

Shared Leadership and its Relationship with the Organizational Culture of Secondary School Leaders at General Education Schools

Abdullah Musfeer Molfi Alfahhad

Hamed Mohammed Alshamrani

College of Education || University of Bisha || KSA

Abstract: This study aimed to identify the shared leadership and its relationship to the organizational culture of secondary school leaders in general education schools, and to identify whether there are statistically significant differences between the averages of the study variables to the variables (education, specialization, years of service) in public education schools in Najran region. the researcher followed the descriptive survey method due to its relevance to the nature of the study, and the use of the questionnaire tool to collect study data. The research population consisted of all secondary school teachers in the Najran region for the academic year 1443 H, totaling (2056) teachers. The researcher used the (available) sample method where an electronic link was made and circulated to the target group of parameters, and after determining the duration of the responses represented by two weeks to receive the responses, their number was (788) teachers and a percentage of (38.3%) of the study population.

The study found these results: 1- The overall mean of the degree of secondary school leaders' practice of the dimensions of shared leadership (delegation of authority, participation in decision-making, human relations) in Najran region from the teachers' point of view was (4.37) , Human relations came in the first place with an arithmetic mean (4.38) , decision-making came in the second place with a mean (4.37) , and the arithmetic mean of the dimension of delegation of authority was (4.35). 2- The overall degree of the level of organizational culture prevailing among secondary school leaders in Najran region from the teachers' point of view was (4.37) , and the first dimension of organizational values ranked third with A mean (4.36) , the second dimension is beliefs Organizational norms ranked first with a mean (4.38) , the third dimension, organizational norms, ranked third, with a mean (4.36) , the fourth dimension, organizational expectations, ranked second with a mean (4.37).

3- There are statistically significant differences between the averages of the study variables to the degree of high school leaders' practice of shared leadership and the dimensions of organizational culture due to the variables (scientific qualification, specialization, years of service) in public education schools in Najran, especially in favor of the humanities and natural sciences majors, and in favor of degree holders Bachelor's and Ph.D., and for the benefit of those who have served (1-7) years, and for those who have served (15) years or more.

Based on the results of the study, the researcher recommended the necessity of strengthening shared leadership practices among school leaders through training courses and special conferences, giving more attention to their application, preparing and preparing future leaders, and working to raise awareness among workers in public education schools about the importance of shared leadership and its role in Strengthening the organizational culture of employees.

Keywords: leadership - shared leadership - organizational culture - decision-making - delegation of authority - human relations.

القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران 1442-1443هـ

عبد الله مسفر ملفي آل فهاد

حامد محمد الشمراني

كلية التربية || جامعة بيشة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، اتبع الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة واستخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع جميع المعلمين في المرحلة الثانوية في منطقة نجران للعام الدراسي 1443هـ، والبالغ عددهم (2056) معلم. استخدم الباحثان أسلوب العينة (المتاحة) حيث تم عمل رابط الكتروني وتعميمه على الفئة المستهدفة من المعلمين وبعد تحديد مدة الاستجابات المتمثلة بأسبوعين لاستقبال الردود وبلغ عددهم (788) معلماً وبنسبة (38.3%) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ مقداره (4.37) العلاقات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) صنع القرار جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (4.35).
 - 2- الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.404)، وحصل البعد الأول القيم التنظيمية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.461)، البعد الثاني المعتقدات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38)، البعد الثالث الأعراف التنظيمية حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36)، البعد الرابع التوقعات التنظيمية جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37).
- وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من خلال الدورات التدريبية، ومؤتمرات خاصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها، والعمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم، والعمل على رفع الوعي لدى العاملين بمدارس التعليم العام بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة - القيادة التشاركية - الثقافة التنظيمية - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية.

مقدمة.

تعد القيادة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات، لأنها تمثل الأهمية الكبرى في نجاح العملية الإدارية وهي المحور الرئيس الذي تعتمد عليه كافة الأنشطة في المنظمات، فالقيادة الناجحة تعمل على التطوير المستمر للمنظمات مما يضمن لها الاستقرار والاستمرار والبقاء، وأصبح العالم بكامل منظماته ومؤسسته بحاجة إلى قيادة واعية ومتكاملة تملك المهارات التي تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات، وتوظيف جميع الموارد المتاحة بواسطة قيادة تعاونية وذات اتصال فعال فيما بينها، وهذا يتطلب القائد المشارك والمبدع في كل العلاقات الإنسانية ويمتلك ثقافة القيادة يعتمد في قيادته على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد والتخويف وتقوم قيادته على أساس احترام شخصية المرؤوسين.

وتعد موضوعات القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والقيادة الإدارية تعتبر جوهر العمل الإداري؛ لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى القول: بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس

يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (القرشي، 2013م، ص 41)

وتقتزن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدة بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين، نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار، التي ترمي إلى السماح للأخريين بالتأثير في قرارات القائد (أبو حجر، 2016).

ويشير الغامدي (1435هـ) إلى أن القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي يتم من خلالها إدارة العمليات الإدارية إدارة جماعية؛ إذ تتيح الفرصة لمنتعي المنظمة أو المؤسسة بالمشاركة، وإبداء آرائهم حول جميع عمليات الإدارة، كما ساهم في تنمية مهارات العاملين القيادية، والشعور بالتقدير، واحترام الذات، لتحقيق مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين المدير والتابعين، الأمر الذي يولد دافعية أكبر للعمل، والمحافظة على الأهداف، ورفع مستويات الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وبناء نظام علاقات إنسانية مميزة، مع بناء نظام تقييمي محاسبي موازٍ له.

وتعتبر الثقافة التنظيمية هي المسؤولية الرئيسة عن سلوك العاملين داخل المنظمة، فالأفراد العاملون يتصرفون وفقا للقيم والعادات التي يؤمنون بها، ما يشكل ذلك ثقافة خاصة بالمنظمة، ووفقا لها يمتنعون عن عمل معين أو يتجهون لعمل ما؛ أي من خلال الثقافة التنظيمية، يحدد الأفراد العاملون ما يرغبون بعمله وما يمتنعون عنه، فبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة إنجاز المهام (الزواهره، 2019)؛

بناء على ما سبق تبين للباحث وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام من تصحيح طرق تفكيرهم وتنمية السلوكيات الإيجابية لدى فرق العمل، وأن المنظمات التي بها ثقافة تنظيمية قوية يكون أداؤها أفضل بكثير من المنظمات الأخرى، وأن الثقافة التنظيمية تعزز تفعيل جماعات وفرق العمل وتشجع قادة المدارس من خلال مشاركة المعلمين لهم في المهام والواجبات حرصا منهم على رفع مستوى أدائهم وأداء المعلمين.

مشكلة الدراسة:

لاشك أن القيادة التربوية تحظى بالقدر الكبير من الاهتمام كونها أحد مكونات المؤسسات التربوية لما لها من الأثر البالغ في سير العملية التعليمية إلى جانب كونها تسهم في نجاح المؤسسات التربوية ومما نرى من جهود وميزانيات كبيرة تبذل لتحسين أداء المدرسة ومخرجاتها، وأن ضعف نجاح هذه الجهود تعتمد المدرسة بشكل رئيسي على قيادة المدير الفردية مما نتج عن ذلك انتقال النزعة الفردية لدى المعلمين وضعف تكامل الجهود وغياب الرؤية المشتركة بحيث يضمن مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في التحسين المدرسي ويصبح تحسين جودة التعليم والتعلم فيها مسؤولية مشتركة وهذا ما يؤكد أهمية تبني نهج القيادة التشاركية في المدارس والتوجه نحو اللامركزية في صناعة القرار وتفويض الصلاحيات الإدارات المدرسية مع أهمية رفع مقدرات المدارس لتبني هذا النهج وهذا التوجه وتعزيزهما.

وأكدت خطة التنمية العاشرة في الهدف الحادي عشر منها على "تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات (خطة التنمية العاشرة، (2015-2019، ص11)

وأشارت دراسات عديدة، إلى أن القيادة التشاركية هي الأفضل في المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته دراسة عسكر (2012)، التي أوضحت وجود علاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس، ودراسة العرابيد (2010)، التي أشارت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية، ودراسة

العجمي (2010)، التي أوضحت أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية تساعد على تحسين الأداء، ودراسة حجازي (2015)، التي أكدت أن ممارسة القيادة التشاركية يعزز الرضا الوظيفي.

وبناء على ما ذكر في الدراسات السابقة تبين للباحثين أن الأسلوب المعمول به في الكثير من المدارس هو الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي الذي يؤدي حتما إلى الجمود وأن هناك ممارسات قيادية مختلفة للمدراء باختلاف ثقافتهم، وأن هناك تباين في أنماط القيادة بين قادة المدارس حيث كان النمط القيادي التقليدي يغلب الأنماط التي تمارس من القيادات المدرسية الذي له أثار سلبية العملية التعليمية وانطلاقاً كذلك من قلة الدراسات التي حاولت الوقوف على العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة التي شاركت ومستوى الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقافة تنظيمية.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) وممارسة الثقافة التنظيمية ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة) ؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.
2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم بمنطقة نجران.
3. التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، وممارسة الثقافة التنظيمية.
4. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغيرات الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في جانبين هما-

● الأهمية النظرية (العلمية):

- أهمية القيادة التشاركية وأثرها الفاعل في تحفيز دور المعلمين والقادة على حد سواء.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والذي يتناول متغيرات مهمة في المجال الإداري في القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة وثقافة التنظيمية من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمية والتي تساعد على معرفة سلوك الأفراد في المنظمات.

● الأهمية التطبيقية (العملية):

- قد تسهم هذه الدراسة في الميدان التربوي وفي النظام التعليمي على توفير بيئة تشجيعية لممارسة القيادة التشاركية وإقامة الدورة تدريبية لرفع الكفاءة القيادية لدى قادة المدارس من منظور القيادة التشاركية
- يؤمل الباحثان أن يكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي من خلال إيجاد البيئة المشجعة على إقامة دورات تدريبية لرفع الكفاءة القيادية لدى قادة المدارس من منظور القيادة التشاركية

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع البحث الحالي على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمنطقة نجران.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية بمنطقة نجران
- الحدود الزمانية: سوف يطبق البحث في الفصل الدراسي الأول 1442-1443هـ

مصطلحات البحث:

- القيادة التشاركية: يعرف العرايب (2010) "ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة الرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي"
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها- هي ذلك النمط القائم على تفعيل جميع الرؤوسين في المدرسة على التعاون فيما بينهم مع قائد المدرسة على صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالمدرسة ومهامها بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة
- الثقافة التنظيمية: يعرف عسكر (2012) " هي تلك المنظومة القيمية السائدة والقائمة على مجموع التصرفات وأساليب التعامل بين المدير والمعلمين والتي تنعكس بالإيجاب أو السلب على سير العمل داخل المؤسسة "
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها- مجموعة من الثقافات السلوكية والمعتقدات والقيم الفردية أو الاجتماعية مما يجعل هذه الثقافة تتحد فيما يسمى بالثقافة التنظيمية تحت نمط سلوكي واحد مشترك بين مجموعة من الناس لتحقيق الرسالة والغاية للمجتمع الذي يتواجدون فيه

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار التنظيمي.

2-1-1- القيادة:

تتطلب القيادة المعاصرة قائداً مبدعاً ماهراً في وضع الخطة والرؤية ويستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله، والقائد عنصراً هاماً في عملية القيادة وللقيادة الفعالة تأثير مهم وفعال في نجاح

المؤسسة وكذلك في إحداث تأثير إيجابي على سلوك الأفراد وأفكارهم ومواقفهم، وللقيادة دورا مهما في سير العملية التعليمية والإدارية في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها واستراتيجيتها بالشكل الأفضل وتؤكد دراسة (العنزي، 2018) بأن القيادة تعد المحور الرئيس الذي تركز عليه كافة الأنشطة المعتمدة في المنظمة، وفي ظل تنامي حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها، أصبحت هنالك حاجة ماسة لإحداث التغيير والتطوير الملئم الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز، ولا تتحقق هذه المهمة إلا في وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات. فالقيادة هي حلقة الوصل بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتنصهر بداخلها المفاهيم كافة، كما أنها ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية.

وللقيادة دورا مهما في سير العملية الإدارية في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها واستراتيجيتها بالشكل الأفضل، ولقد حاز موضوع القيادة على اهتمام كبير من قبل الباحثين في شتى المجالات. (محمد الفاضل، 2010م، 17) ويرى الباحثان أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير الإيجابي على العاملين في إحداث تغيير ما أو إقناعهم بأمر ما والذي بدوره يوفر المناخ المناسب للعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة ويعمل على زيادة تفاعلهم ويضمن تعاونهم.

وقد ذكر ما كسويل (2011 م، Maxwill) أن على القائد الناجح أن يتمتع بالعديد من الصفات منها- بناء العلاقات على الثقة، تقدير واحترام آراء العاملين وروح المبادرة والإنصات والحوار ومساعدة الآخرين ليصبحوا قادة والتواصل الإيجابي وتفويض السلطة

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات التربوية الحديثة، التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها، بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل شخصية القائد التشاركي أكثر سهولة ودافعية في نفس الوقت (الحري، 2008 م، ص 131).

كما تنمي القيادة التشاركية القدرة على الإبداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمي روح التعاون وتمد قيادات مدربة، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وإلى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته، فهي قيادة توفر جوا من الصداقة وعلاقات تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه، وإن المرؤوسين فيها يؤدون المهمات وأعمالهم بإتقان، وتسير الأعمال بيسر حتى عند غياب القائد، ويطلق على القيادة التشاركية إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية، حيث أن القائد التشاركي يهتم كثيرا بمرؤوسيه من معلمين وإداريين وفنيين وطلاب، ويهتم براحتهم النفسية وبالأهداف التربوية أيضا (أبو الكشك، 2006م: 89)

وبين (علي وآخرون، 2011) أن من مجالات تطبيق القائد التربوي للقيادة التشاركية: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية، كما ويرى (سليمان، أحمد، 2017م،

45) أن تفويض السلطات يعتبر من أهم الوسائل الإعداد القيادات المستقبلية على المستويات الإدارية المختلفة، حيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التدريب. يتضح للباحث مما سبق بأن القيادة التشاركية تركز على المشاركة بين القائد والمؤوسين في صنع واتخاذ القرار وتعمل على زرع الثقة في نفوس القادة من ناحية المعلمين مما يجعلهم يشاركون في جميع شؤون المدرسة واتخاذ القرارات المناسبة والقيام بعمل القائد أثناء غيابه مما يحفز المعلمين على تقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية قدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

عوامل نجاح القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية:

يؤكد القرشي (2013)، أنه لكي تنجح القيادة التشاركية في تحقيق أهدافها، وإبراز أهميتها في المؤسسات التربوية، فمن الضروري أن تتحول إلى جزء مهم من فلسفة الإدارة التربوية بصورة عامة، حيث يؤمن بها أفراد المنظومة التعليمية جميعاً، فيتعلم المديرون طرق المشاركة في المعلومات، وأساليب الإفصاح عنها، وآليات مشاركة القرارات، وطرق التوفيق بين جميع الآراء وأساليبه؛ وذلك للوصول إلى القرارات السليمة، وكذلك يتعلمون كيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات في البيئة التعليمية؛ لاستغلال مواهبهم، وتشجيع نموهم وتطورهم المهني والعملية من خلال التقويم والتشجيع (ص 29).

والقائد التشاركي إذا أراد نجاحاً في ممارسته للقيادة التشاركية، فعليه أن يقدم نمطاً تشاركياً مبنياً على الإقناع والاستشهاد بالحقائق، وأن يأخذ باعتباره أحاسيس العاملين معه، ويراعي مشاعرهم وكراماتهم، وما يمثله كل واحد منهم من الأهداف، والعمل معهم بروح الفريق المتعاون بإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها، وتقبل أفكارهم؛ مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء، والإنتاج والولاء للمدرسة والعمل التربوي بشكل أهمية في تحقيق عام. (الحارثي، 2018م، 33)

مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية

التغيرات المستمرة والمعاصرة التي تطرأ على واقع المدرسة والقيادة التربوية يجعل القيادة التشاركية من أنسب الأنماط القيادية في المدرسة، وقد أشار (دحلان، 2006 م، 133) إلى هذه التطورات:

1. التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة: كانت وظيفة المدرسة التقليدية تتمثل في تلقين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية كالكتابة والقراءة والحساب، أما وظيفة المدرسة المعاصرة كما يراها الفكر التربوي الحديث فينطأ بها دور يتعدى ذلك الدور التقليدي والذي يتمثل في الجوانب التالية:

- تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا.
- الفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية.
- ربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة.
- إشراك الطالب في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه.
- زيادة ثقة الطالب بقدرته على الانجاز والإبداع.

2. النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات الاقتصادية: زيادة فعالية النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية من حيث قدرتها الإنتاجية، سواء كما أو كيفاً، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز الطاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به، أو في مجال رفض عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة، هذا من جانب، ومن جانب آخر، فالنمط التشاركي يزداد

فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج.

3. التغير المتسارع على تصور المجتمع لدور المدرسة: إن المدرسة المعاصرة كما ترسخ في وعي المجتمع لا بد أن تستجيب لكثير من المتطلبات " غير التعليمية " وذلك انسجاماً مع الدور الاجتماعي الذي تلعبه المدرسة المعاصرة، وطالما أن تلك المتطلبات نفسها عرضة للتغيير المتسارع في هذا العصر، فإن المدرسة المدارة تقليدية لا تستطيع أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، في حين تأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها

2-1-2- الثقافة التنظيمية:

مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد المشكلات التنظيمية داخل المنظمات برز مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الإدارة والتنظيمات الإدارية، والتي تشير إلى مجموعة من القيم والأبعاد والأخلاق والتقنيات التي تصف منظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الثقافة يمكن أن تكون مصدر قوة للمنظمة، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون عائقاً أساسية ضد التغيير واعتماداً على قوة هذه الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير في الاتجاهات وتأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وتلعب الثقافة دوراً رئيساً داخل المنظمة حيث أنها تساهم في تكوين المناخ التنظيمي الملائم والذي يعمل على بحثها وتطوير الأداء بشكل فعال وتساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة. ويعتبر استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستقرار في سلوك المنظمة والجماعات (آل حسن، 2012 م، ص 40).

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم (صالح، 2019 م، ص 41).

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

وهي تلك المنظومة القيمية السائدة والقائمة على مجموع التصرفات وأساليب التعامل بين المدير والمعلمين، والتي تنعكس بالإيجاب أو السلب على سير العمل داخل المؤسسة (عسكر، 2012، 75) وهي نسق متكامل من القيم الاجتماعية والقواعد والاتجاهات السائدة في المؤسسات التعليمية، والتي تمكن مدير المدرسة من توجيه الممارسات السلوكية للعاملين داخل المدرسة (أبو حجر، 2016 م، 74) وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها- مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد والمواقف التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة. (Romi, 2017, P. 50)

ويعرفها الباحثان بأنها: مجموعة من الثقافات السلوكية والمعتقدات والقيم الفردية أو الاجتماعية مما يجعل هذه الثقافة تتحد فيما يسمى بالثقافة التنظيمية تحت نمط سلوكي واحد مشترك بين مجموعة من الناس لتحقيق الرسالة والغاية للمجتمع الذي يتواجدون فيه.

2- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، (محمود العميان، 2005 م: 313) راوي (2016) تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها. وتحت على الإبداع والابتكار والمخاطرة، تميز المؤسسة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو

بشعائرها أو بسماتها، تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية السليمة في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي، مثل إعادة تنظيم المؤسسة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي وغيرها

3- مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين أربعة مستويات الثقافة التنظيمية:

- أ- **ثقافة المجتمع:** تتمثل في هذا المستوى القيم، والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.
- ب- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما شأنه تكوين نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.
- ج- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد، وجماعات العمل داخل المنظمة والنتاج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن نمط تفكيرية وثقافية متجانسة لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات، وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، وحسب " هوفستيد " فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.
- د- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين، (سالم، 24: 2006-25).

ثالثاً- الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وقام الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

- أجرى الحارثي (2018) دراسة بعنوان: " واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض "هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من ممارسة قائدي المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية، والمقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قائدي المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية، من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية جاء بدرجة

متوسطة، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعود لاختلافهم تجاه المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- كما أجرى المطيري (2015) دراسة بعنوان: " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- كما أجرى الفواز (2015) دراسة بعنوان: " ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات " والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة عالي، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات جاء بدرجة عالية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة من المشرفات التربويات حول درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات باختلاف متغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)
- كما أجرى الرنتيسي (2015) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية. واقترحت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها- إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة، من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى المشاركة في التنفيذ وتدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
- كما أجرى الأحمري (2015) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي "هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية التطوير التنظيمي في جامعات جنوب السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي السعودية جاء بدرجة كبيرة، وأن أهم المقترحات لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية هي تشجيع منسوبي الجامعة ذوي التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء أعمالهم، وتكوين فرق العمل الجماعي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية بأبعادها الرؤية والرسالة والأهداف) وفق متغير الدرجة العلمية، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات مجتمع الدراسة على المقترحات اللازمة لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية وفقاً لمتغيرات الوظيفة الحالية والدرجة العلمية والجنس وسنوات الخبرة.
- أجرى القرشي (2013) دراسة بعنوان: " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف " والتي هدفت الدراسة التعرف إلى

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية، والبشرية، البيئية، المالية، الفنية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة

- كما أجرى (الملاح، صالح، 2012) دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل" هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل للارتقاء بمستوى أدائها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج: الثقافة التنظيمية أحد المجالات المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات وتوفر الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي يبين أسلوب العمل في المنظمة ويميزها وان الثقافة السائدة في الجامعة هي الثقافة البيروقراطية.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- أجرى (Adewale, Anthonia 2013) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة " هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في عينة مختارة من الجامعات الخاصة في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكّل الأجور، وإدارة التعويض هناك علاقة وثيقة بين عملية التوظيف، والثقافة التنظيمية (المعتقدات، القيم، الممارسة)، وأن الهيئة التي توحد بين برامج التدريب وبين (القيم، المعتقدات، الممارسات) التنظيمية، تعني أن الإدارة أو صناع القرار في المؤسسة يسعون إلى دمج معتقداتهم وقيمهم وممارساتهم في برامج التدريب المصممة للموظفين

- كما أجرى (Holowetzki, 2002) دراسة بعنوان " العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: تحديد اثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات " هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك ستة عوامل ثقافية تنظيمية تؤثر في إخفاق أو نجاح مبادرات إدارة المعرفة وهي (نظم المعلومات، هيكّل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة

- كما أجرى (BEYTEKD Nand Münevver, Miray, DOĞAN, 2010) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة إيجة هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية الحالية في جامعة (إيجة) حتى تم تطوير استراتيجيات إدارية فعالة، وتوظيف القيم المتنافسة لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة (إيجة)، وخلصت الدراسة إلى: أن الثقافة السائدة هي ثقافة التسلسل الهرمي في الجامعة تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة العشيرة والديموقراطية

- أجرى سوميش (2003) دراسة بعنوان: علاقات القيادة التشاركية مع المتغيرات الديموغرافية هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين القيادة التشاركية وعلاقتها مع المتغيرات الديموقراطية (العمر، مستوى التعليم، والمنصب)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ما بين سلوك القيادة التشاركية والمتغيرات الديموقراطية في وجود علاقة سلبية بين اتخاذ القرارات والمتغيرات الديموقراطية

- كما أجرت مارلت (Marlette Stephen George, 2004): دراسة بعنوان " خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين في ولاية كاليفورنيا هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل خصائص مديري التربية والتعليم بوصفهم قادة فاعلين، التي من أهمها- البحث عن مشاكل الطلاب الحقيقية من أجل مساعدتهم على النجاح في الحياة. - الرغبة في المحافظة على مناصبهم من أجل ترك ميزات من النجاح والعمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي، والاهتمام الكبير بنشر التواصل على جميع مستويات المنظمة.
- كما أجرى (Moradi et al, 2012) دراسة " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود ارتباط سلبى بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ووجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية، القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة التي تحاول التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام.

مصادر جمع المعلومات:

- أ- اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات: مصادر البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدب التربوي المتمثل في الكتب، والدوريات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام" الحالية بهدف إثراء موضوع الدراسة بالشكل العلمي
- ب- مصادر البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات الدراسة لحصر وتجميع المعلومات اللازمة الخاصة بموضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام، ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المجتمع والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المرحلة الثانوية في منطقة نجران للعام الدراسي 1443هـ، والبالغ عددهم (2056) معلماً.

عينة الدراسة.

تكوّنت عينة الدراسة مما يأتي:

- **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- **العينة الأساسية:** استخدم الباحثان أسلوب العينة (المتاحة) حيث تم عمل رابط الكتروني وتعميمه على الفئة المستهدفة من المعلمات وبعد تحديد مدة الاستجابات المتمثلة بأسبوعين لاستقبال الردود وبلغ عددهم (788) معلماً ونسبة (38.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1-3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث الديموغرافية.

جدول (1). التكرارات والنسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل	بكالوريوس	347	44
	ماجستير	273	34.6
	دكتوراه	168	21.4
التخصص	علوم طبيعية	151	19.2
	علوم شرعية	487	61.8
	علوم إنسانية	150	19
	(1-7) سنوات	174	22.1
سنوات الخدمة	(8-14) سنوات	424	53.8
	15 سنة فأكثر	190	24.1
	الإجمالي	788	100

أداة الدراسة:

بعد أن حدد الباحث مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأستلها قام بإعداد استبانة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام (إعداد الباحث). موجهة لمعلمي المرحلة الثانوية، مكونة من (63) عبارة ضمن سلم ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وزعت ضمن محورين المحور الأول: محور القيادة التشاركية، وتتضمن (31) عبارة موزعة على (3) أبعاد تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية المحور الثاني: الثقافة التنظيمية وتتضمن (32) عبارة موزعة على (4) أبعاد: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية

الصدق والثبات

أ- الصدق:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (10) محكمين، لإبداء آرائهم في مدى صلاحية الاستبانة من حيث وضوح عباراتها، وارتباط العبارات مع محاور أداة الدراسة وخلوها من الأخطاء اللغوية، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحثان بتعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة

2- الصدق البنائي " صدق الاتساق " (Internal Consistency):

قام الباحثان باحتساب معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، كما تم قياس العلاقة بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم، كما بالجدول التالي:

1. معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عبارات استبانة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، كما تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات والأبعاد مع الدرجة الكلية للقيادة التشاركية

قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً من غير عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، كما تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات والأبعاد مع الدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، ومعاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات والأبعاد مع الدرجة الكلية للقيادة التشاركية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، أو (0.05) حيث تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتهي إليها (*0.403 -- **0.863)، كما تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور (القيادة التشاركية) بين (*0.474 - **0.855)، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأبعاد وبين الدرجة الكلية للمحور بين (*0.697 -- **0.985) وهذا يؤكد أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله. والجدول رقم ملحق (1).

كما يتضح أيضاً أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، ومعاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات والأبعاد مع الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية التشاركية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، حيث تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتهي إليها (*0.567 -- **0.951)، كما تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور (الثقافة التنظيمية) بين (*0.515 - **0.954)، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأبعاد وبين الدرجة الكلية للمحور بين (*0.885 -- **0.981) وهذا يؤكد أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله ملحق (2)

ب- الثبات:

لحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وتم حساب قيم معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ. Cronbach's Alpha ويبين جدول رقم (2) معامل ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة

جدول رقم (2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية

م	المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: القيادة التشاركية	31	0.96
2	البعد الأول: تفويض السلطة	9	0.88
3	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	11	0.91
4	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	11	0.90

م	المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
5	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	32	0.97
6	البعد الأول: القيم التنظيمية	9	0.85
7	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	7	0.87
8	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	8	0.93
9	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	8	0.88

يتضح من الجدول (2) أن نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية جاء مرتفعاً (0.96)، كما تراوحت معاملات الثبات على أبعاد القيادة التشاركية بين (0.88 – 0.91)، كما بلغ معامل الثبات على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية (0.97)، وتراوحت معاملات الثبات على أبعاد الثقافة التنظيمية بين (0.85 – 0.93) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة للدراسة، مما يشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك يكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات الأداة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتهما لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): لتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.
- 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة للإجابة عن الأسئلة (1) " ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟، والسؤال (2) " ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟ ولتفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في الاستبانة، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في مقياس ليكرت الخماسي والمستخدم في الدراسة الحالية:
 - تم حساب المدى، حيث يساوي $4-1=5$
 - تم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)
 - $0.80 = 5/4$

جدول (3). معايير استخراج البيانات وتفسير قيم المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1 - 1.80	ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	ضعيفة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5.00	كبيرة جداً

- 4- معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال (3) "هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية وممارسة الثقافة التنظيمية؟

5- تحليل التباين الأحادي للإجابة عن الأسئلة (4) و(5) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخدمة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4). المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران

م	البعد - العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	البعد الأول: تفويض السلطة	4.35	.455	3	كبيرة جدا
1	تزيد عملية التفويض من قدرة المعلمين على العمل بروح الفريق	4.67	.619	1	كبيرة جدا
2	تفويض السلطة يساعد في انجاز الأعمال الإدارية	4.39	.772	4	كبيرة جدا
3	يفوض قائد المدرسة مساعديه صلاحياته حال غيابه	4.24	.936	8	كبيرة جدا
4	تفويض السلطة يزيد من الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين	4.27	.905	6	كبيرة جدا
5	يفوض قائد المدرسة صلاحية إدارة الاجتماعات الدورية للمعلمين	4.32	.895	5	كبيرة جدا
6	يتابع القائد المهام المفوضة باستمرار	4.25	.940	7	كبيرة جدا
7	يحدد القائد موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوض فيها المعلم	4.19	.964	9	كبيرة
8	يكلف القائد وكيل المدرسة في تحديد احتياجات المدرسة وإدارة اللجنة المالية	4.45	.841	2	كبيرة جدا
9	يكلف لجنة إعداد الجدول المدرسي في إنهاء الجدول وتوزيعه على المعلمين	4.40	.969	3	كبيرة جدا
	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	4.37	.448	2	كبيرة جدا
1	يتيح القائد للمعلمين المشاركة في صنع القرار	4.56	.736	1	كبيرة جدا
2	يوفر قائد المدرسة للمعلمين البيانات اللازمة لاتخاذ القرار السليم	4.43	.757	3	كبيرة جدا
3	يأخذ قائد المدرسة برأي الأغلبية عند وجود اختلاف على القرار في المدرسة	4.47	.797	2	كبيرة جدا
4	يحترم قائد المدرسة وجهات النظر المعارضة لرأيه	4.19	.930	11	كبيرة
5	يشرك قائد المدرسة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني	4.41	.811	5	كبيرة جدا
6	يشرك قائد المدرسة المعلمين في القيام بالمهام المخططة	4.23	.914	10	كبيرة جدا
7	يشكل قائد المدرسة لجنة لدعم اتخاذ القرارات داخل المدرسة	4.31	.893	8	كبيرة جدا
8	يشرك قائد المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى بعض الطلاب	4.39	.868	7	كبيرة جدا

م	البعد - العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يوفر قائد المدرسة بيئة عمل تشاركيه تساعد المعلمين على تقديم أفكار إبداعية داخل المدرسة	4.41	.827	5	كبيرة جدا
10	يشرك قائد المدرسة المعلمين في إدارة الأزمات	4.24	.926	9	كبيرة جدا
11	يعقد قائد المدرسة دورات تدريبية للمعلمين عن كيفية صنع القرار	4.43	.924	3	كبيرة جدا
	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	4.38	.450	1	كبيرة جدا
1	يسهم قائد المدرسة في توفير المناخ التنظيمي الداعم لجودة العلاقات الإنسانية	4.73	.583	1	كبيرة جدا
2	تقوم العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين على الاحترام المتبادل	4.35	.776	6	كبيرة جدا
3	يساعد قائد المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع بيئة المدرسة	4.37	.815	5	كبيرة جدا
4	يشجع قائد المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	4.28	.910	9	كبيرة جدا
5	يلبي قائد المدرسة رغبة المعلمين لعقد اجتماع وفق احتياجاتهم	4.39	.853	4	كبيرة جدا
6	يعمل قائد المدرسة على توفير جو يسوده التفاهم والمشاركة	4.23	.915	11	كبيرة جدا
7	يسهم قائد المدرسة في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين	4.45	.798	2	كبيرة جدا
8	يسمح قائد المدرسة بإبداء الرأي والنقاش بينه وبين المعلمين	4.26	.933	10	كبيرة جدا
9	يسهم قائد المدرسة في مرونة الاتصالات الإدارية بينه وبين المعلمين	4.44	.834	3	كبيرة جدا
10	يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين	4.29	.892	8	كبيرة جدا
11	يسهم قائد المدرسة في تنمية القيم لدى المعلمين	4.34	.931	7	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية	4.37	.408		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ مقداره (4.37) وبانحراف معياري (0.408) وبدرجة كبيرة جدا، كما بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للبعد الأول تفويض السلطة (4.35) وبانحراف معياري (0.455) في المرتبة الثالثة بين الأبعاد وبدرجة كبيرة جدا، وتراوحت المتوسطات الحسابية على عبارات بعد تفويض السلطة بين (4.19 – 4.67).

كما اتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لبعد المشاركة في صنع القرار جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.448) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المشاركة في صنع القرار بين (4.19 – 4.56).

كما اتضح من الجدول (4) أن البعد الثالث: العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.450) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوحت المتوسطات الحسابية على عبارات البعد الثالث العلاقات الإنسانية بين (4.23 – 4.73) وجميع العبارات بدرجات كبيرة جدا.

يتضح من النتائج السابقة موافقة عينة الدراسة على ممارسة قائد المدرسة لأبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار، حيث أن هذه الأبعاد يتم ممارستها بصورة عالية من جانب قائد المدرسة. وتوضح نتائج هذه الدراسة أن القيادة التشاركية متوفرة بمستوى عالي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث أن قائد المدرسة يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة من العاملين ويشركهم في صنع القرار ويفوض بعض مهام العمل لهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من العنزي (2018) والجهي (2020) والتي توصلت إلى توفر أبعاد صناعة القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية لدى القائد الذي يتميز بالقيادة التشاركية. ووفقاً لدراسة عسكر (2012)، فإن ارتفاع مستوى مشاركة العاملين في القرارات والاحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين وكذلك تمكين العاملين من خلال تكليفهم بمهام واضحة وثقة القائد فيهم، تجعل من القيادة التشاركية نموذج قيادي في المؤسسات التربوية التي تقوم على معايير إنسانية قوامها العنصر البشري.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة من نتائج دراسة القرشي (2013) التي توصلت إلى أن القيادة التشاركية تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في المنظمة ووحداتها بما يتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.

فالقيادة التشاركية تركز على تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشرية وتعزيز المواهب وتنمية المعارف والخبرات.

وقد أكدت دراسات سليمان (2017) والعجمي (2010) أن للقيادة التشاركية لها دور فاعل في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها، إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية.

كما أن الموارد البشرية من أهم المحاور التي ترتكز عليها المؤسسات التعليمية، فهي مكانه خاصة في أي منظمة لما لها من دور هام للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، فالأداء الوظيفي يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة (الحارثي، 2018). ويرتبط أداء الموارد البشرية بالقيادة التشاركية والتي تعني تهدف إلى إظهار قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، وبالتالي، تلعب القيادة التشاركية الناجحة دوراً هاماً في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستفادة من أحد العناصر الهامة لنجاحها وهو المورد البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف الموارد المؤسسية (العجمي، 2010).

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أشار إليه كلاً من العرابيد (2010) والعجمي (2007) في أن توفير الإمكانيات اللازمة في بيئة العمل من حيث الجوانب الوظيفية مثل تحديد المسؤوليات الوظيفية والأدوار وتحقيق قدر مناسب من حرية العاملين يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الثقافة التنظيمية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2018) في أن العلاقات داخل بيئة العمل سواء مع الزملاء أو الرؤساء من أهم مظاهر البيئة التنظيمية السليمة. كما أكدت دراسة الجهي (2020) على دور القيادة في تحفيز العاملين معنوياً وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقبل مقترحاتهم والتشجيع على المنافسة التي تخدم العمل. ويعزو الباحثان اهتمام الوزارة بالقيادة التربوية بالوزارة وذلك لدورها الهام في ربط العاملين ببيئة العمل وتشجيع الولاء والانضباط التنظيمي الذي هو أهم سمة في القطاع التعليمي، وأن رفع روح العاملين المعنوية هو من أهم المحاور التنظيمية في الوزارة وذلك لضغوط العمل الكبيرة التي يتعرض لها العاملين بالوزارة. وتختلف مع دراسة (الحارثي، 2018) ودراسة المطيري (2015)

ويعزو الباحثان اهتمام وزارة التعليم بتطوير العنصر البشري وذلك لأن الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين ومنهم الصلاحيات اللازمة للعمل هو محور التمكين الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي وأن تطوير العاملين بالوزارة يصب في مصلحة العمل وذلك لحيوية القطاع الذي لا يقبل بأي أخطاء أو قصور في الأداء.

- نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين والجدول (4 - 2) يبين ذلك:

جدول (5). المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين

م	البعد - العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	البعد الأول: القيم التنظيمية	4.36	.461	3	كبيرة جدا
1	يؤكد قائد المدرسة على أهمية الدقة في إنجاز المهام	4.87	.393	1	كبيرة جدا
2	يعمل قائد المدرسة على الحد من ضغوط المعلمين الناجمة عن العمل	4.34	.774	4	كبيرة جدا
3	يحرص قائد المدرسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	4.20	.909	9	كبيرة
4	يُحدث جواً من الثقة التنظيمية بين المعلمين بالمدرسة	4.29	.858	6	كبيرة جدا
5	يهتم قائد المدرسة بإدارة الوقت تخطيطاً وتنظيماً	4.24	.915	7	كبيرة جدا
6	يحرص القائد على تحقيق العدل والمساواة بين المعلمين	4.24	.938	7	كبيرة جدا
7	تلتزم الإدارة المدرسية بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد لها	4.36	.847	3	كبيرة جدا
8	يُقيّم أداء المعلمين وفق آليات واضحة وعادلة	4.30	.898	5	كبيرة جدا
9	يحرص قائد المدرسة على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	4.38	.913	2	كبيرة جدا
	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	4.38	.461	1	كبيرة جدا
1	يهتم قائد المدرسة بنوعية النتائج مع مراعاة طريقة أداء المعلمين	4.73	.599	1	كبيرة جدا
2	يعتبر قائد المدرسة الطالب أساس العملية التعليمية والتعلمية	4.34	.786	3	كبيرة جدا
3	يشجع قائد المدرسة المشاركات الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل	4.34	.813	3	كبيرة جدا
4	يُشعر قائد المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية بالانتماء لمهنة التعليم	4.31	.855	5	كبيرة جدا
5	يعمل قائد المدرسة على ربط الحوافز بإنجاز الأعمال المفوضة للمعلمين	4.36	.835	2	كبيرة جدا
6	يشجع القائد المعلمين على الإبداع في تطوير خطط مستقبلية لرؤية المدرسة	4.31	.867	5	كبيرة جدا
7	يهتم قائد المدرسة باحتياجات وتطلعات المجتمع المحيط	4.28	1.002	7	كبيرة جدا
	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	4.36	.466	3	كبيرة جدا
1	يشرك قائد المدرسة المعلمين في المناسبات الدينية والتربوية	4.62	.726	1	كبيرة جدا
2	يشجع قائد المدرسة المعلمين على القيام برحلات ترفيهية في عطلات الأسبوع الرسمية	4.33	.806	5	كبيرة جدا
3	يُلزم قائد المدرسة المعلمين بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته	4.34	.866	4	كبيرة جدا
4	يوجه قائد المدرسة المعلمين بسرد القصص عن نجاحات المدرسة وإبداعاتها	4.32	.882	6	كبيرة جدا
5	يساعد قائد المدرسة المعلم الجديد على التكيف مع بيئة المدرسة	4.39	.829	2	كبيرة جدا
6	يشعر قائد المدرسة المعلمين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	4.35	.874	3	كبيرة جدا

م	البعد - العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يقوم قائد المدرسة بتنبيه المعلمين المقصرين	4.24	.910	8	كبيرة جدا
8	يشجع قنوات التواصل غير الرسمية خارج وقت العمل	4.32	.994	6	كبيرة جدا
	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	4.37	.466	2	كبيرة جدا
1	يتوقع من قائد المدرسة تنوع أساليب تقويم المعلمين	4.65	.690	1	كبيرة جدا
2	يعد قائد المدرسة آليات واضحة لتكريم المعلمين	4.21	.867	7	كبيرة جدا
3	يتوقع من قائد المدرسة توفير الأمن الوظيفي	4.28	.872	6	كبيرة جدا
4	يحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدف	4.20	.919	8	كبيرة جدا
5	يتوقع من قائد المدرسة إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء المعلمين	4.45	.818	2	كبيرة جدا
6	يتوقع من قائد المدرسة توفير بيئة تنظيمية مدرسية تساعد في دعم احتياجات المعلمين النفسية	4.37	.849	5	كبيرة جدا
7	يحرص قائد المدرسة على توفير بيئة تسهم في تقديم أداء متميز.	4.41	.835	3	كبيرة جدا
8	يتوقع من قائد المدرسة توسيع دائرة المشاركات في اتخاذ القرارات الإدارية	4.40	.884	4	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية	4.37	.404		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.404) وبدرجة كبيرة جدا، وحصل البعد الأول القيم التنظيمية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.461) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوح المتوسطات الحسابية على بعد القيم التنظيمية بين (4.20 – 4.87).

كما اتضح من الجدول (5) أن البعد الثاني المعتقدات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.461) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوح المتوسطات الحسابية على عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية بين (4.28 – 4.73) وجميع العبارات بدرجة كبيرة جدا.

كما اتضح الجدول (5) أن البعد الثالث الأعراف التنظيمية حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.466) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوح المتوسطات الحسابية على عبارات البعد بين (4.24 – 4.62) وجميع العبارات بدرجات كبيرة جدا.

ويتضح أيضا من الجدول (5) أن البعد الرابع التوقعات التنظيمية جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.466) وبدرجة كبيرة جدا، وتراوح المتوسطات الحسابية على عبارات البعد الرابع بين (4.20 – 4.65).

يتضح من النتائج السابقة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة. كما تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل دورة رئيسة على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عسكر (2012) والقروشي (2013) في أن الثقافة التنظيمية هي محور رئيسي في تنظيم العمل في أي مؤسسة وأن القيم والمعتقدات التنظيمية هي العامل الأبرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما يتضح من الدراسة السابقة أن مساعدة المعلمين على التطوير المهني وإنجاز الأعمال. وتتفق نتائج الدراسة السابقة مع نتائج دراسة سليمان (2017) ونتائج دراسة الحارثي (2018) في أن التنمية المهنية هي من

العمليات المهمة للعاملين وفي تطورهم المهني والشخصي وأن التنمية المهنية للعاملين تساهم في رفع الأداء والإنتاجية والتميز المؤسسي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العجعي (2010) في أن إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستفادة من معارف وخبرات العاملين يساهم في زيادة ثقة العاملين بالمؤسسة وفي تعزيز الولاء وتحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة. ومن ناحية أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العرابيد (2010) في أن استخدام الحوافز المادية والمعنوية يساهم في ارتباط العاملين بالمؤسسة وفي رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتقديم الحلول التي تخدم المؤسسة وتساهم في رفع الأداء. ويعزو الباحثان اهتمام الوزارة بالقدرات والمواهب لأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في العمل وأن العنصر البشري هو العنصر القادر على تحقيق أهداف الوزارة وأن استثمار قدرات ومواهب العاملين تساهم في تقديم كل ما يفيد بيئة العمل ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للوزارة في التفكير الاستباقي والتقدمي الذي يقوم على مراعاة حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

- نتائج السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) وممارسة الثقافة التنظيمية؟

قام الباحثان باستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجات القيادة التشاركية بأبعادها وبين ممارسة الثقافة التنظيمية بأبعادها والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6). معاملات ارتباط بيرسون بين درجات القيادة التشاركية وبين درجات ممارسة الثقافة التنظيمية

القيادة التشاركية				الثقافة التنظيمية
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	العلاقات الإنسانية	المشاركة في صنع القرار	تفويض السلطة	
.774**	.733**	.713**	.646**	القيم التنظيمية
.730**	.695**	.664**	.615**	المعتقدات التنظيمية
.770**	.703**	.714**	.669**	الأعراف التنظيمية
.729**	.664**	.677**	.633**	التوقعات التنظيمية
.863**	.803**	.796**	.736**	الدرجة الكلية للممارسة التنظيمية

يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة دالة إحصائياً عند (0.01) بين درجات القيادة التشاركية وممارسة الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.863**)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية بين (0.736** -- 0.803**)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية بين (0.729** - 0.770**)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسة القيادة التشاركية ارتفع من مستوى الثقافة التنظيمية.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة كلا من Adewale، 2013، Anthonia ، (2002، Holowetzki) سوميش (2003)،

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Moradi et al ، 2012)

- نتائج السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)؟"

أولاً- متغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7). تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	3.157	2	1.579	7.752	.000
	داخل المجموعات	159.845	785	.204		
	الكل	163.003	787			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	4.074	2	2.037	10.371	.000
	داخل المجموعات	154.174	785	.196		
	الكل	158.248	787			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.225	2	1.613	8.100	.000
	داخل المجموعات	156.288	785	.199		
	الكل	159.513	787			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	3.490	2	1.745	10.740	.000
	داخل المجموعات	127.537	785	.162		
	الكل	131.027	787			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية ولبيان الفروق الدالة إحصائياً تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8). المقارنات البعدية شيفيه للفروق الدالة إحصائياً لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بكالوريوس	ماجستير	.126*
	ماجستير	دكتوراه	-.144*
المشاركة في صنع القرار	بكالوريوس	ماجستير	.136*
	ماجستير	دكتوراه	-.173*
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	ماجستير	.122*
	ماجستير	دكتوراه	-.153*
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بكالوريوس	ماجستير	.128*

البعد	المؤهل	فرق المتوسطات	الدالة الإحصائية
	ماجستير	دكتوراه	
		0.000	0.000

أظهرت النتائج في جدول (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس وبين المعلمين من حملة الماجستير ولصالح المعلمين من حملة البكالوريوس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية، كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات المعلمين من حملة مؤهل الماجستير وبين المعلمين من حملة الدكتوراه ولصالح المعلمين من حملة الماجستير على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.

ثانياً- متغير سنوات الخدمة:

قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير سنوات الخدمة والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9). تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير سنوات الخدمة

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	17.520	2	8.760	47.268	.000
	داخل المجموعات	145.482	785	.185		
	الكل	163.003	787			
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	17.002	2	8.501	47.247	.000
	داخل المجموعات	141.245	785	.180		
	الكل	158.248	787			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	14.968	2	7.484	40.646	.000
	داخل المجموعات	144.544	785	.184		
	الكل	159.513	787			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	16.402	2	8.201	56.163	.000
	داخل المجموعات	114.625	785	.146		
	الكل	131.027	787			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير سنوات الخدمة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية ولبيان الفروق الدالة إحصائياً تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10). المقارنات البعدية شيفيه للفروق الدالة إحصائياً لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير سنوات الخدمة

البعد	(J) سنوات الخدمة	فرق المتوسطات	الدالة الإحصائية
تفويض السلطة	(7-1) سنوات	(8-14) سنة	0.000
	(8-14) سنة	(15) سنة فأكثر	0.000

البعد	(I) سنوات الخدمة	فرق المتوسطات	الدلالة الاحصائية
المشاركة في صنع القرار	(7-1) سنوات	0.319*	0.000
	(14- 8) سنة	-0.268*	0.000
العلاقات الإنسانية	(7-1) سنوات	0.308*	0.000
	(14- 8) سنة	-0.240*	0.000
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	(7-1) سنوات	0.316*	0.000
	(14- 8) سنة	-0.260*	0.000

أظهرت النتائج في جدول (10) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات المعلمين من ذوي سنوات الخدمة (7-1) سنوات وبين المعلمين من الخدمة (14- 8) سنة ولصالح من خبرتهم (7-1) سنوات على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية. كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات المعلمين من خبرتهم (14- 8) سنة وبين المعلمين من خبرتهم (15) سنة فأكثر ولصالح من خبرتهم (15) سنة فأكثر على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحارثي (2018) المطيري (2015)، الفوز (2015)

خلاصة بأهم النتائج:

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها-

- 1- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ مقداره (4.37) وبانحراف معياري (0.408). الدرجة الكلية لبعد المشاركة في صنع القرار جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.448). البعد الثالث: العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.450).
- 2- الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.404) وبدرجة كبيرة جداً، وحصل البعد الأول القيم التنظيمية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.461)، البعد الثاني المعتقدات التنظيمية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.461)، البعد الثالث الأعراف التنظيمية حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.466)، البعد الرابع التوقعات التنظيمية جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.4666).
- 3- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة دالة إحصائية عند (0.01) بين درجات القيادة التشاركية وممارسة الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (**0.863)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية بين (**0.736 -- **0.803)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية بين (**0.729 - **0.770)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسة القيادة التشاركية ارتفع من مستوى الثقافة التنظيمية.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد لصالح حاملي الماجستير والباكالوريوس.

- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير التخصص على جميع الأبعاد ولصالح العلوم الطبيعية ولصالح العلوم الإنسانية.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة نجران حسب متغير سنوات الخدمة على جميع الأبعاد ولصالح من خبرتهم (1-7) سنوات ولصالح من خبرتهم (15) سنة فأكثر.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بمنطقة نجران التعليمية حسب متغير المؤهل العلمي لصالح متغيري البكالوريوس والدكتوراه.
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بمنطقة نجران التعليمية حسب متغير التخصص لصالح تخصص العلوم الطبيعية وتخصص العلوم الإنسانية.
- 9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بمنطقة نجران التعليمية حسب متغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم (1-7) سنوات ولصالح من خدمتهم (15) سنة فأكثر.

التوصيات والمقترحات.

- في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
- 1- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من خلال الدورات التدريبية، ومؤتمرات خاصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها، والعمل على تهيئة قادة المستقبل وإعدادهم.
 - 2- العمل على رفع الوعي لدى العاملين بمدارس التعليم العام بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
 - 3- توضيح رؤية الوزارة لكافة العاملين، ومشاركة كافة العاملين في إعداد الخطة التنفيذية داخل كل دائرة، ليتسنى له ربط كافة أعمالهم بأهداف الدائرة وصولاً لأهداف الوزارة العامة.
 - 4- نشر أدلة معايير وقواعد السلوك التي ينبغي أن يلتزم الموظفون باتباعها في كافة المستويات الإدارية، وربط نظام المكافآت بالالتزام بهذه المعايير.
 - 5- العمل على تحفيز العاملين بالمدارس بصورة دائمة وفقاً لإمكانات المتاحة، مع التركيز على التحفيز المعنوي في حال عد متوفر الإمكانات المادية.
 - 6- بناء أنشطة اجتماعية من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بالمدرسة من أجل تشجيعهم على الالتزام والولاء التنظيمي.
 - 7- تعزيز عملية تمكين العاملين بالمدارس وممارسة توزيع السلطات والمهام وتفويض المهام مع الحرص على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الوزارة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو الخير، لطيفة يعقوب (2013)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006)، الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار النشر والتوزيع.
- أبو حجر، نسرین فايز (2016)، درجة ممارسة مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم سليمان، (2015)، درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأحمرى، تركي عبد الله، (2015)، الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الجابري، فيصل مصطفى، (2010)، تأثير القيادة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجهي، بدرية محمد عبد الله (2020)، واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، رسالة ماجستير منشورة، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.
- الحارثي، نايف بن عواض بن مبطي (2018)، واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حجازي، رولا محمود، (2015)، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحربي، قاسم بن عائل (2008)، القيادة التربوية الحديثة، عمان، الجنادرية.
- دحلان، حاتم (2006)، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤى تربوية، فلسطين، مركز السلطان للبحث والتطوير التربوي، العدد (21)، ص (133-139).
- الرنتيسي، محمد سمير، (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزواهره، حنين محمد أمين، (2019)، عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، جامعة آل البيت، الأردن.
- سليمان، أحمد زهير زكريا، (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية.
- عبوي، زيد منير، (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العجمي، محمد مسلم، (2007)، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا
- العجمي، ناصر محمد، (2010)، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن
- العرابيد، نبيل أحمد محمود (2010)، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح بن حمد (2016)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين
- عطوي، جودت عزت (2010)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، طلال غربي كباد، (2018)، درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- العنزي، ماجد معتق عايد، (2014)، أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان
- عياصرة، علي أحمد، هشام عدنان حجازي (2006)، القرارات القيادية في الإدارة التربوية ط1،، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفاضل، محمد محمود، (2010)، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفقعاوي، دعاء حسن إبراهيم، (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية
- القرشي، عبد الله، (2013)، ممارسة القيادة لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
- المطيري، بندر (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مقابلة، محمد قاسم (2011)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- نهان، محمد يحيى (2007)، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- AnitSomech. (2003) relational demography variables a multi-level perspective Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 24, 1003—1018. Relationships of participative leadership with Journal of %3D
- E. O. Olorunsola and Abiodun O yebaji O layemi. (2011) " Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria" International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3 (6), pp. 78-84.
- Feng-Chan Hwang Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform-comprehensive high schools as example, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 3, Num. 2, December. (2007) Study on Organizational Culture,
- Florence Muindi. (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 Vol., Article ID 246460, 34 pages.
- Mustafa Yavuz. (2010) " The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment, African Journal of Business Management Vol. 4 (5), pp. 695-701, May
- NdikuMualuko, Simiyu A. Mukasa and Achoka Judy (2009) " Improving decision making in schools through teacher Participation, Educational Research and Review Vol. 4 (8), pp. 391-397, August.
- Peter Lok and John Crawford. (2004) " The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment, Journal of Management Development Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338.
- Refik BALAY and Cemalettin İPEK. (2010) " Teachers, Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools Journal of World of Turks Vol. 2, No. 1.
- Rita Niemann and Tina Kotzé. (2006) " The relationship between leadership practices and organizational culture: an education management perspective South African Journal of Education, Vol 26 (4) 609—624. AND YAPING GONG. (2010)
- XU HUANG¹, JOYCE IUN participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 31, 122—143.