

تاريخ الـبرسال (2018-06-01). تاريخ قبول النشر (2018-08-15)

* 1 د. زينب عواد مفلح درويش
العلوم التربوية- التربية بالخرج-جامعة الأمير
سغام بن عبد العزيز-المملكة العربية
السعودية

اسم الباحث:

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Zeinabawad63@yahoo.com

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، والكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج وهي كما يلي: أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (3.08)، فقد جاء المجال الثاني "العلاقات الإنسانية" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (3.30)، أما المجال الثالث "العلاقة مع المجتمع المحلي" فقد جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (2.98)، كما جاء المجال الأول "إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.96)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني "درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة" جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.08)، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي، وسنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس، ضرورة إشراك قائدات المدارس المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار.

كلمات مفتاحية: القيادة التشاركية، اتخاذ القرارات، قائدات المدارس

The degree of participatory leadership among the leaders female of Al Kharj province schools and their relationship from the teachers' point of view.

The study aimed at determining the degree of practice of secondary school leaders in Al-Kharj governorate for participatory leadership and its relation to the effectiveness of decision-making from the point of view of the teachers and to find out if there were statistically significant differences between the estimates of the study sample due to the variables (scientific qualification, years of service and scientific specialization). The study was based on the descriptive approach. The study population may be from all the secondary school teachers in Al-Kharj governorate. The number of teachers was 443. The sample was 128 teachers.

The study showed a number of results as follows: The degree of approval of the study sample on all the points of the participatory leadership axis came to a medium level with an average of (3.08). The second field was the "human relations". The third area, "Relationship with the Local Community," ranked second and intermediate, with an average of (2.98). The first field included the participation of teachers in administrative and leadership tasks ranked third and intermediate, with an average of (2.96) Results of the study that the degree of approval of the sample of the study on all Abar The results showed that there was a positive relationship between the degree of leadership of the schools in Al-Kharj governorate for participatory leadership and the level of decision-making effectiveness from the point of view of teachers. There are statistically significant differences between the opinions of the sample of the study in the degree of practice of the leaders of the schools in Al-Kharj governorate for the moral leadership and its relation to the effectiveness of the decision-making in addition to the scientific qualification variable. The study recommended a number of recommendations, including: Holding training courses for school leaders to train them in the participatory leadership style and activating them in schools, the need to involve school leaders with highly qualified teachers in the decision-making process.

Keywords: participatory leadership, effectiveness of decision-making, school leaders.

المقدمة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة ، تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وتتناول كذلك الوان من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي. وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية؛ وذلك لأن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر، وترتبط القيادة بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدوره القيادي، إلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لنجاح الإدارة التعليمية ويرتبط بذلك طريقة اختيار القادة التربويين وتدريبهم على القيادة(العجمي،2010،ص195).

كما تلعب القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها، وللقائد الدور المهم في تنمية الناحية القيادية في الآخرين عن طريق ما يقدمه من دور رائد في قيادة العملية التعليمية، فليست القيادة الإ تأدية لأدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها في نجاح القائد التربوي في مهامه الوظيفية والقيادية(الإبراهيم،2000،ص10).

وظهرت عدداً من الأنماط القيادية تبعا لوجهات نظر الباحثين ونظريات القيادة، فظهرت قديماً عدداً من الأنماط القيادية التقليدية كالنمط الأوتوقراطي، والديمقراطي، والفوضوي، ثم ظهرت أنماط قيادية حديثة كالنمط الإلهامي، والتفاعلي، والتبادلي، والتحويلي، والتشاركي(عياصرة، والفاضل،2006،ص87).

والقيادة التشاركية كنمط قيادي حديث يكتسب من خلالها المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بأرائهم وتصوراتهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار الهادف والبناء، وتعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه الفرد نفسه وتجاه الآخرين، وتنمي روح التعاون لديهم وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الجيد وزيادة الانتاجية ، فهي قيادة شورية إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة انتمائهم وولائهم لمؤسستهم (أبو الكشك، 2006،ص89).

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية حتى تبقى مؤسساها جديرة بالتواجد مستقبلا، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب الي ينتهجها كل قائد في صنع القرار بالمؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار بالمؤسسة و على تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، و عليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات الي تديرها (وسيلة، وعبد الناصر،2003،ص15).

كما أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعيه القرار وترشيده، فمن خلال المشاركة يستطيع المدير التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد ، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم الغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ، فضلا عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره ، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه(كنعان،2003،ص253).

وبالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن ممارسة القيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة، كما في دراسة (wadesango,2012)) فقد أظهرت نتائجها أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة (القرشي،2013)، ودراسة (الدواس،2015) بينت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (المفرح،2012) أظهرت أن عينة الدراسة يوافقن بدرجة متوسطة على المشاركة في صنع القرارات، كما أن دراسة (السفياني،2012) بينت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، فمن خلال جميع النتائج يتبين أن هناك ضعف في درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس وعدم مشاركة القادة للمعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات.

ولأهمية القيادة التشاركية ودورها في زيادة فاعلية القرارات في العملية التعليمية جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسات قائدات محافظة الخرج للقيادة التشاركية في مدارسهن، ومستوى مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات، وبيان العلاقة بين القيادة التشاركية و فاعلية اتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرارات أحد الوظائف الهامة التي يقوم بها القائد داخل منظمته، فالقائد التربوي يقوم باتخاذ قرارات عديدة وهامة ، وتتعاكس جودة تلك القرارات على مستوى الأداء داخل المنظمة، ولكي يكون القرار صائباً لا بد من إن تكون القيادة تشاركية بين القائد والموظفين، أي أن يقوم القائد بإخذ آراء واقتراحات الموظفين عند اتخاذ أي قرار حتى يكون القرار فعالاً، إلا أن عدم إشراك القائد لموظفيه عند اتخاذ القرار ، سيؤدي إلى ضعف في العلاقات الإنسانية وانخفاض في الروح المعنوية، وبالتالي إلى انخفاض وفي مستوى الإداء وحجم الإنتاجية لديهم .

وبالرغم من إقامة العديد من الدورات التدريبية التي تهدف إلى تدريب القيادات على الممارسات الإدارية الحديثة، إلا أن الواقع يثبت ان هناك ضعف في هذه الممارسة ويتضح ذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة والتي تم ذكرها سابقاً.

من خلال إطلاع الباحثة على الواقع التعليمي في المؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج، وملاحظتها لضعف مشاركة القيادات المدرسية للمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية والتي تؤثر بشكل كبير على ادائهن لعملهن ، وأيماناً بأهمية الشراكة والتشارك داخل إطار المدرسة بين القائد والمعلم للتغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجه العملية التعليمية فقد رأت الباحثة أنه من الضرورة القيام بهذه الدراسة للتعرف على القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات.
- 2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات.
- 3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات تعزي لمتغير: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي).
- 4- التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

- 1- الدراسة تلقي الضوء على قضية هامة وهي علاقة القيادة التشاركية بفاعلية اتخاذ القرار عند قائدات المدارس، وكلاهما من المواضيع المهمة في العملية الإدارية
- 2- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى في مراحل دراسية أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة.
- 3- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة قائدات المدارس وذلك من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها هذه الدراسة حول درجة ممارستهم للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر معلمات المدارس.
- 4- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة صانعي القرارات والقيادات العليا على إقامة ورش عمل ودورات تدريبية على الممارسات الإدارية الحديثة وتفعيلها بشكل فعلي في الميدان.
- 5- إمكانية استفادة غدارة التعليم من نتائج الدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات ، ووضع مقترحات تساعد على تبني مفهوم القيادة التشاركية لما لها من أهمية في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة التشاركية: ويعرفها (لاحق، 2012، ص7) بأنها: عملية مشاركة المدير للمعلمين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار .
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها الفرد عند اجابته على استبانة القيادة التشاركية، والتي تمثل نظرة المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية.
اتخاذ القرارات: يعرفها (القيسي، 2010، ص129) بأنها: مشاركة المدير لمروؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها الفرد عند اجابته على استبانة فاعلية اتخاذ القرارات، والتي تمثل نظرة المعلمات لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات التي تتخذها قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.

تعريف قائدة المدرسة إجرائياً: ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التعليم ، ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته ومشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، لتحقيق بيئة تعليم جذابة، والتي تعمل أيضاً على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات لتحقيق الأهداف المدرسية بأكثر كفاءة وفاعلية في أقل وقت وجهد وأقل تكلفة مادية ومعنوية.
حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات ضمن المجالات التالية (إشراك المعلمات في المهام الإدارية و القيادية، العلاقات الإنسانية، العلاقة مع المجتمع المحلي، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة).

الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظة الخرج.

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1439-1440هـ.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية محافظة الخرج.

- الإطار النظري المتعلق بالقيادة التشاركية:

تعريف القيادة التشاركية:

قبل البدء بتعريف القيادة التشاركية لا بد أولاً من التطرق إلى تعريف القيادة بشكل عام.

يعرف (العجمي، 2010، ص173) القيادة بأنها: القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

أما القيادة التشاركية: فيعرفها (العرايب، 2010، ص37) بأنها: مشاركة المرؤوسين الرئيس في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وقيام القائد بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم ، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات ابتكارية وإبداعية.

ويعرفها (القرشي، 2013، ص15) بأنها : نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية هي نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات والتي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية.

صفات القائد التشاركي:

ذكر العرايب (2010، ص67) مجموعة من الصفات الي يجب ان يتصف بها القائد التشاركي منها:

1- يتيح فرصة النمو المهني والوظيفي لإفراد المجموعة الذين يعملون معه.

2- يوضح التعليمات للمرؤوسين حتي لا يكون هناك مجال للازدواجية أو اللبس أو الشك .

3- الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه.

4- التعرف على مشاكل المرؤوسين والعمل على حلها.

5- السماح للمرؤوسين بإبداء الراي دون تعصب لرأيه الشخصي.

وترى الباحثة أنه لا بد من توفر عدداً من الصفات في القائد التشاركي حتى يكون قائداً ناجحاً ومن أهمها الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية لما لها دور في كسر الحواجز بين القائد والعاملين معه، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما يجب ان تتوفر في القائد صفة التحفيز الدائم للعاملين وعدم إحباطهم وتوفير لهم كل ما يحتاجونه، فأن توفرت الصفات الجيدة في القائد فسينتقل أثرها للعاملين على اعتبار أن القائد قدوة.

شروط القيادة التشاركية:

بين الرفاعي (2009، ص15) أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات

التربوية منها:

1- التواصل المستمر والدائم بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية.

3- وعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية ومدى أهميتها.

4- وجود رؤية مستقبلية لدى القائد (القدرة على التخطيط المستقبلي).

وترى الباحثة أنه لا بد من توفر عدداً من الشروط حتى تكون القيادة قيادة شورية تشاركية ومن أهمها أن يكون هناك وعي من قبل القيادات العليا بمفهوم وأهمية القيادة التشاركية ولديهم القابلية لتطبيق المفهوم على أرض الواقع وليس مجرد شعارات وكلام نظري.

مزايا تطبيق القيادة التشاركية

هناك عدة مزايا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وقد ذكر عبوي (2010، ص25) عدداً منها:

1- تعتبر حافز للعاملين على المشاركة في تطوير المنظمة.

2- تساعد على تحسين مستوى القرار ، وتجعله اكثر قبولاً لدى العاملين.

3- تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة ، وتساعدهم على تحقيق ذاتهم .

2- تساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على القائد أو المسؤول المباشر.

3- تساهم في الحفاظ على استقرار المنظمة وثباتها.

وترى الباحثة أنه إذا تم تطبيق النمط التشاركي بالطريقة الصحيحة أي بطريقة فعلية وليس صورية، فأن ذلك سيؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وبالتالي جعل القرار أكثر قبولاً لمشاركة العاملين في صنعه وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم مما يؤدي إلى تقليل حد الصراع داخل المؤسسات التعليمية.

معوقات تطبيق القيادة التشاركية:

على الرغم من وجود فوائد ومزايا لتطبيق القيادة التشاركية إلا أنه يواجه تطبيقها مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيقها

في مؤسساتنا التعليمية والتربوية وقد ذكر عدد من الباحثين مجموعة من المعوقات منها

- 1- ترك العاملين يشاركون في صنع القرار، يعني استهلاك الوقت أكثر مما لو قام القائد بصنع واتخاذ القرار بنفسه وتمريضه لهم(عساف،2005).
 - 2- حرص القادة على تملك السلطة، لاعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم القيادية (لاحق،2012، ص69).
 - 3- كبر حجم المنظمة ، فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما كانت مشاركة العاملين أصعب(الرفاعي،2009، ص102).
 - 4- قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين قادرة على تحمل المسؤولية (أبو عيطة ،2013، ص38).
- وترى الباحثة ان تلك المعوقات تشكل عائقاً أمام تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، وليتم تجاوز وتلافي تلك المعوقات لا بد من تغيير الثقافات والممارسات القديمة واستبدالها بممارسات وثقافات جديدة من خلال تكثيف البرامج التدريبية التي تركز على مفهوم القيادة التشاركية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي لب العملية الإدارية على أساس أن عمل الإدارة في كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات، فعندما يتخذ المدير القرار يعني أنه اختار القرار الفعال اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، فإذا اختار القرار الفعال فقد حقق أهداف المنظمة فهو مدير كفاء(العجمي،2010، ص336).

ومن الصعب أن نجد طريقة واحدة لإنجاز عمل معين أو حلاً واحداً لمشكلة تعليمية، وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها، لذا فإن على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته، مما يبين أن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها باعتباره لب العملية الإدارية ومن الوظائف الأساسية للمدير أيما كان موقعه في التنظيم.

مفهوم القرار:

يعرفه (المعاينة 2007، ص150) هو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ.

مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف ماهر(2004، ص13) اتخاذ القرار بأنه: "اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويتم اختيار أفضل البدائل بناء على المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من عدة مصادر مما يساعده في تحقيق أهدافه والوصول إلى أفضل النتائج".

كما يعرفه (هجو والأمين 2012، ص57) بأنها: عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.

لذا يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

أنواع القرارات:

عندما نريد أن نتخذ قرار معين من الضروري معرفه نوعه، لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها ، سوف يساعدنا في وضع القرار في إطاره الصحيح، وقد صنف(هجو، والأمين 2012، ص59) القرارات إلى ما يلي:

أولاً: القرارات حسب المستوى الإداري:

أ-القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

- القرارات الشخصية : هي التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود سلطة الموظف وصلاحياته الرسمية ويعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه، ويتحمل الشخص مسؤولية نتائجها بمفرده.
- أما القرارات التنظيمية: هي القرارات التي يتخذها الإداري بمقدرته ومكانته الوظيفية وتقع ضمن حدود السلطة المفوضة له، وهذا النوع من القرارات هي التي تسير العمل وتدفعه إلى الأمام.

ب- القرارات الاستراتيجية والقرارات الروتينية:

- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات الأساسية غير المتكررة وتتميز بأنها إبداعية ومعقدة، وعادة ما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة.
- القرارات الروتينية: هي القرارات التي تتكرر باستمرار ، ويتم اتخاذ معظم هذه القرارات في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية.

ج- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة:

- القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات، وقد تكون القواعد عبارة عن سياسات وأنظمة يجب إتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار وغالباً ما تكون مستمدة من الخدمة السابقة.
 - القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات غير الروتينية وغير المتكررة والتي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً، حيث ان المواقف التي يتم اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو غير محددة بشكل واضح، وهذه القرارات تحتاج إلى مهارة متطورة في اتخاذ القرارات
- ثانياً: القرارات حسب المصدر:

يتم اتخاذ هذه القرارات على أساس الهدف من القرار .

- القرارات التطويرية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل إدارة البحث والتطوير(تطبيق أسلوب إداري جديد، ابتكار سلعة جديدة).
- القرارات المالية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة المالية (أوجه الصرف على المشروعات، تحديد مصادر التمويل).
- القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد: وهي القرارات المتعلقة بالأفراد(التدريب، الترقية، التعيين والإجازات).
- القرارات الإنتاجية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل إدارة الإنتاج(جودة المنتج، حجمه).

خصائص القرارات الفعالة:

ذكر الصيرفي(2003، ص39) عدداً من الخصائص التي يجب توافرها في القرارات الفعالة منها:

- 1- توافر مجموعة من البدائل للاختيار .
- 2- توافر المعايير الصحيحة والدقيقة.
- 3- المرونة.

4- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار الفعال

5- اتباع الطريقة العلمية في عند اتخاذ القرار.

الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات:

تختلف الأنماط الإدارية لاتخاذ القرارات باختلاف المديرين فقد ذكر المعايطه(2007،ص155) ثلاثة من الأنماط الإدارية وهي:

1- اتخاذ القرار بالخدمة والإحساس الشخصي: ويعتمد المدير في اتخاذ قراره على ذكائه الفكري، وخبرته السابقة، وقد يتخذ القرار بسرعة ولا يستطيع أن يفسر كيف ولماذا كان هذا القرار.

2- اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل: في هذا النمط يبحث المدير عن الحقائق، يجمع المعلومات، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، يحاول إيجاد تفسير للظواهر ثم يصل للقرار بعد الموازنة ومراجعة البدائل.

3- اتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة: فالمدير الناجح في قراراته يمزج بين النمطين السابقين ، فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخدمة العملية.

العوامل التي تساعد على نجاح القرار الإداري:

هناك مجموعة من العوامل تساعد على نجاح القرارات الإدارية وتطبيقها ومن هذه العوامل(كنعان،2003،ص190):

1- الأسس والقواعد التي يبنى عليها القرار، فلما أن تكون حافزاً للمرؤوسين على تنفيذ القرار أو العكس.

2- الشرح الموجز والمختصر عن أهداف وأبعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها والإقبال عليها.

3- إدراك صانعي القرار وإلمامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها القرار على نفسيات العاملين.

4- التقيد بروح القانون ونصه من العوامل التي تساعد على نجاحه، وهذا يعتمد على شخصية متخذ القرار والنمط الإداري الذي يتبعه في حياته العملية.

5- تطبيق القرارات الهامة والكبيرة والاستراتيجية على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة ومقدرة العاملين على التنفيذ، لأن تنفيذها دفعة واحدة يؤدي إلى عدم استيعاب العاملين وارهاقهم بأعمال إضافية.

وترى الباحثة أن القرار الإداري حتي ينجح ويلاتي قبول من قبل الآخرين لا بد من توفر مجموعة من العوامل منها:

اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وإشراك العاملين ومشاورتهم عند اتخاذ القرار، وعدم اتخاذ القرار الذي يؤثر على نفسيات العاملين.

معوقات اتخاذ القرار الرشيد:

إن اتخاذ القرارات في إطار المؤسسات التعليمية ليس بالأمر العملية السهلة، فهناك عدة مشاكل تواجه صانعي القرارات، وهذه المشكلات تعوق عملية اتخاذ القرارات ومن هذه المعوقات كما ذكرها (المعايطه،2007).

1- قصور البيانات والمعلومات : كلما كانت المعلومات والبيانات التي يحتاجها متخذ القرار غير موجودة كلما شكل صعوبة في عملية اتخاذ القرارات ، ويرجع عدم توفر المعلومات والبيانات إلى أنه يتم جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت، أو عيوب في شبكة الاتصالات تعوق تدفق وانسياب المعلومات أو أن الذين قاموا بجمع البيانات وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.

2- التردد (عدم الحسم) : يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات ، وكثيراً ما يُعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و يعود ذلك لعدد من الأسباب أهمها عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل ،عدم وضوح السلطات والمسؤوليات لدى متخذ القرار، الضغوطات والالتزامات غير المقبولة مثل الذاتية عند صانع القرار .

3- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: كلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب ، وعلى المدير عندما يأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار أن يضع في الاعتبار الوقت والتكلفة، وقد تكون بعض القرارات التي يرى المدير عدم الأخذ بمبدأ المشاركة حرصاً على مصلحة العمل، ولا حرج في ذلك، لكن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر بها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

4- وقت القرار: كثيراً ما تفرض ضغوط العمل على الرئيس اتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون دراسة وتحري وبحث، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المرجو منه، كما أن معرفة المرؤوسين القرار قبل الرؤساء يسبب مشكلات في مجال العمل .

وترى الباحثة أن أي قرار إذا لم يتم صنعه واتخاذها بالطريقة الصحيحة سيلاقي الممانعة في عدم التطبيق لذلك لا بد من لمتخذي القرار وضع بدائل ممكنة في حال عدم قبول القرار من قبل العاملين، وفي بداية الأمر بعض القرارات عند اتخاذها تلاقي الممانعة وعدم القبول، لذا يجب على صانعي القرارات لتلافي هذه المشكلة الاستناد أولاً إلى معلومات صحيحة ومرجعية عند اتخاذ أي قرار، وإشراك العاملين في معظم القرارات التي يتم اتخاذها والتي لها صلة بعمل العامل ومسؤولياته، مع اختيار التوقيت المناسب لأي قرار .

مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار الرشيد بعدة مراحل وهي كما ذكرها(أبو النيل،2005،ص ص113-114):

المرحلة الأولى: بيان المشكلة:

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه ، وذلك بتحديد الهدف المطلوب تحقيقه من عملية اتخاذ القرار .

المرحلة الثانية: جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات:

وتُعرف هذه المرحلة بمرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وهذه المعلومات تُعدّ الدعامة الأساسية التي يُبنى عليها القرار . كما أن جمع المعلومات بسرعة وانتظام يتوقف على عملية الاتصال، فكلما كانت الاتصالات ذات كفاءة عالية كلما أمكن جمع المعلومات بدقة وبالسرية المطلوبة، تم تنظم وتبويب البيانات التي تم جمعها ليسهل الوصول إليها والحصول على النتائج سريع.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل الممكنة : ويتم في هذه المرحلة الحلول أو البدائل الممكنة للمشكلة، ويتبع ذلك دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه والإمكانات المتوافرة لكل بديل من البدائل.

المرحلة الرابعة: المقارنة بين البدائل واختيار البديل المناسب : يتم في هذه المرحلة عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمجموعة من المعايير يحددها المدير منها: قبول الأفراد للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، تحقيق البديل للهدف والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ومدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية مثل العادات والتقاليد.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يتم في هذه المرحلة اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتي يؤدي القرار افضل النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح هذا القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم الواقعية في التحليل مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة الأسباب والعمل على علاجها، كما أنها تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وتحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

مميزات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات:

يترتب على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات عوامل ايجابية بالنسبة للمرؤوسين، وأكثر ما يترتب عليها هو ترشيد عملية صنع فاعلية القرار ومن أهم هذه المزايا:

1- المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم الغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، فضلاً على أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد المرؤوسين على تقليل القرار وولائهم وعدم معارضتهم له بد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (السفياني، 2012، ص36).

2- إن إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار تتيح لهم المجال في التعبير عن آرائهم، والاسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي ادافع لديهم إلى ايجاد التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.

3- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسؤوليات ، فلا يقع تنفيذها على عاتق شخص معين، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة تلك النتائج(الشقصي، 2005، ص50).

4- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا واشعارها بأهميتهم وأنهم عنصر فعال في التنظيم.

5 - إن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة، على أنها تؤدي إلى اقامة علاقات إنسانية جيدة(حرز الله، 2007، ص37).

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة قام بها (سليمان ، 2017) بعنوان " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، للعام الدراسي (2016/2017)، والبالغ عددهم (4589) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (470) معلماً ومعلمة، ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: زيادة اهتمام

مديري المدارس بتطبيق نمط القيادة التشاركية؛ لما له من أثر كبير في زيادة فاعلية ونشاط المدرسة، وتدريب مديري المدارس على مهارات القيادة التشاركية من خلال الأنشطة والفعاليات المختلفة.

دراسة الدواس (2015) بعنوان " واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات ادارات العموم بوزارة التعليم"، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر مساعدات المديرات ومشرفات العموم، وكذلك معرفة المعوقات التي يواجهونها لممارسة القيادة التشاركية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من مساعدات مديرات إدارة العموم ومشرفات العموم بوزارة التعليم والبالغ عددهن(94) مساعدة ومشرفة، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في دراستها. وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج من أبرزها: إن مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم يمارسن القيادة التشاركية بدرجة متوسطة من وجهة نظر مساعدات المديرات ومشرفات العموم. وأن أفراد عينة الدراسة يوافقن بدرجة كبيرة على المعوقات التي تهدد من استخدام نمط القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: وضع آليات وخطط لتطبيق القيادة التشاركية، وتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل و السعي لتطوير الأدلة التنظيمية لإدارات العموم للمساعدة على تطبيق القيادة التشاركية.

دراسة الرنتيسي (2015) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية"، هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2015/2014) والبالغ عددهم (4978) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (500) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وكان من أهم توصيات الدراسة : تدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية، إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وتسهيل مهمة مديري المدارس في التواصل مع المجتمع المحلي وإشراكهم في اتخاذ القرارات لسد احتياجات المدرسة.

دراسة قام بها (Olga And Georgios، 2013) بعنوان "Teacher participation In Decision Making" And Its Impact On School And Teacher"، هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات، وتأثيرها على المعلمين وعلى مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (143) معلماً من معلمي المدارس في مختلف مناطق اليونان، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من : أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً، ومن

أبرز توصيات الدراسة ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، توفير فرص لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

وفي دراسة قام بها المفرج (2012) بعنوان " واقع ومعوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن"، هدفت إلى التعرف على واقع ومعوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتقديم حلول مقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض التابعة لوزارة التربية والتعليم وعددهن (5900) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (590) معلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها: أن عينة الدراسة يوافقن بدرجة متوسطة على واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. كما أن عينة الدراسة يوافقن بدرجة كبيرة على معوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية، كما جاءت موافقتهن على مقترحات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن بدرجة كبيرة جداً. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة في التدريس والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إعادة النظر في برامج اعداد وتأهيل مديرات المدارس بحيث تتضمن جميع المهارات القيادية ولا سيما مهارة صنع القرار، والتي تعد عنصر رئيس في جميع وظائف الإدارة، وتوعية مديرات المدارس بضرورة إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية.

وفي دراسة قام بها (السفياني، 2012) بعنوان " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف، هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين، والمنهاج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، والأمور المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1030) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف، وتكونت عينة الدراسة (380) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (15) سنة، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين، والمرافق المدرسية، والمنهاج والمجتمع المحلي.

دراسة (Wood sango،2012) بعنوان " The Influnc of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على معنوياتهم في المدارس الثانوية في محافظة غويرو في جمهورية جنوب أفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي التفسيري الذي يعتمد على المقابلات، وقد تكونت عينة الدراسة من (5) مديراً و (20) معلماً في المدارس الثانوية. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضعيفة، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف

فاعلية المدرسة، ومن أهم توصيات الدراسة: إعطاء المعلمين مساحة أكبر للمشاركة في صنع القرار، وفتح مستويات واسعة من التعاون والالتزام الذي يحقق النجاح في المدرسة.

دراسة قام بها كل من (Olorunsola And bidoun، 2011) بعنوان " Teachers Participation In Dicision Making Process In Scendary Schools In Ekite States Nigeria" مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس في ولاية أكيوتي في نيجيريا، هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيوتي، والتعرف ما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلّة بصفاتهم الشخصية، واستخدم الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في ولاية أكيوتي، وقد بلغت عينة الدراسة (200) معلماً، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: إن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية من ولاية أكيوتي في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهلات التربوية للمعلمين) لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار. وقد أوصت الدراسة بما يلي: العمل على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، مما سيزيد من تطور المعلمين في العمل، عدم إهمال المدراء للمعلمين الأقل خبرة في اتخاذ القرار حيث أنهم بحاجة إلى التطور في عملهم.

دراسة العجمي (2010) بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والابتدائية الحكومية والبالغ عددها (378) مدرسة ثانوية وابتدائية، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع البيانات للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). ومن أبرز توصيات الدراسة تفعيل الندوات واللقاءات لمناقشة الموضوعات التربوية والتعليمية التي تتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تواجه الطلبة والمعلمين والإداريين.

دراسة قام بها (أبو النور، 2010) بعنوان "علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر"، هدفت إلى معرفة علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة مكونة من (520) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار جاءت بدرجة منخفضة حيث أن النمط الأوتوقراطي هو السائد في المدارس الابتدائية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى المشاركة في صنع القرار والنمط القيادية لمدير المدرسة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة، تدريب القيادات المدرسية وتشجيعهم للتوجه لتطبيق النمط التشاركي.

دراسة (Nadiku And Mokasa And Judy,2009) بعنوان "تحسين أداء القرار في المدارس عن طريق مشاركة المعلم. Improving Decision Making In School Through Teacher Partesipation. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مقارنة مع المدى الذين يرغبون في الوصول إليه، وقد أجريت الدراسة في منطقة كلومي وكايتي في كينا ، وقد أختار الباحثان(12) مدرسة من أصل (31) مدرسة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة على عدد من النتائج من أهمها ان عدد من المدارس يستخدم المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة عالية، وقد أوصت الدراسة بمشاركة المعلمين بكثرة في اتخاذ القرارات، ضرورة التدريب المستمر على اتخاذ القرارات بطريقة المشاركة.

دراسة المومني والقضاة(٢٠٠٨) بعنوان "فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن"، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف على أثر المتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخدمة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة فاعلية عالية ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخدمة ولصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح لهن بتطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخدمة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار.

دراسة تشي كيونغ (cheung Chi ،2008) بعنوان "Teacher Efficacy "Acomparative Study In Hong Kong And Sham Hai Primary In Service Teacher"، هدفت إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج علي(٢٠) مدرسة ثانوية ،وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات في مجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة ، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وأدراك عبء العمل . دراسة (الشرشير، 2005) بعنوان "انماط القيادة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية- فلسطين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية لحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (67) مديرة، و(1250) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية وفاعلية اتخاذ القرارات، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات منها: استمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتدريب وتأهيل مديري المدارس، وتنمية قدراتهم على الأسلوب القيادي الديمقراطي، وإشراك مديرات المدارس في برنامج التطوير الإداري ورسم السياسات على المستوى المركزي لوزارة التربية و التعليم، وإعداد المعلمات المرشحات لشغل منصب مدير إعداداً يساعد على التمكن من مهام وأدوار ومسؤوليات العمل الجديد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التشاركية وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات، فمن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تجد الباحثة أي دراسة ربطت بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام في محافظة الخرج وفي دول أخرى، و اختلفت في مجتمع الدراسة : فبعض الدراسات تناولت مدراء ومديرات المرحلة الثانوية كدراسة (Wood sango، 2012)، أما بعض الدراسات اقتصر مجتمعها على معلمين فقط كدراسة (السفياني، 2012)، و(دراسة العجمي، 2010). اختلفت من حيث الأداة: فقد استخدمت الدراسة الحالية (الاستبانة)، إلا أن بعض الدراسات السابقة استخدمت المقابلات كدراسة (Wood sango، 2012). وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها جاءت لمعرفة درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وهذا ما لم تتناوله دراسات أخرى على حد علم الباحثة، من حيث التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات، ومن حيث المكان فلم تجرى أي دراسة في هذا الموضوع على محافظة الخرج، وعلى جميع محافظات المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدارس محافظة الخرج للعام الجامعي 1438/1439هـ، والبالغ عددهم 443 معلمة، حسب إحصائية إدارة التعليم بمحافظة الخرج للعام الجامعي (1439هـ).

- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (128) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج، أي ما نسبته (28.8%)، حيث تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، كما في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	92	71.9%
	دراسات عليا	36	28.1%
	المجموع	128	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	6	4.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	54	42.2%
	أكثر من 10 سنوات	68	53.1%
	المجموع	128	100.0%
التخصص العلمي	تخصصات علمية	64	50.0%
	تخصصات إنسانية	64	50.0%
	المجموع	128	100.0%

أداة الدراسة:

صممت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة قائدات محافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وقد كان عدد فقرات الاستبانة كاملة (55) فقرة موزعة على جميع المجالات، وبعد مراجعتها وتحكيمها أصبح عدد الفقرات (50) فقرة موزعة كما هو مبين لاحقاً على جميع المجالات، واشتملت على ثلاثة أقسام تضمن القسم الأول متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي)، أما القسم الثاني فقد اشتملت على محورين وكان المحور الأول عن القيادة التشاركية وتضمن (3) مجالات هي: مجال إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية واشتمل على (11) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية واشتمل على (10) فقرات، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي واشتمل على (10) فقرات، أما المحور الثاني فكان عن فاعلية اتخاذ القرارات واشتمل على (19) فقرة، ويقابل كل عبارة من العبارات قائمة تدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي، تحمل العبارات التالية: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة درجة لتتم معالجتها إحصائياً.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأداة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وارتباط

المحاور الفرعية مع المحور ككل وكذلك ارتباط المحور ككل بالاستبيان ككل:

القيادة التشاركية				إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية		المحور الفرعي		
العلاقة مع المجتمع المحلي		العلاقات الإنسانية	المحور الفرعي		المحور الفرعي		المحور الفرعي	
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي	رقم العبارة
0.000	0.816**	1	0.000	0.931**	1	0.000	0.731**	1
0.000	0.844**	2	0.000	0.945**	2	0.000	0.700**	2
0.000	0.708**	3	0.000	0.909**	3	0.000	0.488**	3
0.000	0.720**	4	0.000	0.917**	4	0.000	0.767**	4
0.000	0.876**	5	0.000	0.790**	5	0.000	0.639**	5
0.000	0.799**	6	0.000	0.929**	6	0.000	0.778**	6
0.000	0.832**	7	0.000	0.898**	7	0.000	0.852**	7
0.000	0.820**	8	0.000	0.907**	8	0.000	0.819**	8
0.000	0.918**	9	0.000	0.881**	9	0.000	0.712**	9
0.000	0.836**	10	0.000	0.845**	10	0.000	0.720**	10
-	-	-	-	-	-	0.000	0.774**	11
0.000	0.938**		0.000	0.958**		0.000	0.880**	معامل ارتباط المحور الفرعي بالمحور الأول ككل
0.000	0.995**							معامل ارتباط المحور ككل بالاستبيان ككل

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباطات كانت دالة احصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحور الفرعية التي تنتمي إليها، والمحاور الفرعية مرتبطة بالمحور ككل وكذلك المحور ككل مرتبط بالاستبيان ككل، ولا يمكن حذف أي منها.

الجدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وكذلك معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل:

درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة					المحور
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور	رقم العبارة
0.000	0.745**	11	0.000	0.706**	1
0.000	0.763**	12	0.000	0.742**	2
0.000	0.856**	13	0.000	0.688**	3
0.000	0.595**	14	0.000	0.783**	4
0.000	0.900**	15	0.000	0.850**	5
0.000	0.613**	16	0.000	0.836**	6
0.000	0.876**	17	0.000	0.691**	7
0.000	0.586**	18	0.000	0.746**	8
0.000	0.516**	19	0.000	0.856**	9
			0.000	0.787**	10
0.000	0.833**				معامل ارتباط المحور بالاستبيان ككل
(**) تعني أن الارتباط دال احصائياً عند (0.05)					

يتبين من الجدول رقم (3) ان جميع معاملات الارتباطات كانت دالة احصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحور التي تنتمي إليها، وكذلك المحاور مرتبطة بالاستبيان ككل، ولا يمكن حذف أي منها.

- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة والجدول رقم (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (4) يبين معاملات الثبات الإحصائي بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية - معادلة سييرمان براون:

م	المحور الفرعي/الرئيسي	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الثبات بطريق التجزئة النصفية
1	إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية	11	0.910	0.928
2	العلاقات الإنسانية	10	0.972	0.959
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	10	0.945	0.919
	محور القيادة التشاركية ككل	31	0.975	0.946
	درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة ككل	19	0.955	0.933
	الاستبيان ككل (الثبات العام)	50	0.966	0.946

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام بطريقة الفا كرونباخ بلغ (0.966)، في حين بلغ معامل الثبات العام بطريقة التجزئة النصفية (0.946) مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

إجراءات الدراسة:

بعد وضع أداة الدراسة بصورتها النهائية و التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من جاهزيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتوزيع (250) استبانة على المعلمات ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (130)، وبعد تفرغها تبين أن هناك عدداً من الاستبانات لا تصلح للتحليل الإحصائي لعدم استكمال البيانات، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات المقبولة للتحليل الإحصائي هي (128) استبانة .

معادلة تصحيح المقياس:

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الترميز	طول الخلية	درجة الممارسة
5	4,20 - 5,00	عالية جداً
4	4,19 - 3,40	عالية
3	3,39 - 2,60	متوسطة
2	2,59 - 1,80	منخفضة
1	1,79 - 1,00	منخفضة جداً

المعالجات الإحصائية:

بغرض استخراج النتائج وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام المعالجة الإحصائية (SPSS)، إذ استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام (T) للعينتين المستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختيار شيفيه (Scheffe).

3- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟"

الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات محور (القيادة التشاركية):

م	المحور الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
2	العلاقات الإنسانية	3.30	1.33	1	متوسطة
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	2.98	1.23	2	متوسطة
1	إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية	2.96	1.14	3	متوسطة
	محور القيادة التشاركية ككل	3.08	1.23	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور القيادة التشاركية جاء (3.08)، و بانحراف معياري (1.23)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات محور القيادة التشاركية ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المجال الثاني "العلاقات الإنسانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30)، و بانحراف معياري (1.33)، أما المجال الثالث "العلاقة مع المجتمع المحلي" فقد جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.98)، و بانحراف معياري (1.23)، وجاء المجال الأول "إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.96)، و بانحراف معياري (1.14)، وهذا المتوسطات تعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور ككل وجميع فقرات المجالات الثلاث جاءت بدرجة متوسطة، و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدواس، 2015) والتي اظهرت نتائجها أن مديرات المدارس يمارسن القيادة التشاركية بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من سليمان (2017) ودراسة (الرننيسي، 2015)، ودراسة (العجمي، 2010) والتي اظهرت نتائجهم أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس يستخدمن نمط القيادة التشاركية لكن بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك اعتقاد بعض القائدات أن المشاركة في القيادة يهدد في بعض الأحيان مناصبهن القيادية، وأن ليس كل الأعمال والوظائف بحاجة إلى مشاركة لأنه بعض الأحيان المشاركة الجماعية تؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الإنجاز خاصة إذا كان العدد كبير، فالقائدة تشارك المعلمات في بعض الأمور التي تحتاج فعلاً إلى مشاركة وليس جميعها. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول- إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية:

الجدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المجال الأول (إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية):

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	1	1.13	3.39	6 %4.7	16 12.5 %	60 %46.9	14 10.9 %	32 %25	تتيح قائدة المدرسة الفرصة للمعلمات في تمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات الخارجية.	9
متوسطة	2	1.03	3.19	10 %7.8	18 14.1 %	48 %37.5	42 32.8 %	10 %7.8	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	8
متوسطة	3	1.12	3.14	6 %4.7	38 29.7 %	32 %25	36 28.1 %	16 %12.5	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في توزيع المهام داخل المدرسة (مشرفة نشاط، مربية،)	10
متوسطة	4	1.28	3.09	12 %9.4	42 32.8 %	16 %12.5	38 29.7 %	20 %15.6	تقوم قائدة المدرسة بتوزيع المهام الإدارية والقيادية وفقاً لقدرات وميول المعلمات	4
متوسطة	5	1.07	2.98	-	18 14.1 %	54 %42.2	32 %25	8 %6.3	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	1
متوسطة	6	1.08	2.92	12 %9.4	26 20.3 %	68 %53.1	4 %3.1	18 %14.1	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في تحديد الاحتياجات التدريبية والمالية للمدرسة.	11
متوسطة	7	1.27	2.92	16 %12.5	44 34.4 %	18 %14.1	34 26.6 %	16 %12.5	تضع قائدة المدرسة التعليمات التي يجب اتباعها داخل المدرسة بالتعاون مع المعلمات	7
متوسطة	8	1.09	2.81	10 %7.8	54 42.2 %	20 %15.6	38 29.7 %	6 %4.7	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في عملية التقويم	6
متوسطة	9	0.92	2.77	14 %10.9	26 20.3 %	68 %53.1	16 12.5 %	4 %3.1	تفوض قائدة المدرسة بعض من صلاحياتها للمعلمات	3
متوسطة	10	1.19	2.75	22 %17.2	28 21.9 %	54 %42.2	8 %6.3	16 %12.5	تناقش قائدة المدرسة تقويم الأداء الوظيفي مع المعلمات	5
متوسطة	11	1.31	2.64	22 %17.2	54 42.2 %	20 %15.6	12 %9.4	20 %15.6	تشرك قائدة المدرسة المعلمات عند وضع خطة المدرسة.	2
متوسطة	-	1.14	2.96						المتوسط الحسابي العام	

ينتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المجال الأول "إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية" بلغ (2.96)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المجال جاءت متوسطة، فقد

جاءت العبارة رقم (9) وهي: (تتيح قائدة المدرسة الفرصة للمعلمات في تمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات الخارجية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39)، وجاءت العبارة رقم (8) وهي: (تشرك قائدة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.19)، جاءت العبارة رقم (10)، بينما جاءت العبارة رقم (2) وهي: (تشرك قائدة المدرسة المعلمات عند وضع خطة المدرسة) بالمرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) ، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام قائدات المدارس بإتاحة الفرصة لبعض المعلمات في تمثيل المدرسة في المحافل الخارجية لانشغال القائدات ببعض المهام القيادية الأخرى، وإشراكهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل على اعتبار أن المعلمة عنصر مهم من عناصر العملية التعليمية؛ لذا لا بد الأخذ براياها في حل المشاكل التي تواجه العمل.

- المجال الثاني: العلاقات الإنسانية

الجدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المجال الثاني (العلاقات

الإنسانية):

م	العبارة	درجة الموافقة					الدرجة	الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
9	تشجع قائدة المدرسة تبادل الخبرات بين المعلمات.	56 %43.7	16 %12.5	22 %17.2	28 %21.9	6 %4.7	عالية	1	1.35	3.69
3	تحت قائدة المدرسة المعلمات على إقامة علاقات طيبة مع الطلبة.	52 %40.6	28 %21.9	8 %6.3	34 %26.5	6 %4.7	عالية	2	1.36	3.67
1	تسمح قائدة المدرسة للمعلمات بإبداء آرائهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بالمدرسة وتقديرها.	44 %34.4	22 %17.2	20 %15.6	32 %25	10 %7.8	عالية	3	1.39	3.45
2	تبت قائدة المدرسة جو من الاحترام المتبادل بينها وبين المعلمات.	30 %23.4	42 %32.8	16 %12.5	32 %25	8 %6.3	عالية	4	1.26	3.42
6	تحتزم قائدة المدرسة حرية المعلمات الشخصية.	46 %35.9	10 %7.8	30 %23.4	26 %20.3	16 %12.5	متوسطة	5	1.46	3.34
4	توفر قائدة المدرسة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية بين المعلمات داخل المدرسة.	28 %21.9	36 %28.1	20 %15.6	32 %25	12 %9.4	متوسطة	6	1.31	3.28
10	تستخدم قائدة المدرسة سياسة الباب المفتوح لاستقبال من يعمل معها في المدرسة	26 %20.3	36 %28.1	18 %14.1	32 %25	16 %12.5	متوسطة	7	1.35	3.19
7	تعامل قائدة المدرسة الجميع بالعدل دون تمييز معلمة على حساب الأخرى.	22 %17.2	34 %26.6	24 %18.8	36 %28.1	12 %9.4	متوسطة	8	1.27	3.14
8	تفهم قائدة المدرسة مشاكل المعلمات وتعمل على حلها.	20 %15.6	32 %25	30 %23.4	36 %28.1	10 %7.8	متوسطة	9	1.21	3.13

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	10	1.37	2.64	34 %26.6	36 %28.1	12 %9.4	34 %26.6	12 %9.4	تعقد قائدة المدرسة اجتماعات خارج إطار المدرسة لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمات.	5
متوسطة	-	1.33	3.30						الوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المجال الثاني "العلاقات الإنسانية" بلغ (3.30)، وانحراف معياري (1.33)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المجال جاءت بدرجة متوسطة، فقد جاءت العبارة رقم (9) وهي: (تشجع قائدة المدرسة تبادل الخبرات بين المعلمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت العبارة رقم (3) وهي: (تبحث قائدة المدرسة المعلمات على إقامة علاقات طيبة مع الطلبة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على "عالية"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشجيع قائدات المعلمات على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم من أجل تبادل الخبرات لما له فائدة لكل من المعلمات، وإثراء العملية التعليمية، كما تشجع على إقامة علاقات إنسانية مع الطلبة قائمة على الود والاحترام، ونجاح العلاقات الإنسانية بين الطالب والمعلم هو في الأساس نتيجة لنجاح العلاقة الإنسانية بين القائدات والمعلمات، بينما جاءت العبارة رقم (5) وهي: (تعقد قائدة المدرسة اجتماعات خارج إطار المدرسة لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمات). بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.37)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التزام القائدات بعقد الاجتماع خلال أوقات الدوام الرسمي فقط؛ وذلك لانشغال كل من القائدة والمعلمات بمهام أخرى شخصية وعائلية واجتماعية، وعد توفر الوقت الكافي لعقد اجتماعات خارج إطار المدرسة لكل منهما .

المجال الثالث- العلاقة مع المجتمع المحلي:

الجدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المجال الثالث (العلاقة مع المجتمع المحلي):

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	1	1.18	3.31	10 7.8 %	24 18.8 %	30 23.4 %	44 34.4 %	20 %15.6	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي.	2
متوسطة	2	1.30	3.23	10 7.8 %	40 31.3 %	14 10.9 %	38 29.7 %	26 %20.3	تعرض قائدة المدرسة أنشطتها وبرامجها عن طريق وسائل الإعلام لتستفيد منها مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى.	10

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	م	
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
متوسطة	3	1.22	3.16	14 10.9 %	30 23.4 %	20 15.6 %	50 39.1 %	14 10.9 %	تسمح قائدة المدرسة للطلبة في المساهمة في برامج خدمة المجتمع المحلي.	5	
متوسطة	4	1.24	3.09	14 10.9 %	34 26.6 %	22 17.2 %	42 32.8 %	16 12.5 %	تسمح قائدة المدرسة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بحضور الاجتماعات التي تنظمها.	1	
متوسطة	5	1.21	3.08	14 10.9 %	26 20.3 %	44 34.4 %	24 18.8 %	20 15.6 %	تطلع قائدة المدرسة أولياء الأمور على وضع أبناء داخل المدرسة بشكل دوري	8	
متوسطة	6	1.31	2.88	20 15.6 %	40 31.3 %	22 17.2 %	28 21.9 %	18 14.1 %	تشرك قائدة المدرسة المتميزين من أفراد المجتمع المحلي في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها.	9	
متوسطة	7	1.26	2.84	20 15.6 %	42 32.8 %	14 10.9 %	42 32.8 %	10 7.8 %	تقوم قائدة المدرسة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بعمل أيام تطوعية ومجانية.	6	
متوسطة	8	1.27	2.80	24 18.8 %	36 28.1 %	20 15.6 %	38 29.7 %	10 7.8 %	تنظم قائدة المدرسة زيارات لمعلماتها وطالباتها للتعرف على برامج وخدمات التي يقدمها المجتمع المحلي.	7	
متوسطة	9	1.22	2.73	24 18.8 %	36 28.1 %	26 20.3 %	34 26.6 %	8 6.3 %	تسمح قائدة المدرسة لأفراد المجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة بعد انتهاء الدوام الرسمي.	3	
متوسطة	10	1.07	2.72	16 12.5 %	38 29.7 %	50 39.1 %	14 10.9 %	10 7.8 %	تقيم قائدة المدرسة ندوات وورش عمل داخل المدرسة لحل المشاكل التي تواجه المجتمع المحلي	4	
متوسطة	-	1.23	2.98							الوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المجال الثالث "العلاقة مع المجتمع المحلي" جاءت (2.98)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور متوسطة، فقد جاءت العبارة رقم (2) وهي: (تشجع قائدة المدرسة المعلمات على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31)، بينما جاءت العبارة رقم (10) وهي: (تعرض قائدة المدرسة أنشطتها وبرامجها عن طريق وسائل الإعلام

لستفيد منها مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) ، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة".

- جاءت العبارة رقم (4) وهي: (تقيم قائدة المدرسة ندوات وورش عمل داخل المدرسة لحل المشاكل التي تواجه المجتمع المحلي) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) ، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة"، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ابو النور) والتي أظهرت نتائجها أن درجة المشاركة جاءت منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس يحاولن إقامة علاقات مع المجتمع المحلي ولكن بدرجة متوسطة، فكثير من المدارس لديها برامج ومشاريع عمل لكن يتم اقتصارها داخل إدارة المدرسة، والبعض يحاول عملها خارج إطار المدرسة ليستفيد منها فئات المجتمع الأخرى، والسبب أنها جاءت متوسطة أيضاً لعدم نشر تلك البرامج والمشروعات عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة جذابة، كما أن بعض القائدات يعملن على فتح مدارسهن ابوابها لأفراد المجتمع المحلي لحل المشاكل واستفادة المجتمع الخارجي من خبرات الكادر التعليمي الموجود في المدرسة، إلا أن مجال إقامة علاقات مع المجتمع المحلي بحاجة إلى توعية بشكل أكثر من خلال النشر عبر القنوات ووسائل التواصل الاجتماعي.

السؤال الثاني: "ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات؟"

الجدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (فاعلية اتخاذ

القرارات):

م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	عالية جداً				
16	تعاني من الشك في صحة أي قرار تقوم باتخاذها.	12	40	44	28	4	1.03	3.63	منخفضة	
7	تترجع عن القرارات عند أول عقبة تواجهها.	26	22	50	26	4	1.12	3.53	منخفضة	
14	تبتعد عن أي قرار خوفاً من الفشل.	12	44	42	22	8	1.08	3.45	منخفضة	
19	ليس لديها القدرة على اتخاذ القرارات بمفردها.	24	20	46	28	10	1.24	3.45	منخفضة	
18	تمانع من تغيير أي قرار.	16	54	36	16	6	1.00	3.31	متوسطة	
12	تختار البديل الأسهل عند اتخاذ القرارات.	16	54	38	12	8	1.00	3.23	متوسطة	
6	تلتزم بتنفيذ القرار الذي تتخذه.	40	22	36	12	18	1.24	3.13	متوسطة	

الدرجة	الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
متوسطة	8	1.11	3.06	8 %6.3	34 %26.6	44 %34.4	26 %20.3	16 %12.5	تبنى قراراتها على أساس معرفتها الشخصية وخبرتها العامة.	10
متوسطة	9	1.22	3.06	12 %9.4	38 %29.7	24 %18.8	38 %29.7	16 %12.5	عند اتخاذها لقراراتها تراعي قدرات المعلمات وامتلاكهم للمعرفة المطلوبة لتنفيذ القرار.	13
متوسطة	10	1.16	3.03	10 %7.8	38 %29.7	34 %26.6	30 %23.4	16 %12.5	تحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذها.	15
متوسطة	11	1.18	3.03	12 %9.4	36 %28.1	30 %23.4	36 %28.1	14 %10.9	تختار الوقت المناسب لاتخاذ أي قرار.	5
متوسطة	12	1.15	3.00	10 %7.8	40 %31.3	32 %25	32 %25	14 %10.9	تتخذ قراراتها بموضوعية.	17
متوسطة	13	1.12	2.97	14 %10.9	34 %26.6	28 %21.9	46 %35.9	6 %4.7	تضع بدائل جديدة حول القرار الذي تريد اتخاذها.	9
متوسطة	14	1.22	2.97	14 %10.9	34 %26.6	30 %23.4	34 %26.6	16 %12.5	تتأثر بآراء الآخرين عند وضع القرارات.	11
متوسطة	15	1.30	2.83	24 %18.8	34 %26.6	24 %18.8	32 %25	14 %10.9	تشارك المعلمات عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة.	1
متوسطة	16	1.13	2.81	16 %12.5	44 %34.4	20 %15.6	44 %34.4	4 %3.1	تتخذ قراراتها بسرعة دون مشاورة أو تردد.	3
متوسطة	17	1.03	2.75	12 %9.4	44 %34.4	44 %34.4	20 %15.6	8 %6.3	تجمع المعلومات الكافية عن أي قرار قبل اتخاذها.	8
متوسطة	18	1.26	2.67	24 %18.8	44 %34.4	22 %17.2	26 %20.3	12 %9.4	تتخذ القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية.	2
متوسطة	19	1.05	2.66	16 %12.5	44 %34.4	44 %34.4	16 %12.5	8 %6.3	تعديل عن قراراتها إذا لزم الأمر.	4
متوسطة	-	1.14	3.08	الوسط الحسابي العام						

يتضح من الجدول رقم (9) ان المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني "درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة" جاء (3.08)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Olga And Georgios، 2013) والتي أظهرت ان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة (السفياني، 2012) والتي أظهرت أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة

منخفضة، ودراسة (Woodsango، 2012)، والتي بينت أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة (أبو النور، 2010) التي أظهرت نتائجها أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار جاءت بدرجة منخفضة حيث أن النمط الأوتوقراطي هو السائد في المدارس فقد جاءت العبارة رقم (16) وهي: (تعاني من الشك في صحة أي قرار تقوم باتخاذها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "منخفضة"، وجاءت العبارة رقم (7) وهي: (تراجع عن القرارات عند أول عقبة تواجهها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "منخفضة"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائدة الناجحة والتي تقوم باتخاذ أفضل القرارات بناء على محكات مرجعية لا تشك نهائياً في صحة أي قرار كانت قد اتخذته مسبقاً، كما أنها لا تتراجع عن أي قرار مهما واجهتها من الصعوبات والعقبات بل تقوم بتذليل تلك الصعوبات لإنجاح القرار الذي تم اتخاذه مسبقاً، بينما جاءت العبارة رقم (4) وهي: (تعديل عن قراراتها إذا لزم الأمر) بالمرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (2.66)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه في بعض الأحيان قد تتراجع عن القرار الذي قد اتخذته إذا رأت أن في ذلك التراجع يحقق المصلحة العامة أو أن تطبيقه سوف يؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المفرج، 2012) والتي أظهرت نتائجها أن عينة الدراسة يوافقن بدرجة متوسطة على واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية .

السؤال الثالث: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي)؟"

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع استخدمت الباحثة اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول (10) يبين نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين Independent Samples Test لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، التخصص العلمي)

المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية P-Value
المؤهل العلمي	القيادة التشاركية	بكالوريوس	92	3.05	0.91	-0.56	126	0.57
		دراسات عليا	36	3.16	1.02			
	فاعلية اتخاذ القرارات	بكالوريوس	92	3.09	0.51	0.38	126	0.71
		دراسات عليا	36	3.06	0.51			
التخصص العلمي	القيادة التشاركية	تخصصات علمية	64	2.64	0.89	5.97**	126	0.00
		تخصصات إنسانية	64	3.52	0.77			

0.00	126	3.15**	0.43	2.95	64	تخصصات علمية	فاعلية اتخاذ القرارات
			0.54	3.22	64	تخصصات إنسانية	
(**) تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.01) فأقل							

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات تعزي لمتغير: (المؤهل العلمي)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدة المدرسة تعطي الفرص للجميع من ناحية إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المدرسية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية لإعطاء الحق للجميع لإبداء رأيهم والاستفادة من خبراتهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (سليمان، 2017)، والصليبي، (2015) و(المفرح، 2012) و(Olorunsola And bidoun، 2011) ، و(العجمي، 2010) التي أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق لأثر المتغير العلمي لمحاور القيادة التشاركية، وصنع واتخاذ القرارات، واختلفت مع نتيجة دراسة (المومني والقضاة، 2008) التي أظهرت نتائجها أن هناك فروق في المؤهل العلمي لصالح أكثر من بكالوريوس .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات تعزي لمتغير: (التخصص العلمي)، وأن جميع الفروقات لصالح قائدات المدارس بمحافظة الخرج اللواتي تخصصهن إنساني (أدبي)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب التخصصات الأدبية (الإنسانية) يكون إطلاعهم على المعارف والخبرات النظرية بشكل أكبر ويتعاملون بشكل أكبر مع العنصر البشري وما يهيمه من تقرير مصير واتخاذ قرارات هامة ، على عكس أصحاب التخصصات العلمية والذي يتركز اهتمامهم على الجانب العملي والتطبيقي والتعامل بشكل أكبر مع المواد والتجهيزات والمعدات فيكون النمط التشاركي في هذه الحالة متوسط نوع ما عن التخصصات الإنسانية.

الجدول (11) يبين نتائج جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة

تعزي لمتغير (سنوات الخدمة)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
القيادة التشاركية	بين المجموعات	5.30	2	2.65	3.11*	0.04
	داخل المجموعات	106.51	125	0.85		
	المجموع	111.81	127			
فاعلية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.06	2	1.03	4.21*	0.02
	داخل المجموعات	30.60	125	0.24		

					المجموعات
			127	32.66	المجموع
(*) تدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) فأقل					

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (126) تساوي (1.962)

يتضح من الجدول رقم (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير: (سنوات الخدمة)، وتتفق مع نتيجة دراسة (شقيير، 2011)، والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخدمة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من من (سليمان، 2017)، و(الصليبي، 2015)، و(العجمي، 2010) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخدمة.

ولمعرفة صالح الفروقات التي ظهرت في جدول تحليل التباين تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe).

الجدول (12) يبين نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة صالح الفروقات في متغير (سنوات الخدمة)

المتغير	سنوات الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة التشاركية	أقل من 5 سنوات	3.75	0.41	-		
	من 5 إلى 10 سنوات	2.89	0.98	*	-	
	أكثر من 10 سنوات	3.17	0.90			-
فاعلية اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	3.44	0.43	-		
	من 5 إلى 10 سنوات	2.95	0.53	*	-	
	أكثر من 10 سنوات	3.16	0.47			-
(*) تدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) فأقل						

يتبين من الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة الأخلاقية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات اللواتي لديهن سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) واللواتي لديهن سنوات خبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، لصالح اللواتي لديهن سنوات خبرة من (5 إلى 10 سنوات)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات المتوسطة من (5 إلى 10 سنوات) أصبحوا يمتلكون امكانيات عمل جيدة بناء على الخبرات التي مرو بها كونهم همزة وصل بين الخبرات القديمة والجديدة، وأصبح لديهم تراكمي

معرفي جيد ومعرفة كاملة عن كل ما يدور داخل الإطار المدرسي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (المومني والقضاة، 200)، ودراسة (البلوشي، 2000)، والتي أظهرت نتائجهم انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة، ولصالح الخبرات الطويلة من (10 سنوات فأكثر).

السؤال الرابع: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات

الجدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات:

المحور		فاعلية اتخاذ القرارات
إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية	0.661	0.000
العلاقات الإنسانية	0.797	0.000
العلاقة مع المجتمع المحلي	0.677	0.000
محور القيادة التشاركية ككل	0.775	0.000
(**) تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل		

يتضح من الجدول رقم (13) أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وهذه العلاقة تدل على أنه كلما ازدادت ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية أدى ذلك إلى زيادة فاعلية اتخاذ القرارات لديهن، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه من الصعب تجاهل القائدات للمعلمات داخل المدرسة، فكلما أشركت القائدة المعلمات في عملية اتخاذ القرارات، كما تقبلن القرارات وبالتالي ضمان فاعليته، وانعكس على أدائهم بشكل أفضل وبالتالي ارتفعت الروح المعنوية وزادت الإنتاجية وقلت فرض رفض القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشريش، 2015) والتي بينت ان هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية المستخدمة وبين فاعلية اتخاذ القرار، على اعتبار أن النمط التشاركي هو أحد أنماط القيادة، ودراسة (أبو النور، 2010) التي بينت وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين مستوى المشاركة في صنع القرار والنمط القيادي لمدير المدرسة.

- التوصيات:

- عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس.
- ضرورة إشراك قائدات المدارس المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار.
- تفويض قائدات المدارس بعض من صلاحياتهن للمعلمات المتميزات.
- ربط متغير القيادة التشاركية بمتغيرات أخرى لم يتم التطرق لها الباحثين السابقين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2002م). الإدارة التربوية- مدرسية-صيفية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- حرز ال، أشرف رياض. (2007م). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدواس، نادية بنت صالح. (2015م). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات ادارات العموم بوزارة التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة)، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الرفاعي، محمد حسين. (2009م). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- الرننيسي، محمد سمير. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السفياني، ماجد سفر. (2012م). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، الطائف.
- سليمان، أحمد زهير. (2017م). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شرشير، صباح سليم. (2005م). انماط القيادة بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية- فلسطين (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشقصي، حمد بن هلال. (2005م). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على عملهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الى البيت، المفرق.
- الصليبي، عائد مصطفى. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003م). الإدارة الرائدة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير. (2010م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين. (2010م). الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العجمي، ناصر محمد. (2010م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العرايبي، نبيل أحمد. (2010م). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- عساف، محمود عبد المجيد. (2005م). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عياصرة، علي، والفاضل، محمد. (2006م). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو عيطة، عبد الله عفيف. (2013م). *معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرشي، عبد الله فهد. (2013م). *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.
- القيسي، هناء محمود. (2010م). *الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- أبو الكشك، محمد نايف. (2006م). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (2003م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- لاحق، حليلة يحيى. (2012م). *درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها.
- ماهر، أحمد. (2004م). *الإدارة المبادئ والمهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- المعايطه، عبد العزيز. (2007م). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- المومني، خالد و القضاة، محمد. (٢٠٠٨). *فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن*، مجلة علوم إنسانية، العدد 36.
- أبو النور، محمود . (2010م). *علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر*، مجلة كلية التربية، مصر (27) ، ص 103- 156.
- أبو النيل، معمد السعيد. (2005م). *علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- هجو، إبراهيم، والأمين، فادية. (2012م). *الإدارة المدرسية (الواقع والمستقبل)*. الرياض: مكتبة الرشد.
- وسيلة، واعر، وموسى عبد الناصر. (2003). *أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة على وحدة البريد الولائية بسكرة، الجزائر*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cheung.H.(2008).Teacher Efficacy "Acomparative Study In Hong Kong And Sham Hai Primary In Service Teacher" *The Austaralia Aducalional Resereacher* ,35 (1)pp12- 163.
- Olga Sarafidou Georgios ,Chatziioannidis.(2013)." Teacher participation In Decision Making And Its Impact On School And Teacher" *International Journal of Educational Management* .VOI(27),issue(1),pp170-183.
- Olorunsola And Abiodun . Oyebaji Olayemi.(2011). "Teachers Participation In Dicismon Making Process In Scendary Schools In Ekite States Nigeria", *Intemational Jorunal of Educaional Administration And policy studys*.Vol 3(6)pp78-84.
- Nadiku And Mokasa And Judy(2009). Improving Decision Making In School Through Teacher Partesipation, *Educaional research and review*.V.4(8),PP391-397
- Wade Sango ,New man.(2012). The Influnc of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale *Jorunal soc sci*,31(3)pp361-364