

## THE PARTICIPATORY LEADERSHIP PRACTICE IMPACT ON THE ADMINISTRATIVE QUALITY OF SCHOOL PRINCIPALS IN NORTH AL BATINAH GOVERNORATE IN THE SULTANATE OF OMAN

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة

عُمان

حمدان الراجحي

Hamdan Hamed Alrajhi<sup>1\*</sup>, Dr. Kirembwe Rashid Abdul Hamed<sup>2</sup>, and Prof. Madya Dr. Azlan Bin Shaiful Baharum<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate in Educational Administration, FPBU, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM): [rajhi156@hotmail.com](mailto:rajhi156@hotmail.com)

<sup>2</sup>Senior Lecturer FPBU, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM): [kirembwe@usim.edu.my](mailto:kirembwe@usim.edu.my)

<sup>3</sup>Prof. madya Dr. at FPBU, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM): [azlan\\_arab@usim.edu.my](mailto:azlan_arab@usim.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This research paper is part of an expanded study conducted by the researcher on; Practicing participatory leadership and its relationship to administrative quality for school principals in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. This article aims to measure the degree of participatory leadership practice of school principals in North Al Batinah Governorate. The study population consisted of all school principals in the governorate; The researcher chooses a stratified random sample of (198) male and female principals according to the table of Gresty and Morgan (1970). The researcher designed an electronic questionnaire, due to several studies, which consisted of (23) statements distributed in three axes that covered the participatory leadership practices. The following statistical methods were used: descriptive analysis, Pearson correlation coefficient analysis, and Cronbach's alpha coefficient analysis. The findings revealed that: The practicing of participatory leadership was high, when the results ranged between medium and high.. Where the axis of human relations came first with a high rating. The axis of decision-making came second with a high rating as well, and the axis of the authority delegation came the last rank. The researcher attributes managers' lack of inclination to delegate authority; Because managers are keen to carry out official tasks by themselves with great care, and avoid any mistakes that may result from delegating powers to others.

Keywords: school principals, participatory leadership, delegation of authority.

### الملخص

هذه الورقة البحثية هي جزء من دراسة موسعة يجريها الباحث حول؛ ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالجودة الإدارية

لمديري المدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. تهدف هذه المقالة قياس درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس محافظة شمال الباطنة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في المحافظة؛ اختار الباحث عينة عشوائية طبقية قدرتها (198) مديرا ومديرة حسب جدول جريستي ومورغان (1970). صمم الباحث وأعدَّ استبانة إلكترونية، بالاستفادة من بضعة دراسات سابقة، تكونت من (23) عبارة توزعت في ثلاثة محاور غطت أبعاد ممارسات القيادة التشاركية. استخدم الباحث الطرق الإحصائية الآتية: التحليل الوصفي، تحليل معامل ارتباط بيرسون، تحليل معامل ألفا كرونباخ. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: إن استجابات العينة لمحاور ممارسة القيادة التشاركية، كانت بشكل مرتفع. حين تراوحت النتائج بين الوسط والمرتفع. فقد جاء محور العلاقات الإنسانية أولاً بتقدير مرتفع، وحلّ ثانياً محور اتخاذ القرار بتقدير مرتفع أيضاً، وحصل محور تفويض السلطة على المرتبة الأخيرة بتقدير وسط. يعزو الباحث قلة ميل المدراء لتفويض السلطة؛ بسبب حرص المدراء على تنفيذ المهام الرسمية بحرص عالٍ، وتفاديا لحدوث أية أخطاء قد تنجم جزئاً تفويض الصلاحيات للآخرين.

كلمات مفتاحية: مدراء المدارس، القيادة التشاركية، تفويض السلطة.

#### المقدمة:

تعدّ الإدارة العنصر الحاسم في تقدم الأمم، والمدير هو العقل المدبر والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته وبالتالي على المجتمع ككل بالخير والتقدم. ففي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية ومهمة في مواكبة التطورات، والمتغيرات، واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع (أبو سامح، 2015). والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المتنوعة يحتاج إلى إدارة، لكي تحقق التربية ثمارها، ويحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وعلى ذلك فإن الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمة، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض التربوية (شعبان، 2009).

وشهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة الإلكترونية، إذ لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. كما أصبح دور المدرسة يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (أحمد، 2017).

لقد أصبح لازماً على الإدارات في هذا العصر مواكبة التطورات والمتغيرات السريعة والمستمرة، واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع، ومع ظهور تكنولوجيا الإنترنت، وتطور تقنية الشبكات والانتشار الواسع

والسريع لتطبيقات الأعمال الرقمية، التي رافقتها انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية، ونضج مفهوم تكنولوجيا المعلومات، ونظم الإدارة الإلكترونية، فقد رافق ذلك اندماج نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية، وأصبحت تلك النظم منظومات لا غنى عنها للتحويل من أنموذج الأعمال التقليدية إلى نماذج الأعمال الإلكترونية. إضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد (Gilbert, 2020).

ولقد دفعت جائحة كورونا (كوفيد-19) المؤسسات التعليمية وأدارتها في مختلف دول العالم إلى تطوير بدائل تعليمية وإدارية مناسبة ومبتكرة للتعامل مع الواقع الذي فرضته الجائحة، وأهمها الانتقال إلى التعلم عن بعد والتعلم المدمج وتهيئة وتدريب الهيئات الإدارية للتعامل مع التطورات والمستجدات، وكذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام برامج التعليم ومواده وأداته عبر الانترنت، إضافة إلى تدريب الطلبة على التعامل مع تلك البرامج وكيفية استخدامها، والاستفادة من التعليم الإلكتروني لتحقيق جودة التعليم. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في ممارسة القيادة التشاركية لمدراس شمال الباطنة.

### مشكلة الدراسة:

يتسم العمل الإداري في الحقل التربوي بكونه متجددا ومتشابك الأطراف، و مع تطور وسائل الاتصال و المواصلات والثورة المعرفية المتسارعة الهائلة في كل ميادين المعرفة في هذا العالم المتسارع، حين تظهر معرفة جديدة في كل لحظة، فقد ترتب عليها ظواهر ومشكلات تستوجب وجود نمط أداري حديث مساير للعصر، يتعزز فيه عمل الجميع بروح الفريق، ويسهم في الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، ومدى فعاليتها في زيادة إنتاجية العاملين، و تحقيق مبدأ التشاركية لتمنحهم المزيد من الصلاحيات، ودعوتهم إلى مواكبة التطور المتسارع في المعرفة وأساليب الإدارة الحديثة.

ومن أجل ذلك وجد الباحث فرصة في إجراء هذه الدراسة؛ نظرا لافتقار البيئة التعليمية المحلية إلى مبدأ التشاركية، والممارسة الفاعلة للقيادة والإدارة الإلكترونية لمديري المدارس ومديري التربية والتعليم في مديرياتهم بسلطنة عمان، نظرا لأهمية دورها في معالجة المشكلات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والمشكلات المتعلقة بالجودة التعليمية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرار، والمشكلات المتعلقة بالرقابة، وارتباط الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة التعليمية. وبعد اطلاع الباحث على الأدبيات والبحوث العلمية والمقالات التربوية ذات الصلة بواقع المؤسسات التربوية منها: ( Abu-Naser, 2011; Florance, 2011; Fathi, 2019; 2020)؛ وجد الحاجة إلى التطوير ممارسة القيادة التشاركية، وطرحه بصورة جديدة من خلال ربط التشاركية بالجودة التعليمية، لأجل التغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس، ومشاكل الإدارة المستجدة، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية في إدارة المؤسسات التعليمية، وفق قرارات سليمة تساعد في الرقي والنهوض إلى أفضل المستويات.

### الهدف الرئيس للدراسة:

التحقق من درجة ممارسة أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

## الدراسات السابقة:

دراسة (Lu Chen, 2020)؛ "القيادة التشاركية وإبداع الموظف: نموذج وساطة متسلسلة للسلامة النفسية والمشاركة العملية الإبداعية"، للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع من خلال الكشف عن السلسلة السببية للآلية المعرفية (الأمان النفسي) مع آلية سلوكية (المشاركة العملية الإبداعية) بالاعتماد على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية لفحص أدوار الوساطة المتسلسلة للسلامة النفسية والمشاركة العملية الإبداعية بين القيادة التشاركية على الإبداع، استخدام الباحث عينة متخلفة عن الوقت تتكون من 526 مشرفاً - مرؤوساً ثانوياً من فرق البحث والتطوير لخمس شركات تقع في الجزء الجنوبي الغربي من الصين، اختبر الباحث النموذج النظري باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وكذلك مع برنامج MPLUS 7.0.

أشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة العملية الإبداعية، وتتوسط السلامة النفسية بشكل كبير العلاقة بين القيادة التشاركية والمشاركة العملية الإبداعية؛ كما إن المشاركة العملية الإبداعية تتوسط بشكل كبير العلاقة بين السلامة النفسية وإبداع الموظف؛ وتتوسط السلامة النفسية والمشاركة العملية الإبداعية بالتتابع العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع، وتشير كذلك نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التشاركية للمديرين أو المشرفين تغذي الموظفين السلامة النفسية لتحمل المخاطر وتعزز مشاركة الموظف في المشاريع ذات الصلة بالإبداع التي تؤدي إلى الإبداع.

دراسة (Chi Hong Simon, 2019)؛ "القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في ضوء توسط مشاركة العمل والدور المعتدل للمتعة في العمل"؛ هدفت الدراسة شقين، الأول: دراسة العلاقات بين القيادة التشاركية ومشاركة الموظفين في العمل والرضا الوظيفي؛ وثانياً: تحديد ما إذا كان مستوى المرح الذي تمت تجربته في العمل يخفف من تأثير القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كان المشاركون (177) موظفًا في متجر بيع بالتجزئة في هونغ كونغ. تم إجراء الانحدار الهرمي المتعدد مع متغيرات التحكم؛ للتأكد من العلاقات بين القيادة التشاركية، ومستوى المرح المتمتع في العمل، والمشاركة في العمل والرضا الوظيفي.

بينت الدراسة نتائج عدة أهمها: أنّ القيادة التشاركية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي. وقد توسطت مشاركة عمل الموظفين العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي. كانت هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي أقوى عندما كان الموظفون يتمتعون بمزيد من المرح في العمل، للقيادة التشاركية المشاركة في تمثيل الأدوار من خلال توفير أنشطة أكثر متعة في مكان العمل للموظفين، مما سيزيد من مشاركتهم في العمل ورضاهم الوظيفي.

دراسة (Gahwaji, 2019) "ممارسات القيادة التشاركية فيما يتعلق بالكفاءة المهنية للمديرين في رياض الأطفال السعودية". هدفت تحديد مدى ممارسة القيادة التشاركية لمديري رياض الأطفال مع المدرسين، وكيف تساهم ممارسات

المديرين لنمط القيادة التشاركية في تحديد مستوى كفاءتهم المهنية، كما يهدف هذا البحث إلى تحديد الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغيرات البحث (المؤهلات والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة للمديرين). واستخدام الباحث عينة عشوائية من المعلمين في رياض الأطفال العامة في جدة، مستخدماً استبيان لعدد (5) معلمين في كل روضة عامة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (120). غطت المعلومات قسمين، الأول: القيادة التشاركية مكونة من (46) عبارة موزعة في أربعة أبعاد (الممارسة، وصنع القرار، وخصائص المديرين التشاركيين، والعلاقات البشرية). القسم الثاني: الكفاءة المهنية التي تتكون من (24) عبارة موزعة في أربعة مجالات (التخطيط والتنفيذ، والتوجيه، المراقبة والتقييم، النمو المهني المستدام).

بينت النتائج: حقق مستوى ممارسة القيادة التشاركية درجة عالية -قريبة من العالية جداً- في جميع الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (4.19)، كان مستوى الكفاءة المهنية للمدراء مرتفع جداً في جميع المجالات بمتوسط (4.24). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد القيادة التشاركية ومجالات الكفاءة المهنية وفقاً لمتغيرات البحث. وكان هناك ارتباط كبير بين مستوى القيادة التشاركية والكفاءة المهنية بقيمة (0.923). لذلك أوصى الباحث بتوفير برامج التدريب والتطوير في القيادة بشكل عام والقيادة التشاركية خاصة لمديري رياض الأطفال، ودمج مهارات القيادة التشاركية في نموذج التقييم السنوي للمدير وتطوير قائمة مجالات الكفاءة المهنية (المستمدة من أداة البحث) لعملية ترشيح مدير رياض الأطفال لرفع مستوى كفاءة المتقدم.

**دراسة الحارثي، (1439هـ)؛** واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى فائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية والمعوقات التي تحد من ممارستها والمقترحات المناسبة لتفعيل القيادة التشاركية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (361) معلماً، صمم الباحث استبانة من (38) عبارة موزعة في ثلاثة محاور رئيسة. بينت النتائج الآتي: إن واقع ممارسة فائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت عبارة يشجع قائد المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق بالمرتبة الأولى. هناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة فائدي المدارس للقيادة التشاركية، من أبرزها: ضعف نظام الحوافز لفائدي المدارس، وكثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة، وقلة الوقت الكافي لتطبيق مبدأ التشاركية.

#### الطريقة والإجراءات:

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر مناسبة لهذه الدراسة. واعتماد الأسلوب الكمي في جمع البيانات.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في شمال الباطنة بسلطنة عمان وعددهم (408) مدير للعام الدراسي (2021/2020). وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها (198) مديراً ومديرة، بحسب جدول جريستي ومورغان (1970).

**أداة الدراسة:** قام الباحث بتصميم وإعداد الاستبانة الإلكترونية، بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تناولت

الموضوع، منها: دراسة أبوسامح، (2015)، دراسة سلس، (2015)، دراسة الدجني، (2006). وقد تكونت من (23) عبارة تندرج تحت ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: تفويض السلطة: يتكون من (9) عبارات.

المحور الثاني: اتخاذ القرار: يتكون من (7) عبارات.

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية: يتكون من (7) عبارات.

### صدق المقياس:

الصدق هو مقدرة المقياس على قياس وما وضعت الأداة لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس، بحيث شمل ذلك الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، وكما يلي:

### أولاً. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض المقياس على (7) من المحكمين من مختصي الإدارة واللغة العربية في: جامعة السلطان قابوس، جامعة صحار، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، بهدف استخراج الصدق المنطقي للمقياس، وإبداء الرأي في سلامة بناء عبارات المقياس، وعلاقتها بأسئلة الدراسة، وانتماء كل محور للمجال الذي ينتمي إليه، ومناسبة كل فقرة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى وضوح وسلامة صياغة العبارات. والتأكد من سلامة فقراتها اللغوية. وبناء على آراء المحكمين المختصين قام الباحث بالأخذ بكافة التعديلات للفقرات، وإعادة صياغة عدد من الفقرات بما يتناسب مع أغراض الاستبانة. وكانت تقديرات المحكمين للأداة بين (86% إلى 93%). وفي ضوء تعديلات المحكمين بقي المقياس في صورته النهائية مكون من (23) عبارة موزعة في (3) محاور.

### ثانياً. صدق الاتساق الداخلي:

ويعني جودة محتوى الأداة في تحديد أنواع الأشياء التي يجب استخلاص النتائج منها، أي مقدار ارتباط محتوى الأداة بقياس ابعاد الدراسة (درويش، 2018). تم تطبيق الأداة على عينة قدرها (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وذلك لاستخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المقياس والمحور الذي تنتمي إليه. وقد بينت نتائج التطبيق؛ أن معامل ارتباط بيرسون لجميع العبارات قد ارتبطت بالمحور الذي تنتمي إليه بشكل جيد، حيث أشارت نتائج التحليل إلى ما يلي:

- كان معدل عبارات محور تفويض السلطة (0,638)، حين تراوحت عبارات المحور ما بين (0,582 إلى 0,806).
- بلغ معدل عبارات محور اتخاذ القرار (0,716)، حين تراوحت عبارات المحور ما بين (0,611 إلى 0,914).
- كان معدل عبارات محور العلاقات الإنسانية (0,854)، حين تراوحت عبارات المحور ما بين (0,669 إلى 0,936).

### ثالثاً. الصدق البنائي للمقياس:

ويعني ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس، وتم كذلك من خلال (SPSS) استخراج معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس. وقد بينت نتائج التحليل أنّ جميع المحاور الثلاث للأداة قد ارتبطت بالدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0,01)، مما يدل على صدق الأداة وصلاحيتها.

### رابعاً. ثبات المقياس:

يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج المقياس، ويبين درجة الثقة في المقياس وخلوه من الأخطاء، بما يمكن من ثم الحصول على النتائج منسقة وثابتة، أي صلاحية المقياس فعلاً لقياس ما صمم لأجله. وقد تم اعتماد معامل ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من أجل معرفة مدى التناسق في إجابات العينة الاستطلاعية أعلاه. والتحقق من درجة ثبات الاستبانة، تم كذلك تطبيقها بشكل مزدوج على تلك العينة بفارق زمني قدره أسبوعان، وأدخلت النتائج في (SPSS). وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن معامل ثبات المقياس بلغ (0.914) وهي نسبة ممتازة جداً تؤكد صدق وثبات المقياس وصلاحية نتائجه للتطبيق (رزوقي، 2020، صفحة 22). الجدول الآتي يبين معاملات ألفا لمحاور الأداة:

جدول (1) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	المهارات	عدد العبارات	معدل درجة الارتباط
الأول	تفويض السلطة	9	0,657
الثاني	اتخاذ القرار	7	0,825
الثالث	العلاقات الإنسانية	7	0,906
الرابع	المتوسط الكلي لثبات الأداة	23	0,914

### تفسير المتوسطات الحسابية:

حيث إنّ التدرج المعتمد في الأداة اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون أقل درجة (1) وأعلى درجة (5). الفرق بينهما (4)، لذلك نقسم الفرق (4) درجات بين أعلى درجة وأقل درجة في المقياس على خمسة مستويات، فيكون الناتج (0,8) وهو مقدار تزايد كل مستوى، وكما مبين في الجدول (2) الآتي:

## جدول (2) تفسير المتوسطات الحسابية

التفسير	مدى المتوسط الحسابي
مرتفع جداً	4,21 إلى 5
مرتفع	3,41 إلى 4,2
وسط	2,61 إلى 3,4
واطيء	1,81 إلى 2,6
واطيء جداً	1 إلى 1,8

## المعالجات الإحصائية:

- أ. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لك عبارة من عبارات محاور الأداة.
- ب. تحليل معامل ارتباط بيرسون، لاستخراج معاملات الاتساق الداخلي.
- ت. تحليل معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الأداة.
- ث. الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## نتائج الدراسة:

كان السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، لفقرات محاور القيادة التشاركية التي تمثلت في ثلاثة محاور هي: تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية. وقد تم إدخال البيانات المتحصلة من عينة الدراسة، في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت النتائج كما في الجداول الآتية.

## نتائج محور تفويض السلطة:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لمحور تفويض السلطة (ن: 198)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تنمي إدارة المدرسة المهارات القيادية لدى أعضاء المجتمع المدرسي	3,378	0,722	4



			لأداء المهام الموكلة لهم	
2	0,614	3,509	تسمح الإدارة بتبادل الآراء لضمان سير العملية التعليمية	2
9	0,903	2,466	تقديم برامج مشتركة للتدريب والتوجيه لدى مديري المدارس	3
3	0,883	3,386	يوظف مديرو المدارس القيادة التشاركية لحل الأزمات وإدارتها بشكل جيد	4
1	0,914	4,062	تعزز توجيهات مديري المدارس المسؤولية المشتركة لدى المعلمين	5
7	0,607	3,055	يحدد مديرو المدارس آلية معينة للصلاحيات والمهام بصورة تشاركية	6
6	0,639	3,174	تراعي العدالة في اسناد المهام للمرؤوسين دون محاباة	7
5	0,738	3,211	تتسم العلاقات بين مديري المدارس بالمرونة والإنجاز	8
8	0,922	2,904	تنشر إدارة المدرسة ثقافة التغيير التشاركي لدى منتسبي المدرسة	9
	<b>0,887</b>	<b>3,392</b>	<b>المعدل الكلي لمحور تفويض السلطة</b>	

يشير الجدول ( ) أعلاه، أن متوسطات استجابات العينة لمحور تفويض السلطة قد تراوحت ما بين قليل ومرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية (2,466 إلى 4,062)، وبلغ المعدل الكلي لمتوسطات المحور (3,392) أي بدرجة متوسطة أو مقبولة. جاءت أولاً عبارة (تعزز توجيهات مديري المدارس المسؤولية المشتركة لدى المعلمين) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,62) وانحراف (0,914). تلتها ثانياً عبارة (تسمح الإدارة بتبادل الآراء لضمان سير العملية التعليمية) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3,509) وانحراف (0,614). وحلت ثالثاً عبارة (يوظف مديرو المدارس القيادة التشاركية لحل الأزمات وإدارتها بشكل جيد) بتقدير مقبول بمتوسط حسابي (3,386). وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تقديم برامج مشتركة للتدريب والتوجيه لدى مديري المدارس) بتقدير قليل بمتوسط حسابي (2,466).

#### نتائج محور اتخاذ القرار:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لمحور اتخاذ القرار (ن: 198)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
10	يوظف مديرو المدارس الإدارة الجماعية في الحقل التربوي	3,705	0,804	4

3	0,818	3,721	يقوم مديرو المدارس بجمع معلومات قبل اتخاذ القرار	11
6	0,746	3,488	يتدارس مديرو المدارس للأثار المترتبة على اتخاذ القرار	12
7	0,881	3.063	تتيح إدارة المدرسة الفرصة لبعض لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها	13
1	0,925	4,139	تعمل الإدارة على ترسيخ العلاقة مع العاملين وتشجيع التعاون بينهم	14
2	0.972	4,068	يشجع مديرو المدارس على تحسين أساليب العمل بصورة أكبر	15
5	0,683	3,669	تتيح إدارة المدرسة الحرية لأعضاء المجتمع المدرسي في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	16
	<b>0,814</b>	<b>3,807</b>	<b>المعدل الكلي لمحور اتخاذ القرار</b>	

يشير الجدول (4) أعلاه، أن متوسطات استجابات العينة لمحور اتخاذ القرار، قد تراوحت ما بين المقبول والعالية، حين تراوحت متوسطاتها (3,063 إلى 4,139)، وبلغ المعدل الكلي لمتوسطات المحور (3,807) أي بدرجة مرتفعة أو عالية. جاءت أولاً عبارة (تعمل الإدارة على ترسيخ العلاقة مع العاملين وتشجيع التعاون بينهم) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,139) وانحراف (0,925). تلتها ثانياً عبارة (يشجع مديرو المدارس على تحسين أساليب العمل بصورة أكبر) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,068) وانحراف (0.972). وحلت ثالثاً عبارة (يقوم مديرو المدارس بجمع معلومات قبل اتخاذ القرار) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3,721). وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تتيح إدارة المدرسة الفرصة لبعض لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (تتيح إدارة المدرسة الفرصة لبعض لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها) وانحراف (0,881).

#### نتائج محور العلاقات الإنسانية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لمحور العلاقات الإنسانية (ن: 198)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
6	0,804	3,274	توظف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الإنتاج	17
3	0,737	3,665	يتعاون مديرو المدارس في علاج القضايا المختلفة قبل بداية العام الدراسي	18

7	0,613	2,917	تبنى إدارة المدرسة سياسة التفويض لبعض أعضاء المجتمع المدرسي وتمنحهم السلطات اللازمة لإنجاز العمل.	19
1	0,756	4,083	يعمل مديرو المدارس على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين	20
5	0,583	3,366	تفرض إدارة المدرسة البرامج المهنية على أعضاء المجتمع المدرسي ولا تترك لهم حرية الاختيار.	21
2	0,634	3,947	تشجع إدارة المدرسة أعضاء المنتسبين على التطوير المهني الذاتي	22
4	0,773	3,412	يتعاون مديرو المدارس لتشجيع الابتكار والابداع في إدارة مدارسهم	23
	<b>0,861</b>	<b>3,916</b>	<b>المعدل الكلي لمحور العلاقات الإنسانية</b>	

يشير الجدول (5) أعلاه، أن متوسطات استجابات العينة لمحور العلاقات الإنسانية قد تراوحت ما بين (2,917) إلى (4,083)، وبلغ المعدل الكلي لمتوسطات المحور (3,916) أي بدرجة عالية. جاءت أولاً عبارة (يعمل مديرو المدارس على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,083) وانحراف (0,756). تلتها ثانياً عبارة (تشجع إدارة المدرسة أعضاء المنتسبين على التطوير المهني الذاتي) بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3,947) وانحراف (0,634). وحلت ثالثاً عبارة (يتعاون مديرو المدارس في علاج القضايا المختلفة قبل بداية العام الدراسي) بتقدير مرتفع وبتوسط حسابي (3,665). وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تبنى إدارة المدرسة سياسة التفويض لبعض أعضاء المجتمع المدرسي وتمنحهم السلطات اللازمة لإنجاز العمل) بتقدير وسط أو مقبول بمتوسط حسابي (2,917).

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس للمحاور الثلاث:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لمحور تفويض السلطة (ن 198)

ت	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
1	محور تفويض السلطة	3,392	0,887	وسط	3
2	محور اتخاذ القرار	3,807	0,814	مرتفع	2
3	محور العلاقات الإنسانية	3,916	0,861	مرتفع	1
	<b>المعدل الكلي لمحاور ممارسة القيادة التشاركية</b>	<b>3,941</b>	<b>0.915</b>	<b>مرتفع</b>	

يشير الجدول (6) أعلاه، أن متوسطات استجابات العينة لمحاو ممارسة القيادة التشاركية كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,941)، كانت نتائج المحاور تتراوح بين الوسط والمرتفع. جاء محور العلاقات الإنسانية أولاً بتقدير مرتفع بمتوسط قدره (3,916)، وحلّ ثانياً محور اتخاذ القرار بمتوسط قدره (3,807) بتقدير مرتفع أيضاً، وحصل محور تفويض السلطة على المرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3,392) بتقدير وسط.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة: الشمري والموقان،(2018)؛ الحسون (2014)؛ الرفاعي، (2009) حول ممارسة أبعاد القيادة التشاركية.

يعزو الباحث هذه النتيجة، في أنّ ارتفاع محور العلاقات الإنسانية يتسق وينسجم تماماً مع طبيعة المجتمع الإسلام، وقد عرف عن المجتمع العُماني التزامه بتعاليم الدين والأخلاق الإسلامية العالية. أما محور تفويض السلطة فجاء بدرجة وسط؛ حيث لا يميل مدراء المدارس إلى تفويض السلطة، ويستند ذلك بتقدير الباحث على حرص المدراء على تنفيذ المهام الرسمية بحرص عالٍ، وتجنب تفويض السلطة أو الصلاحيات خشية حدوث خطأ ما عند تفويض الصلاحيات والسلطة إلى الغير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عامر، (2008) حول واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها، والتي أشارت إلى قلة ممارسة تفويض الصلاحيات.

#### قائمة المراجع:

- أبو عامر آمال محمود محمد. 2008. واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين.
- أبوسامح، أحمد عبد الكريم سليمان. 2015. درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أحمد، زهير زكريا سليمان. 2017. تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. غزة: الجامعة الإسلامية. غزة.
- الحارثي، نايف. 1439هـ. واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسون، عبير. (2013). ممارسة مديريات مكاتب التربية والتعميم بمدينة الرياض لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الدجني، إياد. 2006. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة. عزة: الجامعة الإسلامية.
- درويش، محمود. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. (الطبعة الأولى)، مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد حسين. (2009). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمينس العالمية، بريطانيا.
- سلش، باسل. 2015. *أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار - الهدف في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية*، رسالة ماجستير . جامعة الافتراضية السورية.
- الشمري، سامي، والموقان، محمد. (2018). *واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل، وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد الثالث، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
- شعبان، إياد عبدالله. 2009. *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abusamih, 'Ahmad Eabd Alkarim Sulayman. 2015. *Darajat Mumarasat Mudiri Mudiriaat Altarbiat Waltaelim Li'idarat Aljawdat Alshaamilat Waealaqatiha Bialqiyadat Altasharukiati*. Ghazat: Aljamieat Al'iislamiati.
- 'Abu Eamir Amal Mahmud Muhamad. 2008. *Waqie Aljawdat Al'iidiariyat fi Aljamieat Alfilastiniyat Min Wijhat Nazar Al'iidariiyin Wasubul Tatwiriha*. Ghazat: Aljamieat Al'iislamiat , Kuliyyat Altarbiat , Qism 'Usul Altarbiati, Filastin.
- 'Ahmadu, Zuhayr Zakariaa Sulayman. 2017. *Tasawur Muqtarah Litanmiat Maharat Alqiyadat Altasharukiati Ladaa Mudiri Almadaris Althaanawiat Bimuhafazat Ghaza*. Ghazat: Aljamieat Al'iislamiat . Ghaza.
- Aldijni, 'Iiad. 2006. *Waqie Altakhtit Alastiratijii fi Aljamieat Al'iislamiat fi Daw' Maeayir Aljawdati*, Risalat Majistir Ghayr Manshurati. Eazat: Aljamieat Alaslamiati.
- Darwish, Mahmud. (2018). *Manahij Albahth fi Aleulum Al'iinsaniati*. (Altabeat Al'uwlaa), Masr: Muasasat Al'umat Alearabiati Lilnashr Waltawziei.
- alharthi, nayif. (1439h). *waqie mumarasat alqiyadat altasharukiati ladaa qayiday almadaris almutawasitat bimadinat alriyad. risalat majistir ghayr manshurati, qism al'iidarati waltakhtit altarbwi, kuliyyat aleulum alajitimaieati, jamieat al'iimam muhamadin sueud al'iislamiati, alriyad, almamlakat alearabiati alsaeudiati*.
- Alhasun, Eubayr. (2013). *Mumarasat Mudirat Makatib Altarbiat Waltaemim Bimadinat Alriyad Li'adwarihina Alqiyadiyat fi Daw' Alqiyadat Altasharukiati*. Risalat Majistir Ghayr Manshurati, Kuliyyat Aleulum Alajitimaieati, Jamieat Al'iimam Muhammad Bin Sueud Al'iislamiati: Alrayada, Almamlakat Alearabiati Alsaeudiati.
- Alrafaei, Muhammad Husayn. (2009). *Al'iidarati Bialmusharakat Wa'athariha Ealaa Aleamiliin Wal'iidarati*. Risalat Dukturah Ghayr Manshurati. Jamieat Sant Klimins Alealamiati, Biritania.
- Silsha, Basil. 2015. *'Athar Al'anmat Alqiyadat Wifqan Linazariyat Almasar - Alhadaf fi Mustawaa Alwala' Altanzimii Lilmawarid Albashariyat* , Risalat Majistir . Jamieat Alaiiftiradiyat Alsuwriati.
- alshamri, sami, walmuqan, muhamadu. (2018). *waqie alqiyadat altasharukiati liqadat Almadaris Althaanawiat Bimadinat Hayil, Wasubul Tatwiriha Min Wujiat Nazar Almuealimina*. Almajalat Alearabiati Lileulum Altarbawiat Walnafsiati, Aleladad Althaalithu, Almuasasat Alearabiati Liltarbiat Waleulum Waladab.

Shaeban, 'liad Eabdallah. 2009. 'Iidarat Aljawdat Alshaamilati. Eaman: Dar Zahran Lilnashr Waltawziei.

## **REFERENCE LIST**

- Abu-Naser, M. M. (2020). *Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian*. International Journal of Business Marketing and Management IJBMM Volume 5 Issue 3 March 2020, P.P.11-26.
- Fathi, N. (2019). The Application Degree of Participative School Leaderships at Al-Ihsa Governorate and Its Correlation with Teachers' Professional Development . International Education Studies.
- Florance, M. (2011). The Relationship between participation in Decision Making and job satisfaction among Academic staff in the School of Business. University of Nairobi: Journal of Human Resources Management Research. Article ID 246460.34.
- Gahwaji, D. N. (2019). Practices of Participative Leadership in Relation to Professional Competency of Principals at Saudi Kindergartens . Saudi Arabia: Childhood Studies Dept., King Abdulaziz University, Jeddah.
- Gilbert, S. J. (2020). Relationship Between ICT Usage for Internal Communication and Principals' Administrative Quality in Public Secondary Schools in Homabay County. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
- Lu Chen, Kwame Ansong Wadei, Shuaijiao Bai, Jun. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement