

يتضح من خلال الجدول (٤) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٨) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٨، ٠,٩٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

الخطوات الإجرائية للدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، عمل الباحث على استكمال الإجراءات اللازمة لتوزيعها على أفراد الدراسة بالتعاون مع الإدارة العامة للبحوث والدراسات بوزارة التعليم والتي أشرفت على توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة في الإدارات العامة بخطابات رسمية صادرة منها.

الأساليب الإحصائية للدراسة:

تعد المعالجة الإحصائية من الوسائل الرئيسية في تفسير البيانات وفهمها، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ليصبح طول الخلايا كما يأتي: ٤,٢١-٥,٠٠ عالية جداً، ٣,٤١-٤,٢٠ عالية، ٢,٦١-٣,٤٠ متوسطة، ١,٨١-٢,٦٠ منخفضة، ١,٠٠-١,٨٠ منخفضة جداً. وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS):

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المجالات المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean".
٥. الانحراف المعياري "Standard Deviation".
٦. اختبار T-TEST.
٧. تحليل التباين الأحادي (one way anova).

تحليل وتفسير البيانات:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تعزيز تبنيهم للقيادة التشاركية في إداراتهم من وجهة نظر القيادات الإدارية في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- ويتناول هذا الفصل استعراض ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحليل النتائج.

فالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على ما درجة ممارسة مديري العموم في الإدارات العامة بوزارة التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات؟ تم حساب الأوساط الحسابية لكل مجال من مجالات القيادة التشاركية، وترتيبها تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، والنتائج موضحة في الجدول (٥) كما يلي:

جدول (٥) ترتيب مجالات القيادة التشاركية حسب متوسط درجة ممارستها من قبل مديري العموم بوزارة التعليم - شئون التعليم العام-

الترتيب	الانحراف	المتوسط	مجالات القيادة التشاركية
٢	٠,٨٤	٣,٣٧	صنع القرار
٥	٠,٧٩	٣,٢٨	التخطيط
٤	٠,٦٨	٣,٣٤	التنظيم
٣	١,٠٢	٣,٣٦	التفويض
٦	١,٠٥	٣,١٣	التحفيز
١	٠,٩٦	٣,٣٨	العلاقات الإنسانية
المتوسط العام = ٣,٣٢ الانحراف المعياري = ٠,٩٢			

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات قد بلغ (٣,٣٢) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة التي تشير إلى خيار ممارسة بدرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٩٢). وقد جاء ترتيب مجالات الاستبانة كما يلي: العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، يليها مجال صنع القرار بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، فمجال التفويض بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، ثم مجال التنظيم بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وجاء في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي مجال التخطيط والتحفيز بمتوسط حسابي (٣,٢٨) و(٣,١٣).

وبالنظر إلى جميع متوسطات مجالات القيادة التشاركية يتضح أنها متوسطات تراوحت بين (٣,١٣ و٣,٣٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١ - ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار ممارسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات العامة ولم ترتق لطموح أفراد الدراسة. ويفسر الباحث تلك المتوسطات غير العالية في جميع مجالات القيادة التشاركية إلى تبني عدد من مديري العموم في الوزارة لأساليب في الإدارة لا تشجع تطبيق ما تنادي به فلسفة القيادة التشاركية من تأكيد للاستفادة من كافة الموارد البشرية، وضرورة البعد عن الاعتماد على المركزية في إدارة العمل، والتأكيد على المشاركة في صنع القرارات ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات. وكما يشير الزعبي (٢٠١٢) إلى أن القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، إضافة إلى كونها استراتيجية أساسية لتطبيق المنهجية العلمية في صنع القرارات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرشي (٢٠١٣م) التي أوضحت أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة. ونتائج دراسة الحقباني (٥١٤٣٥) عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التشاركية والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة. واتفقت نتائجها كذلك مع نتائج دراسة الدواس (٥١٤٣٦) التي توصلت إلى أن مديرات العموم بوزارة التعليم يمارسن القيادة التشاركية بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائجها عن دراسة الزعبي (٢٠١٢م) التي أظهرت أن تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة عالية في المجالات كافة عدا مجال الشراكة مع المجتمع المحلي والذي جاء بدرجة متدنية. أما دراسة الحسون (٥١٤٣٥) فقد أظهرت نتائجها موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية التشاركية، كما أن دراسة المحمادي (٥١٤٣٦) توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية كانت بمجملها عالية. وفيما يلي عرض لمجالات القيادة التشاركية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة كما يلي:

١- صنع القرار

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بمجال صنع القرار

م	العبرة	درجة ممارسة					ت	البيان
		عالية جداً	عالية	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً		
١	تتم الإدارة بمبدأ الشورى	١٠	٢٣	٣٦	٨	٤	٣,٣	٥
		١٢,٠%	٢٨,٠%	٤٤,٤%	٩,٩%	٤,٩%	٣	٥
٢	يؤخذ برأي منسوبي الإدارة	١٠	٢٧	٣٢	١١	١	٣,٤	٣
		١٢,٠%	٣٣,٠%	٣٩,٥%	١٣,٦%	١,٢%	٢	٣
٣	يتم مناقشة أفضل البدائل	١٠	٢٥	٢٨	١٤	٤	٣,٢	٦
		١٢,٠%	٣٠,٠%	٣٤,٦%	١٧,٣%	٤,٩%	٨	٦
٤	يُراعى مشاركة	٧	٢٢	٢٨	١٦	٨	٣,٠	٧

م	العبارة	درجة ممارسة					%
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٥	يتم تشجيع الإدارات	٨,٦	٢٧,	٣٤,٦	١٩,٨	٩,٩	١٠٠%
٥	يتم تشجيع الإدارات	١٦	٢٩	٢٥	٨	٣	١٠٠%
٦	تتم الإدارة بتوفير	١٢	٢٥	٢٨	١٥	١	١٠٠%
٧	تتم الإدارة بكافة الآراء	١٧	٢٦	٢٢	١٤	٢	١٠٠%
المتوسط العام = ٣,٣٧ الانحراف المعياري = ٠,٨٤							

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (٦) أن متوسطات عبارات مجال صنع القرار تراوحت بين (٣,٠٥) و (٣,٥٨) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافقة بدرجة متوسطة وعالية. ويبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٣٧) من (٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦١-٣,٤٠) التي تشير إلى خيار موافقة أفراد الدراسة على أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بصنع القرار بدرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٨٤). وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام في هذا المجال في التالي: جاءت العبارة رقم (٥) وهي: (يتم تشجيع الإدارات والأقسام على إبداء روح المبادرة في العمل) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري بلغ (١,٠٤) وهي قيمة أعلى من (١) مما يشير إلى تشتت وتفاوت في إجابات أفراد الدراسة عن درجة المتوسط العام للعبارة وقد يكون سبب ذلك تفاوت أفراد الدراسة حسب عدد من المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال العمل الإداري، وغيرها من الخصائص. تلتها العبارة رقم (٧) وهي: (تهتم الإدارة بكافة الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري بلغ (١,٠٩). في حين جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (يؤخذ برأي منسوبي الإدارة في حل المشكلات) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٩٢). فيما جاءت العبارة رقم (٦) وهي: (تهتم الإدارة بتوفير المعلومات وتعميمها على منسوبي الإدارة بشكل مستمر) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,٠).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط حيث تدل جميعها على موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة في التالي: العبارة رقم (١) وهي: (تهتم الإدارة بمبدأ الشورى في كافة أعمال الإدارة) بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٩٠) وعبارة (يتم مناقشة أفضل البدائل مع منسوبي الإدارة قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٠٥)، وأخيراً عبارة (يُراعى مشاركة جميع منسوبي الإدارة في عملية صنع القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,١١).

ويلحظ تفاوت النسب بين عبارات هذا المجال حيث تدل متوسطاتها على ممارسة بدرجة عالية ومتوسطة، ويبدل المتوسط العام لهذا المجال على أن مشاركة منسوبي الإدارة في صنع القرار لا يزال أقل من المؤمل، بالرغم من التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية والحرص على إحلال القيادات المؤهلة، ولا يمكن تجاهل الدور الذي يمكن أن يقوم به أعضاء الإدارة كونهم الأقرب لتفهم طبيعة العمل سواء في الوزارة أم في الميدان التربوي. وتشير العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام إلى وجود توجه من مديري العموم للإهتمام بهذا المجال من خلال التشجيع على إبداء الآراء والمقترحات والمبادرات، لكن في الوقت نفسه يلحظ أن تطبيق ذلك على أرض الواقع أقل كما تشير إليه العبارات التي حققت متوسطاً أقل من المتوسط العام من حيث تطبيق مبدأ

الشورى في كافة الأعمال أو مراعاة مشاركة منسوبي الإدارة في عملية صنع القرارات. وتشير العديد من الدراسات إلى ضرورة البعد عن الاعتماد على المركزية والسيطرة في التعامل مع الموظفين، بل لا بد من تحفيزهم وحثهم على المشاركة في صنع القرارات ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وهذا ما تؤكد عليه فلسفة القيادة التشاركية بشكل عام (العرايب، ٢٠١٠م؛ الزعبي، ٢٠١٢م). كما تؤكد نتائج دراسة جراسميك 2004 Grasmick على أن القيادة التشاركية تحدد بوضوح الأسس التي تقوم عليها عملية صنع القرار. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) التي أظهرت أن ممارسة مديري مكاتب التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية بمجال صنع القرار من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية.

٢- التخطيط

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بالتخطيط

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط العام	الانحراف المعياري
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة		
١	تتاح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للتخطيط	٩	٢٩	٢٧	١٣	٣	٣,٣	١,٠
		١١, %	٣٥, %	٣٣,٣	١٦,٠	٣,٧	٣,٣	١,٠
٢	نتم مناقشة ما يحدث في البيئة الإدارية	١٢	٢٢	٣٠	١٥	٢	٣,٣	١,٠
		١٤, %	٢٧, %	٣٧,٠	١٨,٥	٢,٥	٣,٣	١,٠
٣	يتم إشراك منسوبي الإدارة في جميع	١٤	١٩	٢٥	١٥	٨	٣,٢	١,٢
		١٧, %	٢٣, %	٣٠,٩	١٨,٥	٩,٩	٣,٢	١,٢
٤	يتم إشراك جميع العاملين في تنفيذ	١٠	٢٣	٣٢	١٠	٦	٣,٢	١,٠
		١٢, %	٢٨, %	٣٩,٥	١٢,٣	٧,٤	٣,٢	١,٠
		المتوسط العام = ٣,٢٨					الانحراف المعياري = ٠,٧٩	

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (٧) أن متوسطات عبارات مجال التخطيط تراوحت بين (٣,٢٠) و (٣,٣٥) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافقة بدرجة متوسطة. ويبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٢٨) من (٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦١-٣,٤٠) التي تشير إلى خيار موافقة أفراد الدراسة على أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بمجال التخطيط بدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩).

وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام لهذا المجال رغم كونها لا تزال تدل على الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة بدرجة متوسطة- في التالي: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تتاح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للمشاركة في تطوير رؤيتها العامة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٠). فيما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (نتم مناقشة ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للإدارة مع منسوبي الإدارة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٠٢).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط وتشير إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة في التالي: (يتم إشراك جميع العاملين في تنفيذ برامج وأنشطة خطة الإدارة) بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٢)، و(يتم إشراك منسوبي الإدارة في جميع مراحل إعداد خطتها الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (١,٢٢). ويشير ذلك إلى أن ممارسات مديري العموم في هذا المجال كأحد مجالات القيادة التشاركية لا يزال يتمحور حول الاهتمام بالمشاركات الفكرية من منسوبي الإدارة دون أن يتبعه تطبيق عملي في مشاركة منسوبي الإدارة في إعداد وتنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية، فنجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير

على فلسفة القيادة الإدارية وأسلوب أدائها، ومدى مشاركة منسوبيها في تحديد رؤيتها واستشراف مستقبلها وبناء وتنفيذ خططها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية في مجال التخطيط كان بدرجة عالية.

٣- التنظيم

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بالتنظيم

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط العام = ٣,٣٤	الانحراف المعياري = ٠,٦٨
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
١	تتراعى العدالة في توزيع المهام	١٤	٢١	٣٢	٩	٥	٣,٣	١,٠
		١٧,٣	٢٥,٩	٣٩,٥	١١,١	٦,٢	٧	٩
٢	تحدد المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم	٩	٣١	٢٦	١٢	٣	٣,٣	٠,٩
		١١,١	٣٨,٣	٣٢,١	١٤,٨	٣,٧	٨	٩
٣	يُسْتَفَاد من كافة جهودات منسوبي الإدارة حسب إمكاناتهم وتخصصاتهم	٧	٢٣	٣٤	١٤	٣	٣,٢	٠,٩
		٨,٦	٢٨,٤	٤٢,٠	١٧,٣	٣,٧	١	٦
٤	تعمل الإدارة على تسهيل آلية التعاون بين أقسام الإدارة	١٣	٢٣	٣٥	٧	٣	٣,٤	٠,٩
		١٦,٠	٢٨,٤	٤٣,٢	٨,٦	٣,٧	٤	٩
٥	يتم تحديد الصلاحيات والمهام دون تعارض أو تداخل	١٠	٢٣	٣٣	١١	٤	٣,٣	١,٠
		١٢,٣	٢٨,٤	٤٠,٧	١٣,٦	٤,٩	٠	٢
٦	تتم الإدارة بتنسيق الجهود بين العاملين	١٠	٢٥	٣٣	١٠	٣	٣,٣	٠,٩
		١٢,٣	٣٠,٩	٤٠,٧	١٢,٣	٣,٧	٦	٨

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (٨) أن متوسطات عبارات مجال التنظيم تراوحت بين (٣,٣١) و (٣,٤٤) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافقة بدرجة متوسطة وعالية. ويبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٣٤) من (٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦١-٣,٤٠) التي تشير إلى خيار موافقة أفراد الدراسة على أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بمجال التنظيم بدرجة متوسطة وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨). وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام في هذا المجال في التالي: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تعمل الإدارة على

تسهيل آلية التعاون بين أقسام الإدارة) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٩٩). وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تُحدد المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٩). أما العبارة رقم (١) وهي: (تُراعى العدالة في توزيع المهام) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٠٩). وحلت العبارة رقم (٦) وهي: (تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين العاملين) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٩٨).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط وتشير إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة في التالي (يتم تحديد الصلاحيات والمهام دون تعارض أو تداخل) بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٩٩). وعبارة (يُستفاد من كافة مجهودات منسوبي الإدارة حسب إمكاناتهم وتخصصاتهم) بمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (١,٠٢). إن من أسس القيادة التشاركية الاهتمام بهذا المجال والتأكيد على إيجاد وتفعيل الهيكلة الداخلية التفصيلية لكل إدارة عامة والتي تحدد الأقسام ومهامها وحدود صلاحياتها بشكل دقيق، وتضمن عدم تعارض وتداخل الصلاحيات، وتعمل على توظيف الخبرات حسب تخصصاتهم بشكل يحقق الاستفادة من كافة الجهود. فلكي يحقق القائد الفاعلية في الأداء لا بد أن يعرف بالتحديد ما الأنشطة التي سيقوم بإدارتها، ومن هم مساعده ومن هم المسؤولون أمامه. فوظيفة التنظيم في العملية الإدارية تعمل على رسم الأدوار وتحديد العلاقات داخل تنظيم المؤسسة وخارجها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، والاستفادة من كافة الموارد البشرية بمختلف قدراتها وإمكاناتها من أجل ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الفواز، ١٤٣٧) التي أوضحت أن مديرات مكاتب التعليم (يراعين العدالة في توزيع المهام) و(يحددن الصلاحيات بصورة محكمة دون تعارض) بدرجة متوسطة. واختلفت عن نتائج دراسة (الدواس، ١٤٣٦) التي أوضحت أن (حرص مديرات العموم على تحقيق العدالة بين المرؤسات) و (توزع مديرات العموم المهام الإدارية وفق القدرات الخاصة للمرؤسات) جاءت بدرجة كبيرة.

٤- التفويض

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بالتفويض مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها

م	العبارة	درجة ممارسة					النسبة %	البيان
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
١	تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين في اللجان حسب مهامهم الموكلة لهم	١٢	٣١	٢٧	٥	٦	١٤,٨	ت
٢	يتم تفويض الصلاحيات لمديري الأقسام في الإدارة العامة	٧	٢٦	٣٢	١١	٥	٨,٦	%
٣	يتمتع المفوض بالمهمة بكافة الصلاحيات لأداء العمل	٩	٢١	٣٤	١٥	٢	١١,٩	%

م	العبارة	درجة ممارسة					ت	%
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
٤	يتم إعطاء مزيد من الحرية لانجاز الأعمال في الإدارة	١٠	٣٢	٢٥	١١	٣	٣	٣,٤
		١٢,٣	٣٩,٥	٣٠,٩	١٣,٦	٣,٧		
٥	تهتم الإدارة بتوظيف قدرات العاملين لإنجاز العمل بشكل متقن	١٣	٢٤	٣١	٩	٤	١	٣,٤
		١٦,٠	٢٩,٦	٣٨,٣	١١,١	٤,٩		
٦	تتبع الإدارة أسلوب الرقابة الذاتية مع منسوبيها	٩	٣١	٢٧	٩	٥	٧	٣,٣
		١١,١	٣٨,٣	٣٣,٣	١١,١	٦,٢		
المتوسط العام = ٣,٣٦ الانحراف المعياري = ١,٠٢								

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (٩) أن متوسطات عبارات مجال التفويض تراوحت بين (٣,٣١) و (٣,٤٤) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى أن موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا المجال تراوحت بين خيارى درجة ممارسة متوسطة وعالية. ويبلغ المتوسط الحسابى العام لهذا المجال (٣,٣٦ من ٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٣,٤٠-٢,٦١) التي تشير إلى خيار موافقة أفراد الدراسة على أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بمجال التفويض بدرجة متوسطة وبانحراف معياري بلغ (١,٠٢). وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام في التالي: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين في اللجان حسب مهامهم الموكلة لهم) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط حسابى (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٠٦). وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يتم إعطاء مزيد من الحرية لانجاز الأعمال في الإدارة) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابى (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٠٠). أما العبارة رقم (٥) وهي: (تهتم الإدارة بتوظيف قدرات العاملين لإنجاز العمل بشكل متقن) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابى (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٠٥). في حين جاءت العبارة رقم (٦) وهي: (تتبع الإدارة أسلوب الرقابة الذاتية مع منسوبيها) في المرتبة الرابعة بين العبارات التي تقيس درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المرتبطة بالتفويض بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٠٢). فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط حيث تدل جميعها على موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة في التالي: (يتمتع المفوض بالمهمة بكافة الصلاحيات لأداء العمل) بمتوسط حسابى (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٧)، وعبارة (يتم تفويض الصلاحيات لمديري الأقسام في الإدارة العامة) بمتوسط حسابى (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,٠٠).

ولا يمكن تحقيق درجة تطبيق عالية للقيادة التشاركية دون اهتمام بمجال التفويض لما له من دور بارز في سرعة انجاز العمل، وإشراك أكبر عدد من منسوبي الإدارة، كما أنه يسهم في ايجاد صف ثان من القيادات يمكن الاعتماد عليها. ويفسر الباحث حصول عبارة (يتم تفويض الصلاحيات لمديري الأقسام في الإدارة العامة) على المتوسط الأقل في هذا المجال حسب وجهة نظر أفراد الدراسة لطبيعة العمل الحكومي واتجاهه نحو المركزية والذي يؤثر في ضعف تبني

فلسفة تفويض الصلاحيات والمهام، بخلاف ما هو موجود في القطاعات الخاصة التي يمتلك فيها المدير العام صلاحيات أكبر. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية في مجال التفويض كان بدرجة عالية.

٥- التحفيز

جدول (١٠) استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بالتحفيز

م	العبارة	درجة ممارسة					التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يتم تحفيز مديري الأقسام لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية	٥	٣١	٢٦	١٧	٢	٣,٢	٠,٩	٣	
		٦,٢	٣٨,٣	٣٢,١	٢١,٠	٢,٥	٥	٤		
٢	تحفز الإدارة منسوبيها على الإبداع الإداري	١٢	٢٤	٢٦	١٣	٦	٣,٢	١,١	٢	
		١٤,٨	٢٩,٦	٣٢,١	١٦,٠	٧,٤	٨	٣		
٣	توظف الحوافز المادية وغير المادية للحث على زيادة الإنجاز	٩	١٨	٢٨	١٥	١١	٢,٩	١,١	٤	
		١١,١	٢٢,٢	٣٤,٦	١٨,٥	١٣,٦	٩	٩		
٤	تحت الإدارة جميع منسوبيها على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل	١٧	٢٣	٢١	١٣	٧	٣,٣	١,٢	١	
		٢١,٠	٢٨,٤	٢٥,٩	١٦,٠	٨,٦	٧	٣		
٥	تهتم الإدارة بتكريم المتميزين دورياً	٥	١٨	٢٤	٢٢	١٢	٢,٧	١,١	٥	
		٦,٢	٢٢,٢	٢٩,٦	٢٧,٢	١٤,٨	٨	٤		

المتوسط العام = ٣,١٣ الانحراف المعياري = ١,٠٥

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن متوسطات عبارات مجال التحفيز تراوحت بين (٣,٣١ و ٢,٩٩) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا المجال بدرجة ممارسة متوسطة. وتوضح النتائج كذلك أن أفراد الدراسة من القيادات الإدارية في الإدارات العامة بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- يرون أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بالتحفيز بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١٣ من ٥,٠٠) وانحراف معياري بلغ (١,٠٥).

وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام لهذا المجال في التالي: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تحت الإدارة جميع منسوبيها على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٢٣). وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تُحفز الإدارة منسوبيها على الإبداع الإداري) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,١٣). فيما حلت العبارة رقم (١) وهي: (يتم تحفيز مديري الأقسام لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٤).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط حيث تدل جميعها على موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة في التالي: (توظف الحوافز المادية وغير المادية للحث على زيادة الإنجاز) بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,١٩)، وعبارة (تهتم الإدارة بتكريم المتميزين دورياً) بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,١٤). وتظهر نتائج الدراسة أن ممارسة الجانب التحفيزي لدى مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- كان بدرجة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى حاجة مديري العموم إلى الإهتمام بهذا المجال الذي يعد أساساً في نجاح الإدارة وفي التحول لتطبيق نمط القيادة التشاركية، فلا يمكن أداء المهام بفاعلية في ظل غياب أو ضعف دافعية منسوبي الإدارة للإنجاز.

وأظهرت عبارات هذا المجال أن التحفيز المعنوي يمارس بمتوسط أكبر من التحفيز المادي لارتباط التحفيز المادي بينود صرف محددة، ومع ذلك فلا بد للمدير أن يهتم بكليهما وأن يعمل على توفيرهما لمن يستحقهما من منسوبي إدارته. وتختلف عن نتائج دراسة المحمادي (٥١٤٣٦) التي أظهرت أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت في مجملها عالية، وجاء مجال التحفيز في المرتبة الأولى. كما أن نتائج دراسة (Xu Huang et al,2010) أظهرت أن الجانب التحفيزي في القيادة التشاركية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي بشكل عام. ويعتمد مدير الإدارة المتبني للنمط التشاركي إلى استخدام التحفيز بكافة أنواعه من أجل زيادة كفاءة العمل ولإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف الإدارة.

٦- العلاقات الانسانية

جدول (١١) استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -

شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتعلقة بالعلاقات الانسانية

م	العبارة	درجة ممارسة					التربوي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
١	تحرص الإدارة على توفير بيئة جاذبة للعمل	١١	٢٧	٢٥	١٤	٤	٣,٣ ٣
		١٣,٦	٣٣,٣	٣٠,٩	١٧,٣	٤,٩	
٢	تؤكد الإدارة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد	١٨	٢٢	٢٣	١٥	٣	٣,٤ ٦
		٢٢,٢	٢٧,٢	٢٨,٤	١٨,٥	٣,٧	
٣	يراعى الاهتمام بتوفير مناخ اجتماعي صحي في بيئة العمل	١٠	٢٠	٢٩	١٥	٧	٣,١ ٤
		١٢,٣	٢٤,٠	٣٥,٨	١٨,٥	٨,٦	
٤	يتم العمل في بيئة يسودها التفاهم والمشاركة	١٣	٢٥	٣٤	٨	١	٣,٥ ١
		١٦,٠	٣٠,٠	٤٢,٠	٩,٩	١,٢	
٥	تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات	١٥	٢٦	٢٥	١٠	٥	٣,٤ ٤
		١٨,٥	٣٢,٠	٣٠,٩	١٢,٣	٦,٢	
٦	تتساح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للتعبير عن أفكارهم بحرية	١٤	٢٧	٢٤	٩	٧	٣,٤ ٠
		١٧,٣	٣٣,٠	٢٩,٦	١١,١	٨,٦	

م	العبارة	درجة ممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة جداً
		المتوسط العام = ٣,٣٨ الانحراف المعياري = ٠,٩٦				
		٣,٣٨				

* المتوسط العام ٥ درجات

يتضح من الجدول (١١) أن متوسطات عبارات مجال العلاقات الانسانية تراوحت بين (٣,٥١ و ٣,١٤) وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى أن موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا المجال تراوحت بين خيارى ممارسة بدرجة متوسطة وعالية. كما توضح النتائج كذلك أن أفراد الدراسة من القيادات الإدارية في الإدارات العامة بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- يرون أن مديري العموم يمارسون القيادة التشاركية المرتبطة بالعلاقات الانسانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٨ من ٥,٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦).

وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام لهذا المجال في التالي: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يتم العمل في بيئة يسودها التفاهم والمشاركة) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٢). تلتها العبارة رقم (٢) وهي: (تؤكد الإدارة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,١٤). فيما جاءت العبارة رقم (٥) وهي: (تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,١٢). أما العبارة رقم (٦) وهي: (تتاح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للتعبير عن أفكارهم بحرية) فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,١٦).

فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط حيث تدل جميعها على موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة في التالي: جاءت عبارة (تحرص الإدارة على توفير بيئة جاذبة للعمل) بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٠٧)، وعبارة (يراعى الاهتمام بتوفير مناخ اجتماعي صحي في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (١,١٣). وبالرغم من تحقيق عبارة (يتم العمل في بيئة يسودها التفاهم والمشاركة) وعبارة (تؤكد الإدارة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد) وعبارة (تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة) أعلى المتوسطات في هذا المجال إلا أن ذلك لم يحقق المؤمل من مديري العموم فما زالت ممارسات العلاقات الانسانية بشكل عام ضمن درجة تطبيق متوسطة حسب وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات. إن مما ينبغي على مديري العموم مراعاته والاهتمام به الحرص على أن تكون كافة تعاملاتهم مع جميع منسوبي الإدارة وغيرهم من أصحاب المصلحة قائمة على أسس من الاحترام والتعاون المتبادل مع اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتوفير بيئة جاذبة وصولاً إلى تحقيق مناخ اجتماعي صحي في العمل ينعكس ايجاباً على انجاز المهام بكفاءة وفاعلية. وتأكيداً على أهمية هذا المجال فقد أظهرت نتائج دراسة العنبي (٥١٤٣٦) أن إقامة علاقات انسانية جيدة مع أعضاء هيئة التدريس جاءت في المرتبة الأولى من بين متطلبات تطبيق القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام في كلية العلوم الاجتماعية،

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والعمل الحالي، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال العمل الإداري، والدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لتقدير درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام - للقيادة التشاركية

وفقاً لمتغير الجنس قام الباحث باستخدام اختبار "T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (١٢): نتائج اختبار t-test للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم - شئون التعليم العام - للقيادة التشاركية باختلاف متغير الجنس

المجال	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع القرار	ذكر	٤٣	٣,٣٤	٠,٩٠	٧٩	-٠,٢٨٣	٠,٧٧٨
	انثى	٣٨	٣,٤٠	٠,٨٨			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التخطيط	ذكر	٤٣	٣,١٩	٠,٨٦	٧٩	-٠,٨٩٨	٠,٣٧٢
	انثى	٣٨	٣,٣٩	١,٠٨			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التنظيم	ذكر	٤٣	٣,٢٨	٠,٧٩	٧٩	-٠,٧٤٦	٠,٤٥٨
	انثى	٣٨	٣,٤٢	٠,٩٥			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التفويض	ذكر	٤٣	٣,٢٩	٠,٧٥	٧٩	-٠,٨١٨	٠,٤١٦
	انثى	٣٨	٣,٤٤	٠,٩٤			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التحفيز	ذكر	٤٣	٣,٠٧	١,٠١	٧٩	-٠,٧٠٧	٠,٤٨٢
	انثى	٣٨	٣,٢١	٠,٨٤			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في العلاقات الإنسانية	ذكر	٤٣	٣,٣١	٠,٩٦	٧٩	-٠,٧٣٦	٠,٤٦٤
	انثى	٣٨	٣,٤٦	٠,٩٣			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية	ذكر	٤٣	٣,٢٥	٠,٧٩	٧٩	-٠,٧٣٢	٠,٤٦٦
	انثى	٣٨	٣,٣٩	٠,٨٨			

**فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير الجنس لأفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم - شئون التعليم العام - للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية. مما يشير إلى عدم اختلاف اتجاه أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم - شئون التعليم العام - للقيادة التشاركية باختلاف متغير الجنس، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العرابيد (٢٠١٠) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لذلك المتغير.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي قام الباحث باستخدام اختبار "T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (١٣): نتائج اختبار t-test للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم - شئون التعليم العام - للقيادة التشاركية باختلاف متغير العمل الحالي

المجال	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع	مساعدة/	٢٢	٣,٥١	٠,٨٦	٧٩	٠,٩١	٠,٣٦
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٣١	٠,٩٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التخطيط	مساعدة/ مدير عام	٢٢	٣,٣٠	٠,٩٧	٧٩	٠,٠٦	٠,٩٤
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٢٨	٠,٩٧			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التنظيم	مساعدة/	٢٢	٣,٤٤	٠,٨٢	٧٩	٠,٦٢	٠,٥٣
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٣١	٠,٨٩			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التفويض	مساعدة/	٢٢	٣,٤٢	٠,٧٧	٧٩	٠,٣٨	٠,٦٩
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٣٤	٠,٨٨			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التحفيز	مساعدة/	٢٢	٣,٢٥	٠,٨٩	٧٩	٠,٧٣	٠,٤٦
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٠٩	٠,٩٥			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة العلاقات الإنسانية	مساعدة/	٢٢	٣,٥١	٠,٧٨	٧٩	٠,٨٤	٠,٤٠
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٣٣	١,٠٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية	مساعدة/	٢٢	٣,٤١	٠,٧٨	٧٩	٠,٦٥	٠,٥١
	رئيس/ قسم	٥٩	٣,٢٨	٠,٨٥			
	رئيس/ قسم	٥٩	٢,٤٤	٠,٥٨			

**فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل *فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير العمل الحالي لأفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة

التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية. مما يشير إلى عدم اختلاف اتجاه أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية باختلاف متغير العمل الحالي، ويفسر الباحث ذلك للتقارب والنشابه الشديد في طبيعة عمل أفراد الدراسة فهم ما بين مساعد للمدير العام أو رئيس قسم في الإدارة العامة. وقد انفقت نتائج هذه لدراسة مع نتائج دراسة الحسون (١٤٣٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية التشاركية تعود لاختلاف متغير العمل الحالي.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One way ANOVA" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع القرار	بين	٠,٦٣٠	١	٠,٦٣٠	٧٩٣.	٠,٣٧٦
	داخل	٦٢,٧١	٧٩	٠,٧٩٤		
	المجموع	٦٣,٣٤	٨٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتمثلة في التخطيط	بين	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠٠٤.	٠,٩٤٨
	داخل	٧٤,٨٤	٧٩	٠,٩٤٧		
	المجموع	٧٤,٨٤	٨٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتمثلة في التنظيم	بين	٠,٢٧٧	١	٠,٢٧٧	٣٦٧.	٠,٥٤٧
	داخل	٥٩,٦٨	٧٩	٠,٧٥٦		
	المجموع	٥٩,٩٦	٨٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية المتمثلة في التفويض	بين	٠,٠٩٧	١	٠,٠٩٧	١٣٤.	٠,٧١٥
	داخل	٥٦,٨٧	٧٩	٠,٧٢٠		
	المجموع	٥٦,٩٧	٨٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم	بين	٠,٤٤٤	١	٠,٤٤٤	٥٠٩.	٠,٤٧٨
	داخل	٦٨,٨٣	٧٩	٠,٨٧١		

			٨٠	٦٩,٢٨	المجموع	شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتتملة في التحفيز
٠,٤٥٥	٠,٥٦٣	٠,٥٠٢	١	٠,٥٠٢	بين	درجة ممارسة مديري
		٠,٨٩٢	٧٩	٧٠,٤٤	داخل	العموم بوزارة التعليم
			٨٠	٧٠,٩٤	المجموع	شئون التعليم العام للقيادة التشاركية
٠,٥٢٩	٤٠٠	٠,٢٧٦	١	٠,٢٧٦	بين	درجة ممارسة مديري
		٠,٦٩١	٧٩	٥٤,٥٨	داخل	العموم بوزارة التعليم
			٨٠	٥٤,٨٦	المجموع	شئون التعليم العام
		٠,٣١٧	٧٩	٢٥,٠١	داخل	للقيادة التشاركية
			٨٠	٢٥,١٩	المجموع	

**فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل *فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم بشئون التعليم العام للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية. مما يشير إلى عدم اختلاف اتجاه أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية باختلاف متغير المؤهل العلمي. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير المشرفين التربويين لدرجات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها (صنع القرار، التفويض، التخطيط، التحفيز) تعزى للمؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة الفواز (٥١٤٣٧هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية باختلاف متغير المؤهل العلمي)

رابعاً: الفروق باختلاف متغير مدة الخبرة في مجال العمل الإداري:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير مدة الخبرة قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" "One way" ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية طبقاً لاختلاف متغير مدة الخبرة في مجال العمل الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات	متوسط المربع	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع القرار	بين	٠,٦٧٣	٢	٠,٣٣٦	٠,٤١٩	٠,٦٥٩
	داخل	٦٢,٦٦	٧٨	٠,٨٠٣		
	المجموع	٦٣,٣٤	٨٠			
درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم	بين	٠,٧٧٦	٢	٠,٣٨٨	٠,٤٠٩	٠,٦٦٦
	داخل	٧٤,٠٦	٧٨	٠,٩٥٠		
	المجموع	٧٤,٨٤	٨٠			
درجة ممارسة	بين	٠,٨٦٢	٢	٠,٤٣١	٠,٥٦٩	٠,٥٦٨

		٠,٧٥٨	٧٨	٥٩,١٠	داخل	مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التنظيم
			٨٠	٥٩,٩٦ ٤	المجموع	
٠,٦١٥	٠,٤٨٩	٠,٣٥٣	٢	٠,٧٠٦	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التفويض
		٠,٧٢١	٧٨	٥٦,٢٦	داخل	
			٨٠	٥٦,٩٧ ٠	المجموع	
٠,٤٧٦	٠,٧٤٩	٠,٦٥٣	٢	١,٣٠٦	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التحفيز
		٠,٨٧١	٧٨	٦٧,٩٧	داخل	
			٨٠	٦٩,٢٨ ٠	المجموع	
٠,٨٥٦	٠,١٥٦	٠,١٤١	٢	٠,٢٨٢	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في العلاقات الإنسانية
		٠,٩٠٦	٧٨	٧٠,٦٦	داخل	
			٨٠	٧٠,٩٤ ٥	المجموع	
٠,٦٦٣	٠,٤١٣	٠,٢٨٧	٢	٠,٥٧٥	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية
		٠,٦٩٦	٧٨	٥٤,٢٨	داخل	
			٨٠	٥٤,٨٦ ٠	المجموع	

**فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل
*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل
من خلال تلك النتائج يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل الإداري لأفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم بشئون التعليم العام للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية. مما يشير إلى عدم اختلاف اتجاه أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل الإداري وقد يرجع سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكون ٧٥% من أفراد الدراسة كما هو موضح في جدول خصائص أفراد الدراسة ينتمون لفئة واحدة في هذا المتغير حيث تزيد خبرتهم عن عشر سنوات. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسون (٥١٤٣٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية التشاركية تعود لاختلاف متغير سنوات العمل في المجال الإداري.

وانتقلت نتيجة الدراسة كذلك مع نتيجة دراسة المحمادي (٥١٤٣٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير المشرفين التربويين لدرجات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها (صنع القرار، التفويض، التخطيط، التحفيز) تعزى لسنوات العمل في المجال الإداري، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العرابيد (٢٠١٠) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لسنوات العمل في مجال العمل الإداري، وكذلك انتقلت مع نتائج دراسة الفواز (٥١٤٣٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية باختلاف متغير سنوات العمل في المجال الإداري).

خامساً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية:

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" "One way ANOVA" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربع	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجال
٠,٦٧٨	٠,٣٩٠	٠,٣١٣	٢	٠,٦٢٧	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع القرار
		٨٠٤	٧٨	٦٢,٧١	داخل	
			٨٠	٦٣,٣٤١	المجموع	
٠,٨١٨	٠,٢٠١	٠,١٩٢	٢	٠,٣٨٤	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في صنع القرار
		٠,٩٥٥	٧٨	٧٤,٤٦	داخل	
			٨٠	٧٤,٨٤٤	المجموع	
٠,٥١٩	٠,٦٦١	٠,٥٠٠	٢	٠,٩٩٩	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التنظيم
		٠,٧٥٦	٧٨	٥٨,٩٦	داخل	
			٨٠	٥٩,٩٦٤	المجموع	
٠,٧٩٤	٠,٢٣٢	٠,١٦٨	٢	٠,٣٣٧	بين	درجة ممارسة مديري العموم
		٠,٧٢٦	٧٨	٥٦,٦٣	داخل	

			٨٠	٥٦,٩٧ ٠	المجموع	بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية التمثلية في التفويض
٠,٨٤٢	٠,١٧٣	٠,١٥٣	٢	٠,٣٠٥	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في التحفيز
		٠,٨٨٤	٧٨	٦٨,٩٧	داخل	
			٨٠	٦٩,٢٨ ٠	المجموع	
٠,٨٧٩	٠,١٢٩	٠,١١٧	٢	٢٣٣	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية المتمثلة في العلاقات الإنسانية
		٠,٩٠٧	٧٨	٧٠,٧١	داخل	
			٨٠	٧٠,٩٤ ٥	المجموع	
٠,٨٥٣	٠,١٦٠	٠,١١٢	٢	٠,٢٢٤	بين	درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم شئون التعليم العام للقيادة التشاركية
		٠,٧٠٠	٧٨	٥٤,٦٣	داخل	
			٨٠	٥٤,٨٦ ٠	المجموع	

**فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية لأفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية. مما يشير إلى عدم اختلاف اتجاه أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسنون (٥١٤٣٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية التشاركية تعود لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية. كما اتفقت نتيجة الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة المحمادي (٥١٤٣٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير المشرفين التربويين لدرجات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية أو أي من مجالاتها التالية (صنع القرار، والتخطيط) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (التفويض، والتحفيز) لصالح الذين التحقوا بدورات تدريبية من ٥ دورات فأكثر.

السؤال الثالث: السؤال الثالث: ما المقترحات لتعزيز ممارسة مديري العموم في الإدارات العامة بوزارة التعليم للقيادة التشاركية؟

للتعرف على أبرز المقترحات لتعزيز تبني مديري العموم في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية في إداراتهم من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٧) استجابات أفراد الدراسة نحو أبرز المقترحات لتعزيز تبني مديري العموم في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية في إدارتهم

م	العبارة	درجة الإسهام			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		قوية	متوسط	ضعيف			
١	التخطيط المسبق للعمل المنظم كفريق متشارك	٥٢	٢٥	٤	٢,٥٩	١	
		٦٤,٠	٣٠,٩	٤,٩			
٢	تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية	٣٨	٣٠	١٣	٢,٣١	١٧	
		٤٦,٠	٣٧,٠	١٦,٠			
٣	التوازن في توزيع المهام والمسئوليات	٤٩	٢٧	٥	٢,٥٤	٢	
		٦٠,٠	٣٣,٣	٦,٢			
٤	الاهتمام بالجانب التطويري في العمل	٥٠	٢٤	٧	٢,٥٣	٣	
		٦١,٠	٢٩,٦	٨,٦			
٥	التحول نحو اللامركزية في إدارة العمل	٤٥	٢٨	٨	٢,٤٦	٩	
		٥٥,٠	٣٤,٦	٩,٩			
٦	التجديد والابتكار في الأساليب الإدارية	٤٦	٢٦	٩	٢,٤٦	١٠	
		٥٦,٠	٣٢,١	١١,١			
٧	تدريب المساعدين والمشرفين على التفكير	٤٤	٢٨	٩	٢,٤٣	١٣	
		٥٤,٠	٣٤,٦	١١,١			
٨	تفعيل مبدأ المشاركة في مجال صنع القرارات	٤٨	٢٢	١١	٢,٤٦	١١	
		٥٩,٠	٢٧,٢	١٣,٦			
٩	تحديد مهام الأقسام بشكل واضح	٤٧	٢٩	٥	٢,٥٢	٥	
		٥٨,٠	٣٥,٨	٦,٢			
١٠	دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية لكافة منسوبي الإدارة	٣٩	٣٦	٦	٢,٤١	١٤	
		٤٨,٠	٤٤,٤	٧,٤			
١١	دراسة الأفكار والمقترحات التطويرية من منسوبي الإدارة	٤٦	٢٧	٨	٢,٤٧	٨	
		٥٦,٠	٣٣,٣	٩,٩			
١٢	توزيع المهام حسب تخصصات العاملين	٤٥	٣١	٥	٢,٤٩	٦	
		٥٥,٠	٣٨,٣	٦,٢			
١٣	تنظيم الية الاجتماعات وتفعيل دورها في الإدارة	٤٣	٣٤	٤	٢,٤٨	٧	
		٥٣,٠	٤٢,٠	٤,٩			
١٤	إشباع حاجات التقدير والاحترام للعاملين في الإدارة	٥٠	٢٤	٧	٢,٥٣	٤	
		٦١,٠	٢٩,٦	٨,٦			
١٥	تدريب القيادات على تفويض السلطة للعاملين في الإدارة	٤١	٣٠	١٠	٢,٣٨	١٦	
		٥٠,٠	٣٧,٠	١٢,٣			
١٦	تفعيل المنهجية العلمية في	٤٧	٢٤	١٠	٢,٤٦	١٢	

م	العبارة	درجة الإسهام			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م
		قوية	متوسـ	ضعيف			
٦	اتخاذ القرارات	٥٨،	٢٩،٦	١٢،٣			
١	تدريب منسوبي الإدارة على	٤٦	٢٢	١٣	٢،٤١	١٥	
٧	تحمل المسؤولية	٥٦،	٢٧،٢	١٦،٠			
المتوسط* العام للبعد					٢،٤٧		

من الجدول (١٧) يتضح أن أفراد الدراسة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- يرون المقترحات المذكورة تسهم في تعزيز تبني مديري العموم في الوزارة للقيادة التشاركية في إدارتهم بدرجة قوية بمتوسط حسابي (٢،٤٧ من ٣،٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي (من ٢،٣٥ إلى ٣،٠٠)، كما يتضح من النتائج الموافقة بدرجة اسهام قوية في استجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية لأبرز المقترحات لتعزيز تبني مديري العموم في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية في إدارتهم في جميع العبارات عدا عبارة واحدة والتي تشير إلى (تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية) كانت الاستجابة لها بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات المقترحة مرتبة ترتيباً تنازلياً على حسب المتوسط كما يلي: (١، ٣، ٤، ٤، ٩، ١٢، ١٣، ١١، ٥، ٦، ٨، ١٦، ٧، ١٠، ١٧، ١٥، ٢).

وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام في التالي: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (التخطيط المسبق للعمل المنظم كفريق متشارك) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢،٥٩). تليها العبارة رقم (٣) وهي: (التوازن في توزيع المهام والمسئوليات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢،٥٤). وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: (الاهتمام بالجانب التطويري في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢،٥٣). أما العبارة رقم (١٤) وهي: (إشباع حاجات التقدير والاحترام للعاملين في الإدارة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢،٥٣). وجاءت العبارة رقم (٩) وهي: (تحديد مهام الأقسام بشكل واضح) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢،٥٢). في حين جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: (توزيع المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم) في المرتبة السادسة بين العبارات بمتوسط حسابي (٢،٤٥)، وجاءت آخر العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المتوسط العام وهي: (تنظيم آلية الاجتماعات وتفعيل دورها في الإدارة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢،٤٨).

وقد جاءت العبارة الأولى الأعلى متوسطاً لتؤكد على الاهتمام بمجال التخطيط وضرورة اشراك منسوبي الإدارة في كافة مراحله. فيما كانت ثلاث عبارات من أصل سبع ممن نلن درجة تأييد قوية بمتوسط أعلى من المتوسط العام في مجال التنظيم وهن (التوازن في توزيع المهام والمسئوليات) و(تحديد مهام الأقسام بشكل واضح) و(توزيع المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم) لتؤكد على ضرورة اهتمام مديري العموم بالجانب التنظيمي في الإدارة ومراعاة الاهتمام بالهيكل الداخلي للإدارة، وتحديد مهام كل قسم، وتوزيعها حسب التخصص ضماناً لتحقيق جودة الأداء بعيداً عن الاجتهادات الشخصية. فيما تؤكد العبارات الأخرى على الاهتمام بالجانب التطويري في العمل والاطلاع على كل ما يستجد خاصة في المجال التربوي، إضافة لأهمية الإلتفات للجانب المعنوي وتحقيق التقدير الاجتماعي للعاملين. والملاحظ على تلك الاستجابات تأكيد أفراد الدراسة على ضرورة اهتمام مديري العموم بجميع جوانب ومجالات القيادة التشاركية.

ملخص لأبرز النتائج وأهم التوصيات:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات العامة، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تعزيز تبني مديري العموم في الوزارة للقيادة التشاركية في إدارتهم خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحليل النتائج. حيث كانت النتائج كالتالي: أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط عام بلغ (٣،٣٢)، وقد جاء ترتيب مجالات الاستبانة كما يلي: العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (٣،٣٨)، يليها مجال صنع القرار بمتوسط حسابي (٣،٣٧)، فمجال التفويض بمتوسط حسابي (٣،٣٦)، ثم مجال التنظيم

بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وجاء في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي مجالي التخطيط والتحفيز بمتوسط حسابي (٣,٢٨ و ٣,١٣).

وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام لكل مجال في التالي:
مجال صنع القرار: (يتم تشجيع الإدارات والأقسام على إبداء روح المبادرة في العمل) بمتوسط حسابي (٣,٥٨). تلتها العبارة رقم (٧) وهي: (تهتم الإدارة بكافة الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٢). في حين جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (يؤخذ برأي منسوبي الإدارة في حل المشكلات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٢). فيما جاءت العبارة رقم (٦) وهي: (تهتم الإدارة بتوفير المعلومات وتعميمها على منسوبي الإدارة بشكل مستمر) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٠). فيما جاءت أقل العبارات ترتيباً من حيث المتوسط في التالي: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تهتم الإدارة بمبدأ الشورى في كافة أعمال الإدارة) بمتوسط حسابي (٣,٣٣). وعبارة (يتم مناقشة أفضل البدائل مع منسوبي الإدارة قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٢٨).

مجال التخطيط: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تتاح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للمشاركة في تطوير رؤيتها العامة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥). فيما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تتم مناقشة ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للإدارة مع منسوبي الإدارة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣). وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يتم إشراك جميع العاملين في تنفيذ برامج وأنشطة خطة الإدارة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٦).
مجال التنظيم: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تعمل الإدارة على تسهيل آلية التعاون بين أقسام الإدارة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٤). وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تحدد المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨). أما العبارة رقم (١) وهي: (تُراعى العدالة في توزيع المهام) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٧). وحلت العبارة رقم (٦) وهي: (تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين العاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٦).

التفويض: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تهتم الإدارة بمشاركة جميع العاملين في اللجان حسب مهامهم الموكلة لهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٧). في حين جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يتم إعطاء مزيداً من الحرية لاجاز الأعمال في الإدارة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٣). أما العبارة رقم (٥) وهي: (تهتم الإدارة بتوظيف قدرات العاملين لإنجاز العمل بشكل متقن) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤١).

مجال التحفيز: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تحت الإدارة جميع منسوبيها على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٧). وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تُحفز الإدارة منسوبيها على الإبداع الإداري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨). فيما حلت العبارة رقم (١) وهي: (يتم تحفيز مديري الأقسام لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٥).

العلاقات الإنسانية: جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يتم العمل في بيئة يسودها التفاهم والمشاركة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥١). تلتها العبارة رقم (٢) وهي: (تؤكد الإدارة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦). فيما جاءت العبارة رقم (٥) وهي: (تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٤). أما العبارة رقم (٦) وهي: (تتاح الفرصة لكافة منسوبي الإدارة للتعبير عن أفكارهم بحرية) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٠).

وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، مدة الخبرة في مجال العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية).

وللتعرف على أبرز المقترحات لتعزيز تبني مديري العموم في الوزارة للقيادة التشاركية في إدارتهم من وجهة نظر القيادات الإدارية في وزارة التعليم -شئون التعليم العام- فقد أظهرت نتائج الدراسة الموافقة بدرجة اسهام قوية بمتوسط حسابي (٢,٤٧) في استجابات أفراد الدراسة من

القيادات الإدارية عدا عبارة واحدة والتي تشير إلى (تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية) كانت الاستجابة لها بدرجة متوسطة، مما يوضح الاتفاق في إجابات أفراد الدراسة نحو السبل المقترحة لتعزيز تبني مديري العموم في الوزارة للقيادة التشاركية في إداراتهم، وتمثلت العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المعدل العام في التالي: جاءت العبارة رقم (١) وهي: (التخطيط المسبق للعمل المنظم كفريق متشارك) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥٩). تليها العبارة رقم (٣) وهي: (التوازن في توزيع المهام والمسئوليات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٤). وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: (الاهتمام بالجانب التطويري في العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٥٣). أما العبارة رقم (١٤) وهي: (إشباع حاجات التقدير والاحترام للعاملين في الإدارة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٥٣). وجاءت العبارة رقم (٩) وهي: (تحديد مهام الأقسام بشكل واضح) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٥٢). في حين جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: (توزيع المهام حسب تخصصات العاملين وقدراتهم) في المرتبة السادسة بين العبارات بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وجاءت آخر العبارات التي حققت متوسطاً أعلى من المتوسط العام وهي: (تنظيم آلية الاجتماعات وتفعيل دورها في الإدارة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٤٨).

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت لها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- أهمية تبني القيادات العليا في وزارة التعليم لمفهوم القيادة التشاركية.
 - التأكيد على ضبط معايير ترشيح مديري العموم واختيار المتميزين القادرين على تبني مفاهيم حديثة في الإدارة.
 - الاهتمام بإشراك منسوبي الإدارات العامة في صنع القرارات وخاصة ما يتعلق بمجال عمل الوحدة أو القسم داخل الإدارة العامة، والتأكيد على أن الأداء الإداري لمديري العموم لا يمكن أن يحقق الفاعلية إلا بالتعاون البناء والمشاركة الإيجابية من جميع القيادات الإدارية من مساعدين ورؤساء أقسام ومنسوبيين.
 - العمل على تبني آراء واقتراحات وأفكار منسوبي الإدارة وإيجاد آلية لتفعيلها والاستفادة منها.
 - الاهتمام بمجال تفويض السلطة من قبل مديري العموم والحث على ضرورة وجود مساعدين للمدير والتأكيد على أن عمليات التفويض في صنع القرارات لا تنقص من قدر المدير العام أو سلطته ولكنها تخفف العبء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير.
 - ضرورة اهتمام مديري العموم بالجانب التنظيمي في الإدارة ومراعاة الاهتمام بالهيكل الداخلي للإدارة، وتحديد مهام كل قسم، وتوزيعها حسب التخصص ضماناً لتحقيق جودة الأداء بعيداً عن الاجتهادات الشخصية.
 - إعداد أدلة تنظيمية وإجرائية لتنظيم العمل وسير المعاملات لضمان عدم التداخل بين المهام في الأقسام والوحدات داخل الإدارات العامة بالوزارة.
 - أهمية عناية وحرص مديري العموم على تبني مفهوم العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ومعاملة كافة منسوبي الإدارة بالتقدير والاحترام، والحرص على توفير الحوافز بأنواعها لتشجيع الإبداع والتجديد لديهم.
 - اعتماد خطط وبرامج تدريبية لجميع قيادات الوزارة تهتم بتنمية كافة المهارات المتعلقة بالقيادة التشاركية من تفويض وتخطيط وتنظيم وتحفيز.
 - ضرورة خضوع القيادات الإدارية (وخاصة مديرو العموم في الإدارات العامة) لعملية تقييم لتحديد مدى ممارستهم لأصول القيادة حسب قائمة الممارسات القيادية السليمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عيطة، عبد الله عفيف (٢٠١٣م). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦م). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- البيدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١م). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان: الأردن.
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤م). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحسون، عبيد خالد (١٤٣٥هـ). ممارسات مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحقباني، الجوهره صالح (١٤٣٥هـ) واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحريري، رافدة (١٤٢٨هـ). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج، الأردن.
- الحريري، رافدة، جلال، محمود، وإبراهيم، محمد. (٢٠٠٧م). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان.
- الدواس، نادية صالح (١٤٣٦هـ) واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات العموم بوزارة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- رشوان، حسين عبد الحميد (٢٠١٠م). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩م) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- الزعي، طراد برجس (٢٠١٢م) مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السعود، راتب (٢٠٠٩م). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١- نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥ عدد ٣، ص ٢٤٩-٢٦٢.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٤، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١) الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق، ط٢، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- العامري، أحمد (٢٠٠٢م) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول.
- العجمي، ناصر محمد (١٤٣٠هـ) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العنبي، نوف خالد (١٤٣٦هـ). متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢م) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العرايب، نبيل أحمد (٢٠١٠م) دور القيادات التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عريفج، سامي (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية المعاصرة، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي (٢٠٠٦م) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير منشورة، عمان.

الفواز، شيخة محمد (١٤٣٧هـ). ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

القرشي، عبد الله فهد (٢٠١٣م) ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الكردي، أحمد (٢٠٠٤م) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.

الكلادة، ظاهر (٢٠٠٢م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن.

لاحق، حليلة يحيى (٢٠١٢م). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

الحمادي، خالد محمد (١٤٣٦هـ) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية والتخطيط-جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

مرسي، محمد منير (١٤٢٢هـ) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، مصر.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢م) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٥ العدد ٧ ص ١٣٩-١٩٩.

نجدي، عبد الغني بن محمد (١٤٣٤هـ). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة طيبة.

النمر، سعود بن محمد (١٤١٠هـ). السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dolatabadi H, Safa M,(2011) The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employee's Commitment to Service and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality, **Journal of Business and Management**, Vol.4.
- Fincham R and Rhodes P(2005). **Principales of Organizational Behaviour** . New York. Oxford University press.
- Xu, Huang,Joyce,Iun, and Aili, Liu and Yaping,Gong.(2010). Does Participative Leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non- managerial subordinates, **Journal of Organizational Behavior**,Vol. 31: 122-143.
- Grasmick, L(2004). **Toward a ground theory of Participative Leadership: perspectives of community College Presidents**, Doctor of Philosophy, Colorado State University, USA
- Grasmick, L, Davies, T. Harbour,C(2012). Participative Leadership: Perspectives of Community College, **Journal of Research and Practice** vol.36: 67-80. Colorado State University, USA
- Nemaei,B(2012).**The Impact of Paricipative Leadership on employee's Motivation, Job Satisfaction and Innovation**, the degree of MSc in Project Management. The British University un Dubai.
- Somech A(2002). Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. **Educational Administration Quarterly** , Vol. 38: 341-371.

