



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع ممارسة قاندي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية

إعداد

الدكتور / محمد بن فاهد النوفل

أستاذ مساعد قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية -

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠٢١ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدف هذا البحث للتعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتطبيق دراسته على المجتمع الكلي، بلغ عدد المسترد منه (١٩٦) مفردة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات، وموافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بالعمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال، تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية، إدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقييم الأداء الوظيفي، توضيح النتائج المرجو تحقيقها من خلال ممارسة القيادة التشاركية).

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، المدارس السعودية في الخارج.

Abstract

This study aims to identify the degree of practicing leadership roles by abroad Saudi school leaders in light of participative leadership, by knowing the reality and barriers. To achieve this, the researcher used the questionnaire as a tool for his study. He also used the survey descriptive approach. He used the complete census method. He applied his study to all of the community. 196 individuals responded to his questionnaire. The study concluded group of results, notable among these are: The study sample individuals responded with "agree with high degree" to the reality of practicing leadership roles in light of participative leadership. The study sample individuals responded with "agree with middle degree" to barriers, and with "completely agree" to the suitable proposals for enhancing the level of practicing leadership roles in light of participative leadership. In light of these results, the study recommended the following: To work to shift towards decentralization in doing works. To provide training programs that contributes in raising the level of school leaders. To integrate the practice of participative leadership into job performance evaluation. To clarify targeted results of practicing participative leadership.

Keywords: participative leadership, abroad Saudi schools

مقدّمة الدراسة:

تعتبر القيادة التربوية من المواضيع التي حظيت بالدراسة والبحث نظرا لكونها ذات دور فعال في تحقيق الأهداف وتوجيه المؤسسات التربوية وحل المشكلات ومواجهة المستجدات والتطورات.

إن أهمية القيادة تكمن في أنها تجمع بين علم الإدارة من ناحية ومجموعة من العلوم من ناحية أخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع، والاتصال، مما استدعى تلك العلوم للنظر والبحث في القيادة ونظرياتها وصفات القائد (الحر، ٢٠١٧؛ حريبي، ٢٠٠٨).

ويبرز دور القيادة التربوية من خلال تعامل القائد مع الأفراد حيث يرى السكارنة (٢٠١٤) انه يمكن الحكم على مدى نجاح المؤسسة وكفاءتها من خلال التعامل بين القائد والأفراد وكلما كانت القيادة كفؤة، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة (ص١٧).

ومع التقدم العلمي برز العديد من المداخل والأنماط القيادية التي تسعى للعرف من مستويات الأداء الإداري، ومن هذه المداخل مدخل القيادة التشاركية، حيث يرى الخصاونة (٢٠١٩) أن التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة، والتي أفرزها التقدم العلمي، والذي يتميز بقدرة القائد العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم وامكاناتهم، ودفع الحماس لديهم للقيام بأعمالهم طواعية دون استخدام السلطة الرسمية، وحل مشكلاتهم بطرائق علمية ومنهجية، مما يساعد في رفع إنتاجية المؤسسات ويطورها ويحقق أهدافها وخططها الاستراتيجية والمستقبلية (ص٦٥٧).

وتمثّل القيادة التشاركية أحد مداخل القيادة الحديثة، والتي تعتمد بشكل كبير على اشتراك جميع أفراد المؤسسة التربوية في القرارات، وتساعد على تخفيف الأعباء على القائد، مع توفيرها حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية، إذ يؤكد العرابيد (٢٠١٠) على أهمية القيادة التشاركية حيث تساعد القائد على أعباء العمل والمسؤوليات من خلال اشراك العاملين في القرارات الإدارية، وإنجاز بعض الأعمال.

ويضيف الشبل (٢٠١٩) من أن التشاركية تعتبر مدخل مهم للتطوير الإداري، من خلال إحداث توازن بين اللوائح والأنظمة من جهة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

وتساعد القيادة التشاركية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين في المدرسة، من خلال إشراكهم في إعداد الخطط وصنع القرار الاستراتيجية، مما يسهم في تنمية الصف الثاني من القيادات في المدرسة (المحرج، ٢٠١٨، ص ٦٧٩)

مشكلة الدراسة:

تأتي المدارس السعودية في الخارج كأحد المؤسسات التعليمية التربوية التابعة للملكة العربية السعودية، وتقدم خدماتها التعليمية لأبناء السعوديين الموفدين للعمل أو الدراسة في عدد من دول العالم. وحيث توجد هذه المدارس خارج الوطن، مما يعني بالضرورة زيادة الأعباء على قائد المدرسة، حيث أوضح الشيبان (١٤٣١) أن البيئة المحيطة، والتنظيم الإداري للمدرسة وتبعيتها المختلف عن التنظيم الإداري داخل المملكة، والتغير المستمر في أعضاء المدرسة، من الأمور التي أدت إلى بعض الصعوبات والمشكلات أمام قائد المدرسة.

وحيث إن تطبيق مدخل القيادة التشاركية كاتجاه إداري حديث، يسهم في حلّ المشكلات وتجاوز الصعوبات، إذ أن القيادة التشاركية تعدّ من أفضل الأنماط الإدارية المناسبة لإدارة المدارس. وإلى هذا المعنى أشارت رانيا الرفاعي (١٤٣٦) من أن النمط التشاركي في الإدارة هو الأفضل للمدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك لما له من قدرة على رفع الإنتاجية والجودة في العمل (ص ٢).

وقد أوصت العديد من الدراسات على أهمية تبني مدخل القيادة التشاركية، حيث أوصت دراسة (الشمري واللوكان، ٢٠١٨) على أهمية تبني النمط التشاركي وتقديم الدورات التدريبية التي تؤكد على أهمية ممارسته.

في حين أوصت دراسة (الخصاونة، ٢٠١٩) على ضرورة تبني قادة المدارس في التعليم العام في منطقة نجران مفاهيم القيادة التشاركية، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من أن تطبيق القيادة التشاركية له مردوده على العملية الإدارية، إلا أن العديد من الدراسات التي أجريت على مستويات التعليم المختلفة من إدارات ومدارس في داخل المملكة العربية السعودية، أشارت إلى أن تطبيق المداخل والنظريات الحديثة في الإدارة التربوية ومنها مدخل القيادة التشاركية جاء دون المستوى المطلوب، منها دراسة الجوهرية الحقباني (١٤٣٦) ودراسة نادية الدواس (١٤٣٧) ودراسة أمل الجريفاني (١٤٣٨) ودراسة الفضل (١٤٣٩) ودراسة الغشيان (١٤٣٩) ، ودراسة الحارثي (١٤٣٩) ودراسة المحرج (٢٠١٨) ، ودراسة الشبل (٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق من وجود مشكلات تواجه قائدي المدارس السعودية في الخارج، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وعدم وجود الدراسات التي تناولت بشكل خاص واقع تطبيق القيادة التشاركية في المدارس السعودية في الخارج كمدخل للتطوير، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

أسئلة الدراسة :

١/ما درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

٢/ما المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

٣/ما المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١/التعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

٢/الكشف عن المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

٣/التوصل إلى المقترحات التي من شأنها الرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

أهمية الدراسة:

(١) تسهم الدراسة في تطوير أساليب الأداء الإداري للقيادات التربوية في المدارس بشكل عام من خلال مدخل القيادة التشاركية.

(٢) تأتي الدراسة استجابة لنتائج وتوصيات دراسات سابقة من حيث أهمية تطبيق مدخل القيادة التشاركية، ووجود ضعف في تطبيقه.

(٣) من المؤمل أن تضيف الدراسة جوانب معرفية نظرية للأدب التربوي المتعلق بالقيادة التشاركية كمدخل إداري.

(٤) تكتسب الدراسة أهميتها من الشريحة التي تتناولها، حيث يندر تناول المدارس السعودية في الخارج بالدراسة والبحث، مع قلّة الدراسات العلمية التي تناولت هذه الشريحة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على معرفة واقع ممارسة الأدوار القيادية لقائدي المدارس السعودية في الخارج في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مع الوقوف على أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وصولاً إلى مقترحات لتحسينها.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على جميع المدارس السعودية في الخارج في مختلف المراحل (ابتدائي/متوسط/ثانوي).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: يعرفها القرشي (١٤٣٤) بأنها " مشاركة المدير لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم (ص ٩).

ويعرفها المرح (٢٠١٨) بأنها " 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 فعال للاتصالات في المدرسة" (ص ٦٨١).

ويعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مدخل إداري حديث يقوم على مشاركة قائد المدرسة السعودية في الخارج العاملين معه في صنع القرارات، من خلال الالتقاء بهم، ومناقشة مشكلات العمل وأساليب تطويره، لإيجاد أفضل الحلول، مع تفويض عدد من الصلاحيات لتخفيف الأعباء عن قائد المدرسة.

المدارس السعودية في الخارج: يعرفها البراك (١٤٢٦) بأنها "المجمع التعليمي السعودي الذي يوفر التعليم العام للبنين والبنات تحت إشراف وزارة الخارجية إدارياً ومالياً، ووزارة التربية والتعليم (سابقاً)، وزارة التعليم حالياً) تعليمياً وتربوياً في كل الدول التي تتواجد فيها الأكاديميات السعودية (أمريكا وبريطانيا وألمانيا) والدول التي تتواجد فيها المدارس السعودية (روسيا وفرنسا وإسبانيا وإيطاليا وباكستان والهند وإندونيسيا وماليزيا والنمسا والصين وتركيا والمغرب والجزائر وجيبوتي (ص ١٣).

والباحث يتبنى هذا التعريف كتعريف إجرائي في هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم القيادة التشاركية وتطوره:

في اللغة: شَرِكَ شَرْكاً وشَرْكَةً: أي صار له نصيبٌ من الأمر، ويقال أشْرَكَه في أمره: أي أدخله فيه. واشْتَرَكَ أو (تشارك) الرجلان: كان كل منهما شريك الآخر. (مصطفى والزيات وعبد القادر والنجار، ١٩٧٢، ص ٤٨٠).

وتُعرّف القيادة التشاركية بأنها: "مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد على تفويض القائد لبعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية". (حمود والشيخ، ٢٠١٠، ص ١٤٧).

وعرفها العجمي (٢٠١٠) بأنها: "مشاركة المدير للمعلمين في القرارات الإدارية المدرسية والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق القيادة التشاركية" (ص ٩).

والقيادة التشاركية هي مشاركة القائد لفريق العمل في صنع واتخاذ القرار وإعطائهم الثقة والصلاحيات المناسبة والتخطيط للمهام وتحفيزهم لزيادة قدراتهم الإبداعية والإنتاجية بما يتماشى مع متطلبات المهنة. (الرفاعي، ١٤٣٦، ص ٦)

ويعرف عسكر (٢٠١٢) القيادة التشاركية بأنها: "النمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة" (ص ٤٩)

ويعتبر العمل التشاركي قديم قدم التاريخ وليس حكراً على مجتمع معين فالناس بحاجة لمن يصرف أمورهم ويديرها بشكل جماعي ليصل بهم إلى الأهداف التي يطمحون إليها، فالعمل الجماعي التشاركي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية. (الشمري واللوقان، ٢٠١٨، ص ٦٤).

ويشير الرفاعي (٢٠٠٩) إلى أن بدايات استخدام مشاركة العاملين في الإدارات في القرارات ظهر في البلاد الأوروبية في منتصف القرن التاسع عشر، في مجالات السياسة والاقتصاد، ثم انتشر المفهوم التشاركي في بلدان العالم ليُشمل المجال التربوي فيما بعد.

يؤكد المعنى الحديث لمفهوم للتشاركية العرابيد (٢٠١٠) حيث يشير إلى حدثه ، حيث يقوم القائد التربوي 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 (ص٣٧).

وهذا النمط القيادي التشاركي يعتمد على إشراك العاملين في العملية الإدارية، من خلال النظرة لهم كجزء من العملية، قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والعقبات، مع إيجاد الحلول المناسبة، ولا يعتبرهم فقط منفذين للقرارات الصادرة من الجهة العليا في التنظيم الإداري في المؤسسة، حيث يظهر من هذا النمط مخالفته تماماً للنمط القيادي التسلسلي في العملية الإدارية (Pardo & Martinez & Roig,2012)

ويتضح أن مفهوم مدخل القيادة التشاركية يتضمن مشاركة القائد أو المدير لمرؤوسيه والعاملين معه في تحديد أهداف المؤسسة وبناء فرق العمل، والقيام بالعمليات الإدارية الرئيسة ؛ كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، وحل المشكلات، والمشاركة في عمليات صنع القرار، ومن ثم اتخاذ القرار، حيث يتضمن هذا المدخل باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة وقيادة المؤسسات ؛ وبناء نظام قوي من العلاقات الإنسانية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، وصولاً إلى تحقيق معدلات أداء عالية تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة (الشبل، ٢٠١٩، ص ١٦٧)

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن القيادة التشاركية مفهوم إداري حديث، يركز على إشراك العاملين في جميع المستويات وبشكل جماعي في القرارات وتحديد الأهداف، مع الإسهام في تنمية المهارات القيادية للعاملين، وبناء نظام علاقات مميز، يشعر العاملين بالتحفيز والانتماء للمؤسسة التربوية.

أهمية القيادة التشاركية:

يرى كل من العرايب (٢٠١٠) والفضل (١٤٣٨) أن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات التربوية وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق القادة التربويين، ومن الواضح أنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والنمط التشاركي يؤمن بالقيمة الانسانية والعلمية والعملية للموظف ويوليها أهمية كبيرة، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناءة هادفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة وترسيخ أركانها وتحقيق أهدافها. (عسكر، ٢٠١٢، ص٥٨).

ويضيف كل من أبو ناصر (٢٠٠٨) ودحلان (٢٠١٢) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تنبع من:

- الاستفادة من آراء الآخرين.
- تنفيذ القرارات برغبة وحماس وعلى الوجه المطلوب.
- تنمية مهارات الآخرين في صياغة القرار.
- وضوح الرؤيا
- حل الخلافات بشكل فعّال
- القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة
- القدرة على التجدد

أسس القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على عدد من الأسس تناولها الباحثين في هذا المجال بالعرض والاستقصاء، ومن أبرز هذه الأسس ما ذكره دحلان (٢٠١٢) والدواس (١٤٣٦):

- الاقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يُسمح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس اخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.

- التحديد الواضح والكامل لكل عضو في المؤسسة، ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات، ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يساهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.
- اعتماد الترغيب والإقناع والبعد عن الإرهاب والعقاب، وتوظيف أسلوب الحوافز المادية وغير المادية، من أجل العمل على زيادة الإنتاج. (دحلان، ٢٠١٢، ص ١٣٣-١٣٤)
- استخدام الأسس العلمية في المشاركة بتفعيل النواحي العقلية والفكرية للمشاركين لضمان نجاح العملية التشاركية، (الدواس، ١٤٣٦، ص ١٦)

صفات القائد التشاركي:

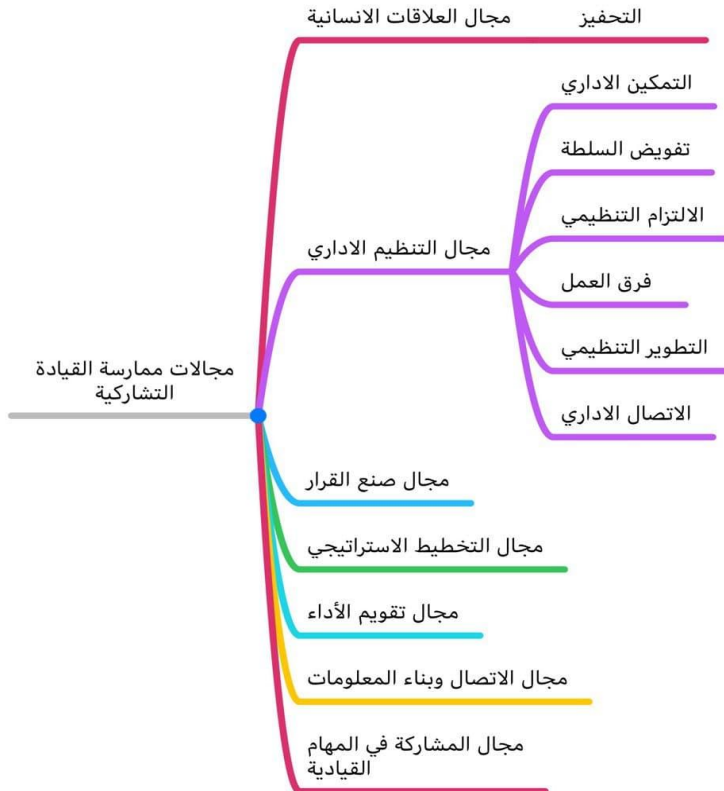
يعتبر القائد التربوي في المؤسسات التربوية حجر الأساس، ونجاح هذا القائد وتميزه ينعكس على نجاح وتميز المؤسسة التربوية التعليمية، وقد تناولت العديد من الدراسات القائد التشاركي بالبحث والتقصي وتحديد أبرز للصفات التي تشير إلى القيادة التشاركية، وممارسة هذا القائد للنمط التشاركي، حيث ذكر ربيع (٢٠٠٩، ص ٥٤). مغاري (٢٠٠٩، ص ٣٩) والصلاح (٢٠٠٨، ص ٨١) والعجمي (٢٠١٠، ص ٦٧) والغامدي (١٤٣٨، ص ١١٤) عدد من الصفات كما يلي:

١. الإيمان بالله والتمسك بسنة نبيه محمد ﷺ، والإخلاص في العمل.
٢. قوة الشخصية وبعد النظر.
٣. الاتزان الشخصي، والشعور بالمسئولية، والشخصية الاجتماعية، والإيمان بالعلاقات الإنسانية، وعدم التذبذب في اتخاذ القرار، والقدرة على جذب الآخرين.
٤. الذكاء والثقافة الواسعة، التعامل بلباقة مع من حوله من موظفين وطلبة ومجتمع محلي، والقدرة على التصرف في المواقع المختلفة.
٥. الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.
٦. القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة.
٧. الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس.
٨. يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
٩. يوضح التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
١٠. يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين.
١١. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
١٢. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المؤسسة.
١٣. الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
١٤. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لإفراد المجموعة ولنفسه.
١٥. التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
١٦. يشجع العلم والمعرفة بين المرؤوسين.
١٧. يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على حلها.
١٨. يفهم ويراعي مشاعر المرؤوسين.
١٩. التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي.
٢٠. الإلمام بأسس الإدارة التشاركية.

مجالات ممارسة القيادة التشاركية:

تعددت مجالات ممارسة القيادة التشاركية في العمل التربوي، حيث أورد عدد من الباحثين منهم: موكوبنا (Mokoena.2012) ويراو ونلسون (Brattio. & Nelson.2015) (سليمان.2017) و (الشبل.2019) و (الحجيج.2019) و (طيفور،2020) عدد من تلك المجالات يمكن الإشارة إليها من خلال الشكل التالي:

شكل (١) مجالات ممارسة القيادة التشاركية في العمل التربوي



معوقات ممارسة القيادة التشاركية:

صنّف كل من كيت وجارلنج (Keith & Girling , 1991,431p) الصعوبات إلى ثلاث أنواع من الصعوبات، صعوبات مؤسسية وصعوبات نابغة من المدراء أنفسهم مبنية على رغبتهم بالاحتفاظ بالسلطة، وصعوبات نابغة من العاملين أنفسهم مبنية على شعورهم أن أدوارهم في المؤسسة تتمحور حول تنفيذ الأعمال فقط.

ويرى الباحث أن الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية عديدة، وتختلف باختلاف المعطيات والإمكانات، فالصعوبات التي تواجه مؤسسة تعليمية تربوية لا يتجاوز عدد منسوبيها من العاملين ٣٠ فرداً مثلاً، ليست كمؤسسة تعليمية تربوية يبلغ عدد منسوبيها ١٠٠٠ فرد، مما يوضح ان حجم المؤسسة التربوية له تأثيره في ممارسة القيادة التشاركية.

إلا أن ومع تأثير الإمكانات على الممارسة، يرى الباحث أنه يمكن تصنيف الصعوبات إلى: صعوبات تشريعية تنظيمية، وصعوبات بشرية (تشمل القائد والعاملين)، وصعوبات مادية، وصعوبات فكرية تتعلق بمدى إحساس مجتمع المدرسة بأهمية ممارسة القيادة التشاركية.

المدارس السعودية في الخارج:

نشأة الأكاديميات والمدارس السعودية في الخارج:

تعود فكرة إنشاء المدارس والأكاديميات السعودية في الخارج إلى مبادرات فردية من قبل سفراء المملكة في بعض الدول، إلى أن تم إنشاء أول مؤسسة تربوية باسم (الأكاديمية الإسلامية السعودية)، ومقرها واشنطن عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية في العام الدراسي ١٩٨٤/١٩٨٥ م بموافقة سامية من خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز -رحمه الله- برقم ٨/١٥٧٢ في ١٤٠٤/٧/٢٢ هـ. ثم تتابع افتتاح المدارس والأكاديميات في عدد من الدول التي يوجد فيها أبناء المبتعثين والموفدين السعوديين وأبناء العرب والمسلمين المقيمين في تلك الدول، ومن جهة أخرى تتولى الإدارة الإشراف على المعلمين الموفدين للدول الشقيقة والصديقة حيث على مدى أكثر من أربعين عاماً امتدت جهود المملكة العربية السعودية في تقديم الدعم التعليمي للعديد من الدول حول العالم ابتداءً بدعم جمهورية غانا بعدد من المعلمين الموفدين في القرن الهجري الماضي، ثم توالى برامج الدعم لعدد من الدول مثل: جمهورية المالديف ، والجمهورية الأندونيسية ، وجمهورية كينيا ، وغيرهم من الدول التي توالى قرارات المقام السامي بالتوجيه لإيفاد معلمين إليها .

الجهات التي تولت القيام بمسؤولياتها:

تولت وزارة الخارجية الإشراف على الأكاديميات و المدارس السعودية في الخارج ممثلة في سفارات المملكة العربية السعودية التي تتبعها تلك المدارس الى أوكل جزء من هذا الإشراف إلى وزارة المعارف ممثلاً في الجانب التربوي و التعليمي، حيث أسندتها الوزارة إلى إدارة المدارس السعودية في الخارج التي أنشئت بقرار معالي الوزير ذي الرقم ٤٧٦ الصادر في ١٦/٨/١٤١٢هـ، و بدأت هذه الإدارة قسماً تابعاً للتعليم الأهلي بموجب خطاب سعادة وكيل الوزارة ذي الرقم ٢٠/٢٧/٦٠ المؤرخ في ٧/٩/١٤١٢هـ، ثم تحول إلى إدارة مرتبطة بالوكيل المساعد للشؤون الفنية بموجب قرار معالي الوزير ذي الرقم ١/٣١١٣ الصادر في ٢/١١/١٤١٥هـ، والقاضي بتكليف مشرف عام على إدارة شؤون هذه المدارس و ربطها بوكيل الوزارة للشؤون الثقافية وتسميتها (الادارة العامة للمدارس السعودية في الخارج) وهي تعني بتوفير فرص التعليم لأبناء رعايا المملكة في الخارج و أبناء الجاليتين العربية و الإسلامية المقيمين في تلك الدول و تقوم بمتابعة الاكاديميات و المدارس تربوياً و تعليمياً كي تؤدي المهام الموكلة إليها على خير وجه، وكان ذلك في بداية العام الدراسي ١٤١٦-١٤١٧هـ، و يعد صدور قرار مجلس الوزراء الموقر ذي الرقم (٣٦) المؤرخ في ٢٥/٢/١٤١٨هـ باعتماد لائحة تنظيم المدارس السعودية في الخارج بداية حقيقية لتطوير تلك المدارس كي تتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، و بموجب هذه اللائحة تتولى وزارة المعارف الإشراف التربوي والتعليمي على الأكاديميات والمدارس السعودية في الخارج بالتعاون مع وزارات الخارجية والمالية والاقتصاد الوطني و التعليم العالي.

نظام الدراسة:

الدراسة في الأكاديميات و المدارس السعودية في الخارج تتم وفق مناهج المملكة و حسب أنظمة الاختبارات و القبول المطبقة في وزارة التربية و التعليم السعودية لكلا الجنسين (البنين - البنات) مع إضافة بعض المواد الخاصة بالبنات واعتماد خطه دراسية مرنة بحيث يضاف لغة وتاريخ وجغرافية بلد المقر وتكثيف حصص اللغة الانجليزية وتدريب الحاسب الآلي بالمرحلة الابتدائية وزيادة جرعات بالأنشطة الصفية وغير الصفية، وذلك متبع في الأكاديميات و المدارس السعودية كافة ، وبدأت الأكاديميات والمدارس السعودية في الخارج العمل (أوربا) بتطبيق برنامج البكالوريا الدولية في المرحلة الثانوية وذلك لمواكبة التطور التربوي والتعليمي في العالم بتقديم برامج دولية تلبي حاجات الطلبة وتمكنهم من مواصلة الدراسة في أرقى الجامعات العالمية (الإدارة العامة للمدارس السعودية في الخارج، ١٤٤٢).

ثانياً: الدراسات السابقة:

أعد العرابيد (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة، واشتملت العينة على كل مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤.٢٨).

وأجرى العجمي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية والابتدائية في دولة الكويت، والبالغ عددها (٣٧٨) مدرسة ثانوية وابتدائية، وتم اختيار عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة.

وأما شقير (٢٠١١) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية، وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية.

وقام عسكر (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٩٩٠٠) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (٢٧٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد أظهرت النتائج أن درجة المشاركة بشكل عام جاءت مرتفعة.

كما أعدت الحسون (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض والبالغ عددها (٩) مديرات و(١٤) مساعدة، وقد أظهرت النتائج وجود عدد من الصعوبات منها غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية، وغلبة الأساليب التنظيمية التقليدية.

وقام القرشي (١٤٣٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (١٦٠) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.

وأجرى الغامدي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مدخل القيادة التشاركية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والنوعي، كما استخدم الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس نظام المقررات، ومعلمي ومعلمات مدارس نظام المقررات، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية كان قوامها (١٣) مديراً، و(٧٢١) معلماً ومعلمة، بالإضافة للمشرفين ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مدخل القيادة التشاركية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

فيما جاءت **دراسة نجدي (٢٠١٣)** للتعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية كان قوامها (٤٨) مديراً، و(٣٢٢) معلماً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة.

وأعد **كيفين Kevin** (2014) 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 كولورادوا 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

وأجرت **الحقباتي** (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز (جامعة سطاتم بن عبد العزيز حالياً) بالخرج للقيادة التشاركية، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، والبالغ عددهم (٩٦) رئيس قسم، و(١٥٦٥) عضو هيئة تدريس، واشتملت العينة على جميع رؤساء الأقسام و(٣١٠) عضواً، وقد أظهرت النتائج وجود صعوبات إدارية تحدُّ من ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة سلمان لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وقام **العماري** (١٤٣٥). بإعداد دراسة هدفت عن الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بدافعية المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٩) معلماً بنسبة ٥٤% من جميع المعلمين بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة والبالغ عددهم (٧٢٩) معلماً. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة للقيادة التشاركية حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين "متوسطة" و "كبيرة جداً" من الممارسة.

أما **المحمادي** (١٤٣٦) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، حيث بلغ عددهم (١٨٨) مشرفاً، تم توزيع الاستبانات عليهم بأسلوب الحصر الشامل فكانت الاستبانات الراجعة (١٧٠) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بمجمعلها عالية.

وأجرت **شيخة الفوز** (١٤٣٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبية المسحي والارتباطي، وصممت الباحثة استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (٨٠٥) مشرفة تربوية بمدينة الرياض، اختارت منهم عينة تكونت من (٢٦٠) مشرف تربوية، وكان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة عالية.

وأوضحت **نادية الدواس** (١٤٣٦). في دراستها التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادات التشاركية من وجهة نظر مساعدات المديرات ومشرفات العموم، مستخدمةً المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لدراستها، أن مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم يمارسن القيادة التشاركية بدرجة متوسطة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مساعدات مديرات إدارة العموم ومشرفات العموم بوزارة التعليم والبالغ عددهن (١٩٤) مساعدة ومشرفة، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في دراستها، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (١٥٩) استبانة.

وأجرى **تاركان Tarkan** (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وأعد استبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (٤٨١) من المعلمين، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تطبق في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك.

وقامت **أمل الجريفاني** (١٤٣٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لدراستها، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٧٤٤٤) معلمة وتم اختيار العينة بنسبة وقدرها (٤،٤٤٪) حيث بلغت العينة (٣٣١) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض يمارسن القيادة التشاركية بشكل عام بدرجة متوسطة.

وأعدت عيدة الحارثي (١٤٣٩) 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 كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة بلغت (٣٦١) معلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية عالية.

وأعد الفضل (١٤٣٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين في مدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وزعها على مجتمع الدراسة الذي بلغ (٢٨٩) مشرفاً تربوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين في مدينة الرياض منخفضة.

كما قام الحارثي (١٤٣٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة الدراسة بلغت (٣٦١) معلماً للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والمتعلقة بالقيادة التشاركية، وفيما يلي جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها مجال القيادة التشاركية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أهدافها من حيث الوقوف على واقع الممارسة والصعوبات وأبرز المقترحات، في حين جاءت عدد من الدراسات بأهداف أخرى كدراسة شقير (٢٠١١) والتي تناولت العلاقة بالرضا الوظيفي، ودراسة عسكر (٢٠١٢) والتي تناولت العلاقة بالثقافة التنظيمية، ودراسة كيفين Kevin (٢٠١٤) والتي تناولت العلاقة بالأداء الطلابي، ودراسة عيدة الحارثي (١٤٣٩) والتي تناولت إلى جانب الوقوف على درجة ممارسة القيادة التشاركية، علاقتها بالولاء التنظيمي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المتبع (الوصفي المسحي)، في حين اختلفت مع عدد من الدراسات في منهجها، مثل دراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة المحمادي (١٤٣٦) ودراسة شيخة الفواز (١٤٣٦) ودراسة عيدة الحارثي (١٤٣٩) والتي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي،
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، عدا دراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في جانب تناول (التعليم العام)، فيما اختلفت مع العرايب (٢٠١٠) الذي تناول مديريات التربية والتعليم، فيما تناولت كل من الدراسات: الحسون (٢٠١٣) والقرشي (١٤٣٤) ودراسة المحمادي (١٤٣٦) ودراسة شيخة الفواز (١٤٣٦) الفضل (١٤٣٩) مكاتب التعليم، ودراسة نادية الدواس (١٤٣٦) إدارات العموم بالوزارة، ودراسة الحقباني (٢٠١٤) التي تناولت قطاع التعليم العالي.
- انفردت هذه الدراسة بحدودها المكانية وهي المدارس السعودية في الخارج، والتي لم تتناولها أيا من الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض المشكلة، وإبرازها، بناءً على توصيات ونتائج الدراسات السابقة، كما استفادت الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة، وتحديد أفضل المناهج المناسبة لبحث مشكلة الدراسة، وأنسب الأدوات البحثية (الاستبانة) حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والذي يراد به "ذلك النوع من الدراسة الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم وذلك بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاجاً لأسباب مثلاً. (العساف، ١٤٣٣، ص ٢٠٦).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع (المعلمين والإداريين وقائدي المدارس، ووكلاء المدارس) في المدارس السعودية بالخارج والبالغ عددهم ٢٧٥ موزعين كالتالي (١٩٥ معلم - ٤٥ إداري - ١٩ قائد مدرسة - ١٦ وكيل مدرسة)، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتطبيق دراسته على المجتمع الكلي، بلغ عدد المسترد (١٩٦) مفردة.

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
8.7	17	قائد
5.1	10	وكيل
.5	1	مشرف في الإدارة العامة للمدارس السعودية في الخارج
73.5	144	معلم
12.2	24	إداري
	التكرار	سنوات الخبرة
8.2	16	أقل من ٥ سنوات
13.8	27	من ٥ إلى ١٠ سنوات
78.1	153	أكثر من ١٠ سنوات
	التكرار	المؤهل العلمي
59.7	117	بكالوريوس
26.0	51	ماجستير
14.3	28	دكتوراه
	التكرار	القارة الموجودة فيها الأكاديمية أو المدرسة
54.6	107	آسيا
11.2	22	أفريقيا
34.2	67	أوروبا
	التكرار	هل سبق لك الاطلاع على مفهوم القيادة التشاركية
72.4	142	نعم
27.6	54	لا
%100.0	196	المجموع

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة بما يتوافق مع موضوع الدراسة والأهداف المرجوة منها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين وهما:

أ/ الجزء الأول: ويشتمل هذا الجزء على البيانات الأولية والتي تمثلت في (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، القارة الموجود فيها الأكاديمية أو المدرسة، هل سبق لك الاطلاع على مفهوم القيادة التشاركية وإبعادها من خلال مؤتمرات- دورات تدريبية- قراءة ذاتية).

ب/ الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الدراسة، وقد اشتمل هذا الجزء على (٣٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية، ويشتمل هذا المحور على (١٨) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: معوقات ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية، ويشتمل هذا المحور على (١٠) عبارات.

المحور الثالث: مقترحات لتعزيز مستوى ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية، ويشتمل هذا المحور على (٨) عبارات.

تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من المحور الأول قائمة تحمل العبارات التالية: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). بينما يقابل كل فقرة من فقرات المحور الثاني قائمة تحمل العبارات التالية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، أما المحور الثالث فيقابل كل فقرة من فقراته قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity):

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم توصل الباحث للاستبانة بصورتها النهائية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة وفق التالي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية
جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية
للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	0.585**	٩	0.818**
٢	0.682**	١٠	0.833**
٣	0.798**	١١	0.774**
٤	0.794**	١٢	0.714**
٥	0.712**	١٣	0.894**
٦	0.635**	١٤	0.856**
٧	0.624**	١٥	0.872**
٨	0.612**	-	-
البعد الثالث: تفويض السلطة.			
١٦	0.842**	١٨	0.891**
١٧	0.920**	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: معوقات ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني
بالدرجة الكلية للمحور.

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	0.736**	٦	0.886**
٢	0.930**	٧	0.955**
٣	0.957**	٨	0.924**
٤	0.949**	٩	0.888**
٥	0.863**	١٠	0.828**

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: مقترحات لتعزيز مستوى ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية.

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور.

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	0.068	٥	0.856**
٢	0.291**	٦	0.905**
٣	0.823**	٧	0.867**
٤	0.694**	٨	0.860**

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابقة المتعلقة بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ فأقل، وهذا يشير إلى صدق فقرات المحاور وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها، ما عدا العبارة رقم (١) في محور مقترحات تعزيز مستوى ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية، فهي غير دالة، ومع أنها غير دالة، رأي الباحث عدم حذفها وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين، وثبات المحور في ظل وجودها مرتفع، كما يرى الباحث أهمية هذه الفقرة، لذلك لم يقم الباحث بحذفها.

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة".

محاور الدراسة	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية	١٨	٠.٩٣٩
المحور الثاني	معوقات ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية	١٠	٠.٩٧٢
المحور الثالث	مقترحات لتعزيز مستوى ممارسة الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية	٨	٠.٨٥٤
الثبات العام لأداة الدراسة (محاور الدراسة).			٠.٨٩٦

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الدراسة مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠.٨٥٤ و ٠.٩٧٢)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٨٩٦)، وجميعها قيم مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)، ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة (كبيرة جداً، عالية جداً، موافق تماماً) = ٥، (كبيرة، عالية، موافق) = ٤، (متوسطة، موافق إلى حد ما) = ٣، (ضعيفة، غير موافق، قليلة) = ٢، (قليلة جداً، ضعيفة جداً، غير موافق إطلاقاً) = ١، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠ = لنحصل على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

مدى المتوسطات	الوصف		
١.٨٠-١	غير موافق إطلاقاً	ضعيفة جداً	قليلة جداً
٢.٦٠-١.٨١	غير موافق	ضعيفة	قليلة
٣.٤٠-٢.٦١	موافق إلى حد ما	متوسطة	متوسطة
٤.٢٠-٣.٤١	عالية	موافق	كبيرة
٥.٠٠-٤.٢١	موافق تماماً	عالية جداً	كبيرة جداً

ثانيا: عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي:

ما درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين المهام القيادية، تفويض السلطة)، وجاءت النتائج كالتالي:

١ - بعد العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٧) استجابات مجتمع الدراسة على بعد العلاقات الإنسانية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يحرص قائد المدرسة على بناء علاقات اجتماعية مع منسوبي المدرسة.	4.76	.556	عالية جداً	١
٢	يشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.	4.59	.662	عالية جداً	٣
٣	يتقبل قائد المدرسة الآراء والمقترحات من منسوبي المدرسة.	4.47	.761	عالية جداً	٦
٤	يساهم قائد المدرسة في فتح قنوات التواصل للنقاشات مع منسوبي المدرسة.	4.55	.689	عالية جداً	٥
٥	يعزز قائد المدرسة ثقة منسوبي المدرسة بأنفسهم.	4.59	.722	عالية جداً	٤
٦	يشيد قائد المدرسة بإنجازات منسوبي المدرسة.	4.66	.671	عالية جداً	٢
٧	يتجنب قائد المدرسة أسلوب التهديد.	3.99	1.222	عالية	٨
٨	يقدر قائد المدرسة الظروف الخاصة بمنسوبي المدرسة.	4.47	.767	عالية جداً	٧
	المتوسط الحسابي العام للبعد	4.51	.513	عالية جداً	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد العلاقات الإنسانية يساوي (٤.٥١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً. أي أن مجتمع الدراسة يرون أن بعد العلاقات الإنسانية يتم ممارسته بدرجة عالية جداً.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٣.٩٩ إلى ٤.٧٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتيين تشيران إلى الممارسة بدرجة (عالية جداً، عالية). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يرون أن هناك سبع عبارات من العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية يتم ممارستها بدرجة عالية جداً وهم رقم (١-٦-٢-٥-٤-٣-٨)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٤.٤٧ إلى ٤.٧٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هناك عبارة واحدة من العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية يتم ممارستها بدرجة عالية وهي رقم (٧)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٩ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية، وتدلل هذه النتيجة على تفاوت وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية.

فقد حصلت العبارة رقم (١)، وهي (يحرص قائد المدرسة على بناء علاقات اجتماعية مع منسوبي المدرسة) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٧٦ من ٥)، تليها العبارة رقم (٦)، وهي (يشيد قائد المدرسة بإنجازات منسوبي المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٦ من ٥). ثم العبارة رقم (٢)، وهي (يشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم) بمتوسط حسابي (٤.٥٩ من ٥). بينما حصلت العبارة رقم (٧) (يتجنب قائد المدرسة أسلوب التهديد) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٣.٩٩ من ٥) ويليهما العبارة رقم (٨)، وهي (يقدر قائد المدرسة الظروف الخاصة بمنسوبي المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧ من ٥).

٢- بعد مشاركة المرؤوسين المهام القيادية:

جدول رقم (٨) استجابات مجتمع الدراسة على بعد مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٩	يتشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في وضع خطط المدرسة المستقبلية.	4.42	.834	عالية جداً	٢
١٠	يشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في صنع القرارات.	4.31	.810	عالية جداً	٦
١١	يقوم قائد المدرسة بتوزيع المهام الإدارية على منسوبي المدرسة وفق قدراتهم.	4.48	.683	عالية جداً	١
١٢	يتم تحقيق أهداف المدرسة من خلال فرق عمل مكونة من منسوبي المدرسة في بيئة عمل تشاركية.	4.38	.737	عالية جداً	٤
١٣	يشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	4.39	.780	عالية جداً	٣
١٤	يقوم قائد المدرسة بتحديد مهام العمل بشكل دقيق بمشاركة منسوبي المدرسة.	4.32	.837	عالية جداً	٥
١٥	يحرص قائد المدرسة على مشاركة منسوبي المدرسة في تحديد جداول أعمال الاجتماعات قبل انعقادها.	4.02	.886	عالية	٧
	المتوسط الحسابي العام للبعد	4.33	.657	عالية جداً	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

من خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٨) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية يساوي (٤.٣٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً. أي أن مجتمع الدراسة يرون أن بعد مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية يتم ممارسته بدرجة عالية جداً.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٤.٠٢ إلى ٤.٤٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى الممارسة بدرجة (عالية جداً، عالية). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يرون أن هناك ستة عبارات من العبارات المتعلقة بمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية يتم ممارستها بدرجة عالية جداً وهم رقم (١١-٩-١٣-١٢-١٤-١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٤.٣١ إلى ٤.٤٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هناك عبارة واحدة من العبارات المتعلقة بمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية يتم ممارستها بدرجة عالية وهي رقم (١٥)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٢ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية، وتدل هذه النتيجة على تفاوت وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على درجة ممارسة مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية.

كما حصلت العبارة رقم (١١)، وهي (يقوم قائد المدرسة بتوزيع المهام الإدارية على منسوبي المدرسة وفق قدراتهم) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٤٨ من ٥)، تليها العبارة رقم (٩)، وهي (يتشارك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في وضع خطط المدرسة المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢ من ٥). ثم العبارة رقم (١٣)، وهي (يشترك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في تحديد احتياجاتهم التدريبية) بمتوسط حسابي (٤.٣٩ من ٥). بينما حصلت العبارة رقم (١٥) وهي (يحرص قائد المدرسة على مشاركة منسوبي المدرسة في تحديد جداول أعمال الاجتماعات قبل انعقادها) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٤.٠٢ من ٥) ويليهما العبارة رقم (١٠)، وهي (يشترك قائد المدرسة منسوبي المدرسة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١ من ٥).

٣- بعد تفويض السلطة:

جدول رقم (٩) استجابات مجتمع الدراسة على بعد تفويض السلطة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٦	يفوض قائد المدرسة بعض منسوبي المدرسة للقيام ببعض الأعمال واتخاذ القرارات حال غيابه.	4.15	1.004	عالية	١
١٧	يرشح قائد المدرسة بعض منسوبي المدرسة لتمثيل المدرسة في المسابقات واللقاءات.	3.99	.945	عالية	٣
١٨	يحرص قائد المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال تفويض اللجان المكوّنة من منسوبي المدرسة.	4.04	.911	عالية	٢
المتوسط الحسابي العام للبعد		4.06	.842	عالية	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تفويض السلطة يساوي (٤.٠٦ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً. أي أن مجتمع الدراسة يرون أن بعد تفويض السلطة يتم ممارسته بدرجة عالية.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٣.٩٩ إلى ٤.١٥) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة (عالية). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يرون أن جميع العبارات المتعلقة ببعد تفويض السلطة يتم ممارستها بدرجة عالية، مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على درجة ممارسة تفويض السلطة.

فقد حصلت العبارة رقم (١٦)، وهي (بفوض قائد المدرسة بعض منسوبي المدرسة للقيام ببعض الأعمال واتخاذ القرارات حال غيابه) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.١٥ من ٥)، تليها العبارة رقم (١٨)، وهي (يحرص قائد المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال تفويض اللجان المكوّنة من منسوبي المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤ من ٥). ثم العبارة رقم (١٧)، وهي (يرشح قائد المدرسة بعض منسوبي المدرسة لتمثيل المدرسة في المسابقات واللقاءات) بمتوسط حسابي (٣.٩٩ من ٥).

من خلال النتائج السابقة يتبين أن واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية جاءت كالتالي:

جدول رقم (١٠) واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية

رقم البعء	أبعاد واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	بعد العلاقات الإنسانية	4.51	.513	عالية جداً	١
٢	بعد مشاركة المرؤوسين المهام القيادية	4.33	.657	عالية جداً	٢
٣	بعد تفويض السلطة	4.06	.842	عالية	٣
المتوسط العام للأبعاد		4.30	.613	عالية جداً	

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن بعد العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بواقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية بدرجة ممارسة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤.٥١ من ٥)، يليها بعد مشاركة المرؤوسين المهام القيادية بدرجة ممارسة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤.٣٣ من ٥)، بينما جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٦ من ٥)، أما المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية فقد بلغ (٤.٣٠ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية جداً، أي أن مجتمع الدراسة يرون أن قائدي المدارس السعودية في الخارج يمارسون أدوارهم القيادية في ضوء

مدخل القيادة التشاركية بدرجة عالية جداً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عسكر (٢٠١٢م)، والتي أظهرت أن ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة جاءت مرتفعة بشكل عام بوزن نسبي قدره (٧٥٪)، حيث جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية، تلاها مشاركة القائد للمؤوسين في المهام القيادية، ثم تفويض السلطة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحسون (٢٠١٣م)، والتي أظهرت أن ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم لأدوارهن القيادية التشاركية جاءت بدرجة عالية جداً. ودراسة نجدي (٢٠١٣م)، والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، ودراسة المحمادي (٢٠١٤م)، والتي أظهرت النتائج أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بدرجة عالية في مجملها. ودراسة العجمي (٢٠١٠م)، والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة. ودراسة شقير (٢٠١١م)، والتي أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية.

بينما تختلف مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣م)، والتي أظهرت أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة القرشي (٢٠١٣م)، والتي أظهرت أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة. ودراسة الحقباني (٢٠١٤م)، والتي أظهرت أن ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأمير سلمان كانت بدرجة متوسطة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي:

ما المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١١) استجابات مجتمع الدراسة على المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	غموض اللوائح التنظيمية والاليات التي تساعد على ممارسة القيادة التشاركية.	3.32	1.156	متوسطة	١
٢	ضعف في العلاقة الإنسانية بين قائد المدرسة ومنسوبيها.	2.34	1.546	قليلة	١٠
٣	ضعف في ثقة قائد المدرسة بمنسوبيها.	2.52	1.504	قليلة	٩
٤	وجود المحسوبية في توزيع الأعمال على منسوبي المدرسة.	2.61	1.523	متوسطة	٧
٥	عدم رغبة منسوبي المدرسة في تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.96	1.510	متوسطة	٤
٦	ضعف القناعة بأهمية المشاركة في إنجاز الأعمال.	2.92	1.469	متوسطة	٥
٧	ضعف مهارات التواصل الفعال لدى قائد المدرسة.	2.55	1.537	قليلة	٨
٨	ضغوط العمل وكثرة الأعمال الأمر الذي يحدّ من ممارسة الأدوار القيادية في بيئة تشاركية.	2.89	1.596	متوسطة	٦
٩	المركزية في إنجاز الأعمال.	3.01	1.531	متوسطة	٣
١٠	محدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة.	3.13	1.503	متوسطة	٢
المتوسط الحسابي العام للمحور		2.82	1.333	متوسطة	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

من خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (١١) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس، السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية يساوي (٢.٨٢ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة. أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحدّ من ممارسة قائدي المدارس، السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود ممارسة عالية للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٣٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (قليلة، متوسطة). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على سبعة عبارات وهم رقم (١-١٠-٩-٥-٦-٨-٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة على ثلاثة عبارات وهم رقم (٧-٣-٢)، تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٢.٣٤ إلى ٢.٥٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١.٨١ إلى ٢.٦٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة، وتدل هذه النتيجة على تفاوت وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة في موافقتهم على المعوقات التي تحد من ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

فقد حصلت العبارة رقم (١)، وهي (غموض اللوائح التنظيمية والاليات التي تساعد على ممارسة القيادة التشاركية) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣.٣٢ من ٥)، تليها العبارة رقم (١٠)، وهي (محدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣ من ٥). ثم العبارة رقم (٩)، وهي (المركزية في إنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي (٣.٠١ من ٥). بينما حصلت العبارة رقم (٢) وهي (ضعف في العلاقة الإنسانية بين قائد المدرسة ومنسوبيها) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢.٣٤ من ٥) ويليهما العبارة رقم (٣)، وهي (ضعف في ثقة قائد المدرسة بمنسوبيها) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٢ من ٥).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحسون (٢٠١٣م)، والتي توصلت إلى وجود عدد من الصعوبات بدرجة عالية تحد من ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية تتمثل في: غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتضخم الجهاز الإداري والأعمال الإدارية، ومركزية الأنظمة الإدارية التعليمية، وجمود اللوائح، وغلبة الأساليب التنظيمية التقليدية).

كما تتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣م)، والتي أظهرت النتائج أن معوقات القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي:

ما المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قاندي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٢) استجابات مجتمع الدراسة على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قاندي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال.	4.49	.768	موافق تماماً	٣
٢	تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية.	4.68	.740	موافق تماماً	١
٣	إدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقييم الأداء الوظيفي.	3.97	1.227	موافق	٨
٤	توضيح النتائج المرجو تحققها من خلال ممارسة القيادة التشاركية.	4.29	.778	موافق تماماً	٧
٥	تضمين معايير ترشيح قادة المدارس السعودية في الخارج لمهارات ممارسة القيادة التشاركية.	4.34	1.118	موافق تماماً	٦
٦	تعزيز الثقة بين قائد المدرسة ومنسوبيها.	4.47	1.093	موافق تماماً	٤
٧	وضع خطة مرحلية لتطبيق القيادة التشاركية.	4.40	1.121	موافق تماماً	٥
٨	إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها.	4.58	1.071	موافق تماماً	٢
المتوسط الحسابي العام للمحور		4.40	.707	موافق تماماً	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من وجهة نظر مجتمع الدراسة يساوي (٤.٤٠ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق تماماً على أداة الدراسة. أي أن مجتمع الدراسة موافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٣.٩٧ إلى ٤.٦٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللذين تشيران إلى درجة (موافق، موافق تماماً). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة موافقون تماماً على سبعة عبارات وهم رقم (٢-٨-١-٦-٧-٥-٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٤.٢٩ إلى ٤.٦٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق تماماً، كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على عبارة واحدة من المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وهي العبارة رقم (٣)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٧ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وتدل هذه النتيجة على التفاوت في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

فقد حصلت العبارة رقم (٢)، وهي تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٦٨ من ٥)، تليها العبارة رقم (٨)، وهي (إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٨ من ٥). ثم العبارة رقم (١)، وهي (العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي (٤.٤٩ من ٥). بينما حصلت العبارة رقم (٣) وهي (إدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقويم الأداء الوظيفي) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٣.٩٧ من ٥) ويليهما العبارة رقم (٤)، وهي (توضيح النتائج المرجو تحقيقها من خلال ممارسة القيادة التشاركية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩ من ٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحسون (٢٠١٣م) والتي أشارت النتائج إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية جداً على المقترحات اللازمة للحد من الصعوبات التي تواجه مديرات مكاتب التربية والتعليم لممارسة أدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية. كما تتفق مع نتائج دراسة الحقباني (٢٠١٤م)، والتي أشارت إلى أن عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تعزز مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التشاركية.

ثالثاً: ملخص لأهم النتائج:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

١. أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرون أن قائدي المدارس السعودية في الخارج يمارسون أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية بدرجة عالية جداً، جاء بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية جداً
٢. أبرز العبارات التي يتم ممارستها بدرجة عالية جداً في بعد العلاقات الإنسانية هي (حرص قائد المدرسة على بناء علاقات اجتماعية مع منسوبي المدرسة، يشيد قائد المدرسة بإنجازات منسوبي المدرسة).
٣. كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من ممارسة قائدي المدارس، السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وكانت أبرز هذه المعوقات هي (غموض اللوائح التنظيمية والاليات التي تساعد على ممارسة القيادة التشاركية، محدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة، المركزية في إنجاز الأعمال).
٤. أوضحت النتائج أن مجتمع الدراسة موافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وتبين من النتائج أن أبرز هذه المقترحات هي (تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية، إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها، العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال).

رابعاً: التوصيات والمقترحات:

١. العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال.
٢. تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية.
٣. إدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقييم الأداء الوظيفي.
٤. توضيح النتائج المرجو تحقيقها من خلال ممارسة القيادة التشاركية.
٥. تضمين معايير ترشيح قادة المدارس السعودية في الخارج لمهارات ممارسة القيادة التشاركية.
٦. تعزيز الثقة بين قائد المدرسة ومنسوبيها.
٧. وضع خطة مرحلية لتطبيق القيادة التشاركية.
٨. إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها.
٩. إجراء دراسة عن دور القيادة التشاركية في مكاتب التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس.
١٠. إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة مدرء المدارس الأهلية لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.
١١. إجراء دراسة عن القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨م). مدخل الى الإدارة التربوية النظرية والنظريات والمهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البراك، ناصر (١٤٢٤) المدارس السعودية في الخارج دراسة التقويمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود: الرياض
- الجريفاني، أمل (١٤٣٨) 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 (١٤٣٩) 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.
- الحارثي، نايف (١٤٣٩) واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قاندي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
- الحجيج، سميرة. (٢٠١٩). القيادة الشرقية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها به التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدة المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن
- الحر، عبد العزيز محمد. (٢٠١٧). أدوات مدرسة المستقبل، القيادة التربوية. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- الحريري، رافده. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط١. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.
- الحسون، عبير (٢٠١٣). ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحقباتي، الجوهرة (١٤٣٥هـ). واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

حمود، خضير. والشيخ، روان. (٢٠١٠م). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

الخصاونة، فؤاد. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران القيادة الشريفة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية العدد ٤٣، جامعة بابل.

دحلان، حاتم. (٢٠٠٦م). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات). رام الله: مجلة رؤى التربوي، العدد الحادي والعشرون. مركز القطان.

الدواس، نادية (١٤٣٦) 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 مشعان. (٢٠٠٩م). المدير المدرسي الناجح. ط ١. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

الرفاعي، رانيا. (١٤٣٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة القيادة التي شاركي وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. فلسطين: مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين.

الرفاعي، محمد حسين. (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٤م). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

سليمان، أحمد (٢٠١٧) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الشبل، يوسف. (٢٠١٩). تطوير قيادات المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية استراتيجية مقترحة. مصر: مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون.

شقيير، علاء توفيق. (٢٠١١م). درجة ممارسة المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

الشمري، سامي، واللوقان، محمد (٢٠١٨م). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل، وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.

الشييان، أنس (١٤٣١). المشكلات التي تواجه مديري المدارس السعودية في الخارج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصلاح، سعود. (٢٠٠٨م). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

طيفور، هيفاء. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون القيادة الشرقية مقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. فلسطين: مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية المجلد الرابع العدد التاسع.

العجمي، ناصر. (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية ابتدائية في دولة الكويت للقيادة الشرقية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن

العراييد، نبيل (٢٠١٠م). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

العساف، صالح (١٤٣٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

عسكر، عبد العزيز. (٢٠١٢م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

العماري، عبد الرحمن علي (١٤٣٥هـ)، القيادة التشاركية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الباحة.

الغامدي، عبد الرحمن غرم الله (١٤٣٥هـ)، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود.

الغامدي، عبد الرحمن. (٢٠١٣). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ط١. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

الغشيان (١٤٣٩) 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.

الفضل (١٤٣٩) 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.

الفواز، شيخة محمد (١٤٣٦هـ)، ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه.

القرشي، عبد الله. (١٤٣٤هـ). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المحرج، عبد الكريم. (٢٠١٨). واقع تطبيق قائده المدارس في محافظة حوطة بني تميم والحريق القيادة التشاركية. مصر: مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر.

محماضي، خالد محمد. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

مصطفى، ابراهيم الزيات، أحمد، حامد. والنجار، محمد. (١٩٧٢م). المعجم الوسيط. ط ٢، اسطنبول: المكتبة الإسلامية.

مغاري، تيسير عبد القادر. (٢٠٠٩م). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

نجدي، عبد الغني بن محمد. (٢٠١٤م). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طيبة: المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (١٤٤٢). الإدارة العامة للمدارس السعودية في الخارج، مسترجع من:

<https://departments.moe.gov.sa/ExternalSaudiSchools/>

AboutUs/Pages/default.aspx تاريخ الاسترجاع ١/١١/٢٠٢٠

المراجع الأجنبية:

- Brattio, J., & Nelson, D. (2015). Organization leadership. Thomson. Australia. NAMA -9.
- Keith, S. & Girling, RH (1991). Education, management, and participation: New directions in educational administration. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- 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.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools? Journal of Social Sciences, 30(1) ،43-53
- Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change, Management Decision, 50(10), 1843-1860.
- 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