

واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة  
مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

Reality of the Practice of Private School  
Managers in Marib Governorate for  
Participatory Leadership from the Point of  
View of Teachers

د.علي علي عبدالله العباب<sup>1</sup>  
Dr. Ali Ali Abdullah Al-Abbab

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.67>

(1) أستاذ الإدارة التربوية المساعد قسم أصول التربية كلية التربية- جامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة : [alialabbab@gmail.com](mailto:alialabbab@gmail.com)



### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية بمحافظة مأرب للقيادة التشاركية، من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (168) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، مكونة من (24) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة عالية، كما أسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في بعدي المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية. وأوصت الدراسة بتعزيز ونشر ثقافة ممارسة القيادة التشاركية، واستثمارها بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي في جودة عمل القيادة التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، مديرو المدارس، المدارس الأهلية، المعلمون.





## Abstract

The study is aimed to identify reality of the practice of private school managers in Marib governorate for participatory leadership from the point of view of teachers. The study uses a descriptive analytical methodology. The sample consists of 168 male and female teachers. To achieve the study's objectives, a questionnaire is used as a data collection tool, consisting of 24 statements and distributed across four dimensions. The study comes to several results, the most important of which are: the level of practice of collaborative leadership by private school managers is high. The study also finds no statistically significant differences between the responses of the sample members attributed to variables such as gender and years of experience. However, statistically significant differences are found in relation to the variable of academic qualification for the dimensions of participation in decision-making and interpersonal relationships. The study recommends enhancing and promoting the culture of collaborative leadership and investing in it effectively due to its positive impact on the quality of educational leadership.

**Keywords:** Participatory leadership, School managers, Private schools, Teachers.





### مقدمة:

في ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة في المنظومة التعليمية، تظهر الحاجة إلى أساليب قيادية مبتكرة ومتطورة، تساعد على تعزيز جودة التعليم وتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية، وتعد القيادة الفاعلة والنشطة لها الدور الأكثر تأثيراً في رسم وتحديد مسار المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، ليس هذا فحسب بل وفي نجاح تلك المؤسسات وبلوغها أهدافها، وتزايد أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية والتربوية، لما لهذه المؤسسات من أدوار تنموية وتطويرية هامة للنهوض بمجتمعاتها وتحقيق التقدم والتطور المنشود في شتى المجالات.

وتعد القيادة التشاركية إحدى النماذج الحديثة في علم الإدارة التربوية، وقد بدأ الاهتمام بتزايد بها في الوقت الحاضر، حيث يشارك بهذا النمط المعلمون في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية، والتي تجعل القائد التربوي أكثر تفاعلاً وتعاوناً وتأثيراً داخل المدرسة، وهذا بالتالي يكون له الأثر الإيجابي الكبير على المعلمين وفريق العمل برمته، حيث يسهم في إثارة الحماسة، ورفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية لديه (Nemaei, 2016: 10). ويشير (الحريري، 2008: 65) إلى أن نمط القيادة التشاركية يُعد أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، وذلك لأنها تحترم إنسانية العاملين، وتغرس الثقة في نفوسهم، ولا تفرق بين رئيس ومرؤوس، فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة، ويشتركون في الإنجازات والتخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية، وفي رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

وتسهم القيادة التشاركية في العملية التعليمية في إحداث التأثير الإيجابي لدى العاملين والمعلمين داخل بيئة المدرسة وخارجها، وذلك من خلال إشراك القائد التربوي للمعلمين والعاملين في عملية اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية، إضافة إلى إشراكهم في التخطيط لوضع رسالة وأهداف المدرسة، وبالتالي فإن المعلمين سوف يشعرون بأهمية وجودهم ودورهم الفعال في المدرسة، إضافة إلى شعورهم بالثقة والراحة وتعميق العلاقات الإنسانية، حيث سيكون دافعاً ومحفزاً للعمل بأمانة وإخلاص، وإتقان وانسجام فيما بينهم، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الدافعية، وتحسين الإنتاجية في العمل (Lindsay, 2017: 13).

ويؤدي اتخاذ القرار التشاركي إلى زيادة مستوى تحفيز المعلمين، وبالتالي يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية، وتتيح مشاركة المعلمين للمديرين في عملية صنع القرار الوصول إلى المعلومات حول مصدر المشكلات المتعلقة بالتعليم، وبالتالي تحسين جودة القرار التعليمي، سيؤدي ذلك أيضاً إلى زيادة ولاء المعلمين للقرارات الإدارية، واستعدادهم لتطبيقها (Sagnak, 2016: 183).

وفي ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة في المنظومة التعليمية، وتطور المجتمعات، وتغير الظروف والتحديات التي تواجه المدارس، وخاصة المدارس الأهلية في الوقت الحاضر، تظهر الحاجة إلى أساليب قيادية مبتكرة ومتطورة، تساعد على تعزيز جودة التعليم، وتحقيق رؤية المدرسة، وكون القيادة التشاركية التي تعتبر إحدى النماذج الجديدة للقيادة، وهي نصح يهدف إلى تعزيز تنمية وتطوير المدرسة، من خلال مشاركة جميع أفراد المجتمع التعليمي في عمليات صنع القرار، حيث تتجلى أهمية هذا النمط من القيادة في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة والتعاون بين أعضاء المدرسة، وتحقيق التواصل والتفاعل الفعال، حيث تُعد المدارس الأهلية من القطاعات التعليمية التي تستفيد بشكل كبير من القيادة





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د. علي علي عبدالله العباب

التشاركية، نظراً للتنوع الكبير في مهام العاملين فيها، فهناك أعضاء هيئة التدريس، ومديرو القسم، وأعضاء إدارة المدرسة، وأولياء الأمور والطلاب، وجميع هؤلاء يمكن أن يسهموا بشكل كبير في تحسين جودة التعليم وتنمية الطلاب، لذلك كانت فكرة هذه الدراسة كمحاولة من الباحث للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الأهلية بمحافظة مأرب، وذلك من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية، حيث تهتم بتحقيق التعاون والشراكة بين جميع أعضاء المدرسة، بدءاً من القيادة الإدارية، وحتى الهيئة التدريسية والطلاب وأولياء الأمور، وتعتمد هذه القيادة على توزيع السلطة والمسؤولية بين جميع الأطراف، بهدف تحقيق أهداف المدرسة وتطويرها. وهي فعالة لإشراك جميع أفراد المدرسة في عملية صنع القرارات وتنفيذها، فبدلاً من أن يكون القرار متخذاً من قبل الإدارة فقط، يتم العمل على إشراك الجميع في هذه العملية، من خلال عقد اجتماعات وورش عمل تشاركية، واستطلاع آراء الطلاب وأولياء الأمور، وتأسيس لجان تشاركية، تتولى تنفيذ مبادرات تطوير المدرسة.

ونظراً للظروف التي شهدتها اليمن منذ اندلاع الحرب، مطلع عام 2015م، إلى يومنا هذا؛ والتي تعرضت فيها مؤسسات الدولة وقطاعاتها المختلفة إلى أضرار جسيمة، أخرجت بعضها عن الخدمة وأصابها الأخرى بالتشظى وفقدان التوازن، مما أدى إلى انقطاع رواتب المعلمين في أغلب محافظات الجمهورية، وتوقف التوظيف الحكومي؛ توجه غالبية متخرجي الجامعات إلى المدارس الأهلية للعمل فيها كمعلمين، ونظراً للظروف الاستثنائية التي تمر بها محافظة مأرب من الأمن والاستقرار، مقارنة بسائر المحافظات اليمنية الأخرى، انتشرت المدارس الحكومية والأهلية، والأهلية خاصة مع زيادة عدد الطلبة النازحين من المحافظات الأخرى.

وبحسب علم الباحث لا توجد دراسة يمنية بحثت واقع ممارسة القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية؛ للكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبناها قادة المدارس في إدارة العملية التعليمية، سيما المدارس الأهلية وذلك في تفعيل مبادئ القيادة الناجحة، وما يحققه النمط التشاركي من نجاح وزيادة في الفاعلية والقدرات الإنتاجية في إدارة المؤسسات التعليمية، وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمارسه القائد في الميدان التربوي، وبحكم عمل الباحث في مكتب التربية والتعليم في محافظة مأرب، كان دافعاً للباحث إجراء هذه الدراسة للكشف ومعرفة واقع ممارسة القيادة التشاركية، لدى مديري المدارس الأهلية بمحافظة مأرب، من وجهة نظر المعلمين.

لذا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب، من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية، لدى مديري المدارس الأهلية، تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة

بعد الإجابة عن أسئلة الدراسة، فإن الدراسة ستكشف عن:





1. التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- دراسة نمط من أنماط القيادة الحديثة قد يساهم في تطوير أداء مدير المدرسة وتحسينه، وهو نمط القيادة التشاركية.
- يؤمل أن يستفيد منها مديرو المدارس والمعلمون؛ لتعزيز مفهوم القيادة التشاركية لديهم، وممارستها بشكل أكثر فاعلية في المدارس.
- يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والقائمون على برنامج التدريب والتطوير التربوي والإداري في رفع الكفاءة القيادية لدى مديري المدارس وتطويرها، وإيجاد البيئة المشجعة للقيادة التشاركية.
- إثراء الأدب النظري بموضوع القيادة التشاركية وأبعادها وأهميتها.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية بمحافظة مأرب، من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: معلمو المدارس الأهلية في محافظة مأرب.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2024/2023م.

### مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية (Participatory Leadership): عرفها المحرج (2018: 9) على أنها: «مشاركة العاملين في المدرسة وبعض 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 للتواصل في المدرسة».

وتُعرف القيادة التشاركية إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة يتميز بالتعاون والتشاور بين مدير المدرسة والموظفين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة، وتعتمد على التفاعل بين الأفراد، وتبادل الأفكار والخبرات والمعرفة، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار، وتنفيذ الأفكار، وتحفيزهم على تحقيق أداء أفضل.

المدارس الأهلية (Private Schools): يُعرفها (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة في الجمهورية اليمنية) بأنها: هي كافة رياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والمدارس والمعاهد والمراكز التخصصية التي تنشأ من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية، بموجب هذا القانون، وتُدار وتُمول من قبلهم (الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات)<sup>(1)</sup>.

(1) الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات. قرار جمهوري بالقانون رقم (11) لسنة 1999م بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية

والخاصة، (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة)، المادة (1)، (2)، على الموقع الإلكتروني: <https://yemen-nic.info/db/>





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د. علي علي عبدالله العباب

وتُعرف المدارس الأهلية إجرائيًا بأنها: المؤسسات التعليمية غير الحكومية في محافظة مأرب، يديرها أفراد أو شركات بشكل خاص، وتعمل بمقابل مادي لتقديم التعليم للطلاب، وتختلف المدارس الأهلية عن المدارس العامة في أنها تعمل بشكل مستقل، وقد تتبّع مناهج وأساليب تعليم مختلفة، وغالبًا ما تتميز بمرافق وخدمات تعليمية إضافية.

### الإطار النظري للدراسة:

#### ماهية القيادة التشاركية:

على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أن القيادة التشاركية تبقى أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، لعدة أسباب، من أهمها: أنها تحترم إنسانية العاملين، وتغرس الثقة في نفوسهم، ولا تفرق بين رئيس ومرؤوس، فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة، ويشتركون في الإنجازات والتخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية (الحريري، 2008: 65).

فرض نمط القيادة التشاركية Leadership Participative نفسه على واقع المؤسسات والإدارات التربوية، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق قائد المدرسة، ومن الواضح أنه مهما كانت قدراته ومهاراته التي يمتلكها، فإنه قد لا يستطيع الإنجاز وأن يحقق الأهداف، دون مشاركة المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال والمهام، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح للمؤسسات، سعياً لتحقيق أهدافها. وقد قدم عدد من الباحثين والمفكرين الإداريين تعريفات مختلفة للقيادة التشاركية، حيث عرفها (Koccolowski, 2010: 24) بأنها: «عملية تفاعليةنفوذ بين الأفراد في المجموعات، الهدف منها أن يقود بعضها البعض لتحقيق تكامل المجموعات، والأهداف التنظيمية، على حد سواء».

وهذا ما تقوم عليه القيادة التشاركية التي لا تنظر للعاملين على أنهم مجرد منفذين، وإنما بوصفهم مشاركين قادرين على صنع القرارات، وتحمل المسؤوليات. وبالتالي فالنمط التشاركي ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري بالمنظمة، كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة (دحلان، 2006).

فالقيادة التشاركية تعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وللإمركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (عبد العظيم، 2006) ويرى (الشمري واللوقان، 2018) أن القيادة التشاركية تتم من خلال التحفيز المتبادل بين أعضاء فريق العمل، من خلال التفاعل الفعال بينهم، والتغذية العكسية التي يستندون إليها، من خلال التفكير المشترك والحوار البناء، الذي يستند إلى مجموعة من القيم والثقافة، وهذا يؤدي إلى ظهور قيادات جديدة، ويسهم في تطوير مستويات أداء تلك المؤسسات.

laws\_ye/detail.php?ID=11593





### أهمية القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية:

تبرز أهمية القيادة التشاركية وتطبيقها في المؤسسات التربوية والتعليمية من خلال تحقيق استراتيجية مهمة نحو اللامركزية في صنع القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤوليات، وحل المشكلات واتخاذ القرار، والمساهمة في إيجاد بيئة عمل محفزة، بناءً على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وتعزيز الفاعلية التنظيمية /من خلال المشاركة في صنع القرار من قبل المستويات التنظيمية المختلفة، والإسهام في حل المشكلات بروح الفريق الواحد، وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يرى (زايد، 2013: 23-24) أن القيادة التشاركية تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، والتعاون فيما بينهم، والعمل بروح الفريق، كما تحقق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين، وتوجد جو من الثقة والاحترام المتبادل. كما ذكر (الفاضل، 2010: 24) أن القيادة التشاركية تعمل على تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار، والنمو المهني والوظيفي، والتزام الموظفين بتنفيذ القرارات التي ساهموا بصنعها.

كما يؤكد الغامدي (2014) أن مدخل القيادة التشاركية يشمل مشاركة المتمنين للمؤسسة في العمليات الإدارية بشكل جماعي؛ مما ينمي مهاراتهم القيادية، ويتيح لهم فرصة قيادة العمل، ومن ثم رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير والاحترام، مما يوجد مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، ومن ثم يحقق أهداف المؤسسة، من خلال بناء نظام علاقات إنسانية متميزة، مع بناء نظام تقييمي محاسبي فعال.

### أبعاد القيادة التشاركية:

لقد حظيت القيادة التشاركية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، ويمكن توضيح مرتكزات أساسية تمثل أبعاد ومكونات للقيادة التشاركية تتمثل في الآتي:

(أ) **العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** حين يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على: سيادة روح الفريق بين العاملين، حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه، عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها، تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين (فهيم وعثمان، 2003: 501-507).

(ب) **المشاركة في اتخاذ القرار:** يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق الثقة لديهم، ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (كنعان، 2007: 155-160).

(ج) **تفويض السلطة والصلاحيات:** إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات، التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها (عباصرة والعودة، 2006: 115).







(د) **التحفيز والتشجيع:** يُقصد بالتحفيز بأنه: « تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد» (رضوان، 2013: 79). والقيادة بالتحفيز هي « قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء، وحب العمل، والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة، وقدرته على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتحفيزهم، لتطوير خبراتهم، والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة» (Lopez & Grubbström, 2018: 8). والاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة وفعالية، ولهذا فإن الإدارة الساعية لما هو أفضل وبميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين (العلاق، 1999: 300). وبشكل عام، يهدف النهج التشاركي في القيادة إلى تحسين أداء وفعالية المؤسسة التعليمية وبناء ثقافة تشجع على المشاركة والتعاون، ويسمح لجميع أعضاء الفريق التعليمي بالمشاركة في عملية صنع القرارات وإبداء آرائهم ومساهماتهم، ويعزز شعورهم بالتمكين، ويساهم في تجنب الشعور بالإقصاء والاستبعاد، فتبني نمط القيادة التشاركية في الإدارة، يعمل على تعزيز روح الفريق وبناء ثقافة التعاون بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، وتعزيز المعرفة، وتطوير المهارات الإبداعية لديهم، وتبادل المعرفة بين جميع الأطراف المعنية، وتعزيز بيئة التعليم المستمر، لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مشترك.

#### الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بنمط القيادة التشاركية، وخاصة في إدارة المدارس، فقد بحثت دراسة (غيث، 2023) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في القدس للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات، من عينة مكونة من (169) من المعلمين، وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج، منها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعدي القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على المعلمين، إضافة إلى ذلك، فإنه لا تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

وهدفت دراسة (عبابنة، 2023) التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية، لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (358) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس، قد جاء بمستوى متوسط، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لأثر الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من (10) سنوات، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا في جميع مجالات الأداة. وفي ضوء النتائج تم اقتراح عدد من التوصيات، منها زيادة تشجيع مديري المدارس على الاستمرار في ممارسة القيادة التشاركية وتفعيلها في مدارسهم.

كما اهتمت دراسة (الشباب، 2023) بالتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (347) معلمًا ومعلمة، وتوصلت





نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التشاركية مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير المؤهل لصالح البكالوريوس، وفي متغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

وسعت دراسة الخرابية (2022) لمعرفة مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة البلقاء، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة من المعلمين والمعلمات في محافظة البلقاء، وبلغ عددهم (219) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة البلقاء قد جات عالية، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة البلقاء، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الفرع الأكاديمي).

وبحثت دراسة (الشايح، 2022) واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدم مقياس (Wood, 2005) للقيادة التشاركية كأداة للبحث، طبق على عينة من (327) معلماً، وبينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين، متحقق بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما وجدت فروق تعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، والمرحلة الدراسية لصالح المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة (المدني والغامدي، 2021) التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية، من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، من وجهة نظرهم، والعلاقة بينهما، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (382) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن: ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية؛ جاءت بدرجة (عالية)، ومستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة؛ جاء بدرجة (عالية)، كما وجدت علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى (التخصص، والمؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (20 سنة فأكثر).

وأجرى (Astutik et al., 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التشاركية للمدير على كفاءة المعلم التربوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت نسبتها 10% من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه كان هناك تأثير كبير للقيادة التشاركية على تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين.

واهتمت دراسة (Osako, 2018) بتحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د.علي علي عبدالله العباب

الحكومية في مقاطعة سوروتي بأوغندا، عن طريق علاقة التفويض، واتخاذ القرار التشاركي، والعلاقات من جهة والتزام الموظفين من جهة أخرى، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات، وبين التزام الموظفين في المدارس. كما اهتمت دراسة (Tarkan, 2016) بالكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك على عينة من (481) معلماً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تطبق في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات والأبحاث السابقة يلاحظ حادثة أغلب الدراسات التي تتناول نمط القيادة التشاركية في الإدارة، وقد اهتم الباحث باختبار الدراسات التي اهتمت بنمط القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية، وجميعها كذلك؛ إلا أنها تتفاوت في أهدافها، فمنها من بحثت واقع وممارسة القيادة التشاركية منفرداً، كما هو الحال في هذه الدراسة كدراسة (عبابنة، 2023)، و(الشباب، 2023)، و(الحرارية، 2022)، و(الشنايع، 2022)، و(Tarkan, 2016)، ومنها من بحثت علاقة القيادة التشاركية بمتغيرات أخرى كدراسة (غيث، 2023)، و(الغامدي والمدني، 2021)، و(Osako, 2018)، ومنها اهتمت بدراسة تأثير القيادة التشاركية على متغير آخر كدراسة (As-tutik et al., 2020). ويأتي موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، كونها مكتملة لها، حيث تهتم بنمط حديث نسبياً من أنماط القيادة، وهي القيادة التشاركية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها اهتمت بدراسة واقع ممارسة القيادة التشاركية في مجتمع المدارس الأهلية والخاصة؛ لما تتمتع قيادات هذه المدارس بمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية والتعليمية، بشرط ضمان تحقيق التوجيهات العامة لوزارة التعليم. ولديها رؤية واضحة قد تختلف عن المدارس الحكومية في تحديد أهدافها وقيمتها، وتركز على تحقيق التفوق الأكاديمي، والتنمية الشاملة للطلاب. وتحظى بعلاقة تواصل وتعاون قوية بين قياداتها والمدرسين وأولياء الأمور، وهذا يعزز الاتصال المستمر والبناء بين المدرسة والعاملين والأسرة، وتوظف أساليب تعليمية مبتكرة وفعالة، مما يساعد في تحفيز المعلمين والطلاب، وتطوير مهاراتهم العقلية والعملية. ولديها مرونة أكبر في تصميم المناهج الدراسية، مما يسمح لها بتطبيق أنظمة تعليمية مختلفة وفقاً لاحتياجات الطلاب ومتطلبات الوقت الحالي.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة وتساؤلها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأهلية في محافظة مأرب، والبالغ عددهم (1144) معلماً، ومعلمة،





بواقع (307) ذكور، (837) إناث، حيث إن عدد المدارس الأهلية في محافظة مأرب (42) مدرسة، بواقع (34) مدرسة تتبع مديرية المدينة، و(7) مدارس تتبع مديرية الوادي، ومدرسة واحدة في مديرية حريب، بحسب إحصائية مكتب التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022م.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في المدارس الأهلية في محافظة مأرب، حيث تم توزيع (176) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بنسبة (15.4%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وذلك من مديرتي (المدينة، والوادي) والتي تتركز فيها النسبة الكبيرة من المدارس بسبب زيادة كثافة النازحين فيها، والجدول (1) الآتي يوضح أسماء المدارس والمديريات التابعة لها التي تم استهدافها.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المدارس والمديريات التابعة لها

المدرسة	المديرية	العدد	النسبة المئوية
اليمن الحديث	المدينة	14	8%
النورس	المدينة	13	7.4%
التميز بنين	المدينة	12	6.8%
التميز بنات	المدينة	31	17.6%
العلوم الحديثة	الوادي	8	4.5%
التفوق	المدينة	23	13.1%
الأجيال	الوادي	13	7.4%
المعالي	المدينة	18	10.2%
النهضة	الوادي	7	4%
النموذجية	المدينة	21	11.9%
العرش	الوادي	7	4%
أرض الحضارة	المدينة	9	5.1%
المجموع		176	100%

وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (168) استبانة بنسبة قدرها (96%)، وقام الباحث بإجراء تحليل البيانات الناتجة عنها، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المشاركين في الاستجابة على الاستبانة حسب المتغيرات الديموغرافية:





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د.علي علي عبدالله العباب

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

حجم العينة	النسبة المئوية	المتغير التكرار	
		المتغير	التكرار
37.5%	63	ذكر	الجنس
62.5%	105	أنثى	
25%	42	دبلوم	المؤهل العلمي
64.9%	109	بكالوريوس	
10.1%	17	دراسات عليا	
29.2%	49	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
39.9%	67	من 5 إلى 10 سنوات	
31%	52	أكثر من 10 سنوات	

ويلاحظ من الجدول (2) أن:

1. أغلب المشاركين في الدراسة هم من الإناث بنسبة (62.5%) مقابل (37.5%) ذكور.
2. أغلب المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (64.9%) من إجمالي العينة.
3. معظم المشاركين ممن لديهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (67%) من إجمالي العينة.

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للقيادة التشاركية، استناداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، بحيث اشتملت على جزئين:

**الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الوظيفية لأفراد العينة، ممثلة بالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.  
**الجزء الثاني:** يتضمن عدد من العبارات (24) عبارة، تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة على أربعة أبعاد، وهي: المشاركة في اتخاذ القرار (6) عبارات، تفويض الصلاحية (6) عبارات، العلاقات الإنسانية (6) عبارات، التحفيز والتشجيع (6) عبارات.

وقد اعتمد الباحث في الاستجابة على عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، و(بدرجة كبيرة) 4 درجات، و(إلى حد ما) 3 درجات، و(بدرجة ضعيفة) درجتان، و(بدرجة ضعيفة جداً) درجة واحدة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، للتأكد من أن عباراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه.





ب. صدق بناء أداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مكونات الاستبانة، لمعرفة التجانس الداخلي بين متغيراتها، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية (29) معلماً ومعلمة خارج عينة الدراسة الأساسية، والجدول (3) الآتي يوضح معاملات الارتباط بين مكونات أداة الدراسة مع بعضها، ومع الدرجة الكلية:

جدول (3) مصفوفة التجانس الداخلي بين جميع متغيرات الاستبانة ن= (29)

المتغير	المشاركة	التفويض	العلاقات	التحفيز	الأداة ككل
المشاركة في صنع القرار	1				
تفويض الصلاحية	0.730**	1			
العلاقات الإنسانية	0.623**	0.697**	1		
التحفيز والتشجيع	0.701**	0.691**	0.692**	1	
الأداة ككل	0.865**	0.887**	0.844**	0.901**	1

(\*\*) عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط البيني بين أبعاد القيادة التشاركية مع بعضها تراوح بين (0.623) و(0.730)، ومعامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للقيادة التشاركية تراوح بين (0.844) و(0.901)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وهذا مؤشر جيد لتجانس أبعاد القيادة التشاركية والأداة ككل.

ج. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار (ألفا) كرونباخ، والتجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان-براون وجتمان، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بناءً على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) نتائج اختبار معامل الثبات لمتغيرات الاستبانة الفرعية والرئيسة ن= (29)

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	الثبات بالتجزئة النصفية	
			سبيرمان براون	جتمان
المشاركة في صنع القرار	6	0.789	0.892	0.890
تفويض الصلاحية	6	0.832	0.823	0.821
العلاقات الإنسانية	6	0.832	0.889	0.885
التحفيز والتشجيع	6	0.907	0.908	0.883
الدرجة الكلية	24	0.943	0.958	0.957

ويتضح من جدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التشاركية، تراوحت بين (0.789)، (0.907)،





كما تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بالتجزئة النصفية بطريقة سيرمان-براون بين (0.823، 0.908) وبطريقة جتمان بين (0.821، 0.890)، في حين كان معامل الثبات للأداة ككل بالطرق الثلاث (ألفا كرونباخ، وسبيرمان-براون، وجتمان) هي (0.943، 0.958، 0.957) على الترتيب، وتدلل هذه النتائج على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات جيد، وهذا مؤشر على مصداقية مرتفعة لاستجابة أفراد العينة، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذه الأساليب كما يأتي:

1. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية ومقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى ممارسة القيادة التشاركية.
3. اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent samples t-test.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### تحليل نتائج الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بتحديد مستوى متغيرات الدراسة، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا وذلك من العلاقة: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات =  $5/(1-5) = 0.80 = 5/4 =$  وبذلك يصبح معيار الحكم كما يوضحه الجدول (5) الآتي:

جدول (5) تفسير قيم المتوسطات الحسابية والنسب ومدى كل استجابة

الوصف		مؤشر الأهمية النسبية	مدى المتوسط
مستوى التحقق	تقدير الاستجابة		
منخفض جداً	بدرجة ضعيفة جداً	أقل من 36%	من 1 إلى 1.80
منخفض	بدرجة ضعيفة	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	إلى حد ما	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	بدرجة كبيرة	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً	بدرجة كبيرة جداً	من 84% إلى 100%	من 4.21 إلى 5





وقد تم تحليل مستوى متغيرات الدراسة لدى المبحوثين بموجب المعايير الموضحة في الجدول (5) أعلاه.  
**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟**  
 لتحديد واقع ممارسة القيادة التشاركية من خلال بيانات المستجيبين، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية، وذلك كما يوضحها الجدول (6) الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التشاركية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
1	المشاركة في صنع القرار	3.982	0.7144	80%	مرتفع	2
2	تفويض الصلاحيات	3.933	0.7135	79%	مرتفع	3
3	العلاقات الإنسانية	4.266	0.6632	85%	مرتفع جداً	1
4	التحفيز والتشجيع	3.899	0.7368	78%	مرتفع	4
	الدرجة الكلية	4.0198	0.6393	80%	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الأهلية بمأرب على الأداة ككل جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.02)، وبأهمية نسبية (80%)، حسب استجابة عينة الدراسة، وقد تراوحت متوسطات أبعاد القيادة التشاركية بين (3.89 - 4.27)، حيث حصل بُعد «العلاقات الإنسانية» على المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً بمتوسط (4.266)، وأهمية نسبية (85%)، وجاء بُعد التحفيز والتشجيع في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع وأهمية نسبية (78%)، وتشير هذه النتائج إلى وعي مديري المدارس الأهلية بأهمية القيادة التشاركية في الإدارة، والتي تستوجب بناء علاقات قوية وشفافة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، وإدراك أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه العلاقات، كما أنها تحث على تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المدرسة. تعزز النجاح المدرسي من خلال تحسين الراحة النفسية للمعلمين وتلبية احتياجاتهم النفسية، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. كما تعزز روح الانتماء إلى المدرسة، مما يشجعهم على تقديم أداء فعال وإنتاجي يحقق أهداف المدرسة وغاياتها.  
 وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (الحرارية، 2022؛ المدني والغامدي، 2021؛ الشباب، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لواقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس، فيما أظهرت نتائج بعض الدراسات مستوى متوسط للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في عينتها كدراسة كل من (غيث، 2023؛ عبابنة، 2023؛ الشايع، 2022).

وفيما يلي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور على حدة، وذلك على النحو الآتي:





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د.علي علي عبدالله العباب

### أ) المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد المشاركة في القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات المدرسية ضمن رؤية مشتركة	4.02	0.8473	%80	مرتفع	4
2	يحرص مدير المدرسة على إنشاء قنوات اتصال للتغذية الراجعة بعد مناقشات العاملين	4.07	0.830	%81	مرتفع	1
3	يناقش مدير المدرسة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين	4.07	0.845	%81	مرتفع	2
4	يناقش المدير المواضيع الخاصة بالمدرسة مع المعلمين قبل عملية اتخاذ القرار	3.77	1.065	%75	مرتفع	6
5	يأخذ مدير المدرسة برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرارات المدرسية	3.88	0.959	%78	مرتفع	5
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرار	4.07	0.859	%81	مرتفع	3
	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	3.9821	0.71437	%80	مرتفع	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى جميع عبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء مرتفعاً، حيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.77 – 4.07)، وقد حصلت أعلى ثلاث عبارات على نفس المتوسط (4.07) واختلفت في قيمة الانحراف المعياري وهي: « يحرص مدير المدرسة على إنشاء قنوات اتصال للتغذية الراجعة بعد مناقشات العاملين، يناقش مدير المدرسة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين، يشجع مدير المدرسة المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرار »، في حين جاءت العبارة « يناقش المدير المواضيع الخاصة بالمدرسة مع المعلمين قبل عملية اتخاذ القرار » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77)، كما بلغ المتوسط الحسابي لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار بشكل عام (3.98) وبمستوى مرتفع، وهذا مؤشر إلى وجود بيئة تعليمية مشتركة في المدارس الأهلية، والحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعلم والعمل المدرسي، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة وإبداء آرائهم في تحسين نوعية القرارات وجودتها فيما يخدم العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.



(ب) تفويض الصلاحية:

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد تفويض الصلاحية

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع جداً	%85	0.760	4.26	يمنح مدير المدرسة العاملين الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة لهم	7
2	مرتفع جداً	%84	0.849	4.18	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للعاملين بناءً على الأنظمة المعمول بها	8
3	مرتفع	%79	0.860	3.95	يقيم مدير المدرسة فاعلية المهام المفوضة للعاملين بناءً على النتائج	9
5	مرتفع	%75	0.958	3.77	يفوض مدير المدرسة بعض المعلمين للقيام ببعض الأعمال واتخاذ القرارات في حال غيابه	10
6	مرتفع	%73	1.034	3.64	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال تفويض لجان مكونة من المعلمين	11
4	مرتفع	%76	1.016	3.79	يفوض مدير المدرسة المهام الإدارية وفق قدرات وميول المعلمين	12
	مرتفع	%79	0.71349	3.933	بُعد تفويض الصلاحية	

يتضح من الجدول (8) أن العبارتين « يمنح مدير المدرسة العاملين الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة لهم، يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للعاملين بناءً على الأنظمة المعمول بها » حصلتا على مستوى مرتفع جداً، وباقي العبارات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد تفويض الصلاحية بين (3.64 - 4.26)، وكانت العبرة «يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات من خلال تفويض لجان مكونة من المعلمين » في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، كما بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تفويض الصلاحية بشكل عام (3.93) وبمستوى مرتفع، مما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على وجود تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للمعلمين، وقد يعزى ذلك إلى زيادة الأعباء على مدرءاء المدارس بحكم موقعهم القيادي، مما يستوجب توزيع بعض المهام الإدارية على المعلمين في المدرسة ليتسنى لهم التفرغ للأعمال الإدارية الأكثر أهمية.



## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د.علي علي عبدالله العباب

### ج) العلاقات الإنسانية:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد العلاقات الإنسانية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
13	يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة العاملين	4.36	0.768	%87	مرتفع جداً	3
14	يسعى مدير المدرسة على توفير بيئة عمل يسودها التفاهم والمشاركة	4.43	0.747	%89	مرتفع جداً	1
15	يراعي مدير المدرسة الظروف الإنسانية للعاملين	4.14	0.835	%83	مرتفع	5
16	يُوَطِّد مدير المدرسة العلاقات الإيجابية مع العاملين	4.30	0.786	%86	مرتفع جداً	4
17	يحترم مدير المدرسة حرية العاملين الشخصية	4.40	0.791	%88	مرتفع جداً	2
18	يهتم مدير المدرسة بالتواصل الاجتماعي مع العاملين	3.96	0.934	%79	مرتفع	6
	بُعد العلاقات الإنسانية	4.2659	0.66322	%85	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لبُعد العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.266)، وقد جاءت معظم عبارات البُعد بمستوى مرتفع جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يسعى مدير المدرسة على توفير بيئة عمل يسودها التفاهم والمشاركة » بمتوسط حسابي (4.43)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة « يهتم مدير المدرسة بالتواصل الاجتماعي مع العاملين » بمتوسط حسابي (3.96) بمستوى مرتفع، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على تميز مدراء المدارس بكسب ثقة المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية الجيدة التي يسودها الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس في العمل. فعندما يعيش المعلمون في بيئة عمل إيجابية ومشجعة، يتم فيها تقدير احتياجاتهم وظروفهم الشخصية والاجتماعية؛ فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لتقديم أفضل أداء لهم لتحقيق أفضل النتائج المرجوة. وعلى المقابل، إذا كان هناك نقص في التواصل والتفاهم بين المدراء والمعلمين، فقد يؤثر ذلك سلباً على رغبة المعلمين في الابتكار والتطوير المستمر.



(د) التحفيز والتشجيع:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التحفيز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
19	يطور مدير المدرسة نظام الحوافز بشكل مستمر	3.79	0.942	76%	مرتفع	4
20	يوقّر مدير المدرسة فرص المنافسة والإبداع بين العاملين	4.27	0.698	85%	مرتفع جداً	2
21	يعتمد مدير المدرسة تطبيق أنظمة الأجر التشجيعية على أساس جماعي	3.77	0.983	75%	مرتفع	5
22	يطبق مدير المدرسة العدالة في نظام الحوافز والمكافآت	3.94	0.958	79%	مرتفع	3
23	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود الذي يبذلون	3.32	1.107	66%	متوسط	6
24	يشجع مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الدورات والورش المختلفة	4.30	0.816	86%	مرتفع جداً	1
	بُعد التحفيز والتشجيع	3.8988	0.73684	78%	مرتفع	

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لبُعد التحفيز والتشجيع جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد بشكل عام (3.89)، وقد احتلت العبارتين « يشجع مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الدورات والورش المختلفة ، يوقّر مدير المدرسة فرص المنافسة والإبداع بين العاملين » على المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4.30) ، (4.27) على الترتيب، ومستوى مرتفع جداً، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة « يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود الذي يبذلونه » بمتوسط حسابي (3.32) وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة مؤشر جيد لفهم ووعي قيادات المدارس الأهلية بأهمية تشجيع المعلمين وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل من خلال إظهار التقدير والاعتراف بالجهود التي يبذلونها، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر لقدراتهم، بحيث يتمكنون من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحسين كفاءتهم التعليمية، والتي تلعب دوراً فعالاً في تحسين كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة. ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية، لدى مديري المدارس الأهلية تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟



1- تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (11) اختبار (T) لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لأبعاد القيادة التشاركية وفقاً للجنس

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	البعد
0.052	166	1.959	0.673	3.84	63	ذكور	المشاركة في اتخاذ القرار
			0.728	4.07	105	إناث	
0.213	166	1.249	0.704	3.84	63	ذكور	تفويض الصلاحية
			0.717	3.99	105	إناث	
0.255	166	1.142	0.699	4.19	63	ذكور	العلاقات الإنسانية
			0.639	4.31	105	إناث	
0.285	166	1.073	0.676	3.82	63	ذكور	التحفيز والتشجيع
			0.770	3.95	105	إناث	
0.135	166	1.501	0.621	3.92	63	ذكور	الدرجة الكلية
			0.646	4.08	105	إناث	

ويتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يحظون بظروف إدارية متقاربة لا تفرق بين كونهم ذكوراً أو إناثاً، وأنها تتبنى ثقافة مدرسية مشتركة تؤمن بأهمية القيادة التشاركية وتشجع الجميع على المشاركة في صنع القرارات المدرسية. فالنمط التشاركي ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري بالمنظمة، كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (غيث، 2023؛ عابنة، 2023؛ الخزاري، 2022)، التي أسفرت نتائجها بعدم وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى للجنس، واختلفت مع دراسة (الشباب، 2023)، التي أظهرت نتائجها فروقاً تعزى للجنس لصالح الذكور، ودراسة (الشابع، 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروقاً لصالح الإناث.



## 2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لأبعاد القيادة التشاركية وفقاً للمؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	البعد
دالة إحصائياً	0.013	4.489	0.711	4.0317	42	دبلوم	المشاركة في اتخاذ القرار
			0.618	4.0382	109	بكالوريوس	
			1.085	3.5000	17	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.315	1.164	0.763	3.9127	42	دبلوم	تفويض الصلاحية
			0.623	3.9771	109	بكالوريوس	
			1.061	3.6961	17	دراسات عليا	
دالة إحصائياً	0.017	4.201	0.689	4.3333	42	دبلوم	العلاقات الإنسانية
			0.522	4.3073	109	بكالوريوس	
			1.146	3.8333	17	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.573	0.558	0.766	3.9762	42	دبلوم	التحفيز والتشجيع
			0.713	3.8914	109	بكالوريوس	
			0.836	3.7549	17	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.088	2.472	0.678	4.0635	42	دبلوم	الدرجة الكلية
			0.544	4.0535	109	بكالوريوس	
			0.984	3.6961	17	دراسات عليا	

ويتضح من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بُعدي كل من (تفويض الصلاحية، والتحفيز) وفي الدرجة الكلية، ولكن وجدت فروق دالة إحصائياً في بُعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية)، ولمعرفة سبب هذه الفروق تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام طريقة (شيفيه) Scheffé كما هو موضح بالجدول (13) الآتي:



## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مارب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د. علي علي عبدالله العباب

جدول (13) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لبيان اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية في بُعدي المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المقارنات	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار	دبلوم ⇔ بكالوريوس	0.0065	0.999	غير دالة
	دبلوم ⇔ دراسات عليا	*0.5317	0.033	دالة
	بكالوريوس ⇔ دراسات عليا	*0.5382	0.14	دالة
العلاقات الإنسانية	دبلوم ⇔ بكالوريوس	0.2599	0.976	غير دالة
	دبلوم ⇔ دراسات عليا	*0.5000	0.030	دالة
	بكالوريوس ⇔ دراسات عليا	*4740.0	0.022	دالة

\* دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (13) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد «المشاركة في اتخاذ القرار»، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تعود إلى الفرق بين حملة المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا) وحملة المؤهلات الأقل منها، حيث وجدت فروق دالة إحصائياً بين حملة مؤهل الدراسات العليا، وحملة الدبلوم لصالح الدبلوم، كما وجدت فروق بين حملة مؤهل الدراسات العليا وحملة مؤهل البكالوريوس لصالح البكالوريوس. بينما الفرق بين حملة المؤهل (دبلوم) وحملة المؤهل (بكالوريوس) لم يكن دالاً إحصائياً، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.999) أكبر من (0.05).

كما يتضح من الجدول (13) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في بُعد «العلاقات الإنسانية»، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تعود إلى الفرق بين حملة المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا) وحملة المؤهلات الأقل منها، حيث وجدت فروق دالة إحصائياً بين حملة مؤهل الدراسات العليا وحملة الدبلوم لصالح الدبلوم، كما وجدت فروق بين حملة مؤهل الدراسات العليا وحملة مؤهل البكالوريوس لصالح البكالوريوس. بينما الفرق بين حملة المؤهل (دبلوم) وحملة المؤهل (بكالوريوس) لم يكن دالاً إحصائياً، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.976) أكبر من (0.05).

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشباب، 2023) بوجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما اتفقت مع دراسة (عبابنة، 2023) بوجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، ولكن لصالح الدراسات العليا، واختلفت مع دراسة كل من (الخرارية، 2022؛ المدني والغامدي، 2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، تعزى للمؤهل العلمي.



### 3- سنوات الخبرة

جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لأبعاد القيادة التشاركية وفقاً لسنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	البُعد
غير دالة إحصائياً	0.565	0.573	0.753	3.97	49	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرار
			0.716	4.05	67	من 5 - 10 سنوات	
			0.680	3.91	52	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة إحصائياً	0.104	2.294	0.670	3.97	49	أقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيه
			0.755	4.04	67	من 5 - 10 سنوات	
			0.680	3.76	52	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة إحصائياً	0.676	0.392	0.619	4.34	49	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
			0.754	4.24	67	من 5 - 10 سنوات	
			0.580	4.24	52	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة إحصائياً	0.901	0.105	0.792	3.88	49	أقل من 5 سنوات	التحفيز والتشجيع
			0.751	3.93	67	من 5 - 10 سنوات	
			0.675	3.87	52	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة إحصائياً	0.592	0.526	0.643	4.04	49	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
			0.679	4.06	67	من 5 - 10 سنوات	
			0.587	3.95	52	أكثر من 10 سنوات	

ويتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع أبعاد القيادة التشاركية، وفي الدرجة الكلية، وهذا مؤشر على تبني مدرءاء المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية التي تهدف إلى تقليل الممانعة والمقاومة، تجاه القرارات في بيئة العمل، وتوفير مقومات الانسجام بالمدرسة، وتفعيل قدرات المؤسسات التربوية في الاستجابة للمتغيرات المجتمعية، وتطوير أهداف المدرسة لتلائم مع رؤية المجتمع وأهدافه ورسالته، والحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين. اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (غيث، 2023؛ عباينة، 2023؛ الخرابية، 2022؛ الشايح، 2022)، التي أسفرت نتائجها بعدم وجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، تعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (عباينة، 2023؛ المدني والغامدي، 2021)، التي أظهرت نتائجها فرفراً، تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرة الأكثر، كما اختلفت مع دراسة (الشباب 2023) التي أظهرت نتائجها وجود فروق





لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

### الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. جاء مستوى واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الأهلية بمأرب على الأداة ككل بمستوى مرتفع، حسب استجابة عينة الدراسة، كما جاء بُعد «العلاقات الإنسانية» في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً، يليه بُعد «المشاركة في صنع القرار» بمستوى مرتفع، ثم بُعد تفويض الصلاحية بمستوى مرتفع، وجاء بُعد التحفيز والتشجيع في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع كذلك.
2. جاءت جميع عبارات بُعد «المشاركة في صنع القرار» بمستوى مرتفع، وكانت أعلى العبارات في المتوسط هي «يحرص مدير المدرسة على إنشاء قنوات اتصال للتغذية الراجعة بعد مناقشات العاملين»، «يناقش مدير المدرسة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات مع العاملين»، «يشجع مدير المدرسة المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرار».
3. جاءت عبارتي: «يمنح مدير المدرسة العاملين الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة لهم»، «يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للعاملين، بناءً على الأنظمة المعمول بها» على مستوى مرتفع جداً، وبقية عبارات بُعد تفويض الصلاحية، جاءت بمستوى مرتفع.
4. جاءت معظم عبارات بُعد «العلاقات الإنسانية» بمستوى مرتفع جداً، حيث حازت العبارة «يسعى مدير المدرسة على توفير بيئة عمل، يسودها التفاهم والمشاركة» على أعلى متوسط.
5. احتلت العبارتين «يشجع مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الدورات والورش المختلفة»، «يوقر مدير المدرسة فرص المنافسة والإبداع بين العاملين» من عبارات بُعد «التحفيز» على مستوى أهمية مرتفع جداً، وبقية العبارات بمستوى مرتفع، عدا عبارة «يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود الذي يبذلونه» جاءت بمستوى متوسط.
6. لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في جميع الأبعاد، وفي الدرجة الكلية، كذلك لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بُعدي كل من (تفويض الصلاحية، والتحفيز) وفي الدرجة الكلية، ولكن وجدت فروق دالة إحصائية في بُعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية) لصالح حملة مؤهلي البكالوريوس والدبلوم.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على تعزيز ونشر ثقافة ممارسة نمط القيادة التشاركية في المدارس التعليمية الحكومية والخاصة بمحافظة مأرب واستثمارها بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي في جودة عمل القيادة التربوية.
2. العمل بمبدأ الحافز والدافعية في بذل حوافز مادية ومعنوية؛ لتحفيز المعلمين والعاملين في المدارس الأهلية، وتشجيع





- مدراء المدارس وقياداتها، لتبنيهم نمط القيادة التشاركية.
- إعداد برامج تدريبية في مجال القيادة التشاركية، التي من شأنها تطور مهارات مدراء المدارس، أثناء تعيينهم لقيادة المدرسة.
- عقد لقاءات دورية بين مدراء المدارس الأهلية؛ لتبادل الخبرات في مجال القيادة التربوية، سيما القيادة التشاركية، للاستفادة من الكفاءات القيادية في إدارة هذه اللقاءات وإعدادها.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والمساهمة في بناء الأهداف المرجوة، واستثمار القدرات والكفاءات الإبداعية لديهم.

### المقترحات:

- إجراء مزيد من الدراسات حول ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الأهلية، ودراسة الفروق تبعاً لمتغيرات الجغرافيا، والمرحلة التعليمية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية الأخرى في الإدارة التربوية.

### المراجع:

- الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخرزابة، رغد عواد (2022). مدى تطبيق مديرات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 7(3)، 255-268.
- دحان، حاتم (2006). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤى تربوية بغزة، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، ع21، 133-135.
- رضوان، محمود (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زايد، فهد خليل (2013). فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الشبايع، علي ين صالح (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، 2(6)، 222-261.
- الشباب، صالح (2023). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في لواء الحيزية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية- عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج25، عدد خاص، 36-57.
- الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل، وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 2(3)، 57-113.





## واقع ممارسة مديري المدارس الأهلية في محافظة مأرب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

د.علي علي عبدالله العباب

9. عبابنة، رامي محمود (2023). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة إربد الأهلية- عمادة البحث العلمي، 25(1)، 1-40.
10. عبد العظيم، سلامة (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، عمان، دار الفكر.
11. العلاق، بشير (1999). أسس الإدارة الحديثة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
12. عياصرة، علي والعودة، محمد محمود الفاضل (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 115.
13. الغامدي، عبد الرحمن (2014). القيادة التشاركية، مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
14. الغامدي، حمدان بن أحمد وعبد الجواد، نور الدين محمد (2015). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ط ٤، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
15. غيث، طارق كاظم (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، 31(4)، 403-421.
16. الفاضل، محمد محمود (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. فهمي، مصطفى أبو زيد وعثمان، حسين (2003). الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية. 507-501
18. كنعان، نواف سالم (2007). القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 155-160.
19. المحرج، عبد الكريم (2018). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظة حوطة بني تميم للقيادة التشاركية. جمهورية مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، 1(19): 1-25.
20. المدني، عبدالله أحمد والغامدي، محمد عبدالله (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، 6ع، 250-300.
21. الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات. قرار جمهوري بالقانون رقم (11) لسنة 1999م بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة)، المادة (1)، (2)، على الموقع الإلكتروني: <https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.67> :11593=ID?php.detail/ye\_laws/db/info.nic-yemen/

22. Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2020). Effects of Principal's Participatory Leadership and School Culture toward Teacher Pedagogical Competence of Elementary School. Proceeding





International Joint Conference on Science, Technology, Art, and Humanities (IJCSTAH), 1(1), 1-5

23. Kocolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a change? Emerging Leadership Journeys. Vol.3. No.1. pp 22-32.

24. Lindsay, W. (2017). Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector (Unpublished Master's Thesis). The Open University, Palestine.

25. Lopez, C. I., & Grubbström, E. (2018). Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation: Unlocking the potential of our future leader, (Master Thesis), Blekinge Institute of Technology, Sweden.

26. Nemaie, B., (2016), The Impact of Participative Leadership on Employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation (Unpublished Master's Thesis). The British University, Dubai.

27. Osako, F (2018). Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools In Soroti District, Thesis, Uganda Management Institute.

28. Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. Eurasian Journal of Educational Research.62, 181-194, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>

29. 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.

