

أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض

## The Effect of Using Participatory Leadership on the Level of Performance of Primary School's Employees in the City of Riyadh

إعداد: الدكتور/ محمد بن عياد بن غازي المطيري

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Mohm14m@hotmail.com](mailto:Mohm14m@hotmail.com)

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض، والتعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض، والتعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض، والتعرف على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) وبين مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، وبلغت العينة 357 معلماً، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية وابعادها ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.610)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القيادة التشاركية وابعادها أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر والمؤهل التعليمي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، أداء العاملين.

## The Effect of Using Participatory Leadership on the Level of Performance of Primary School's Employees in the City of Riyadh

**Dr. Mohammed Ayad Almutairi**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln, Malaysia

Email: [Mohm14m@hotmail.com](mailto:Mohm14m@hotmail.com)

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract:

The study aimed to identify the degree to which leaders practice the principle of delegation of authority in primary schools in Riyadh, and to identify the degree to which leaders practice the principle of participation in decision-making in primary schools in Riyadh, and to identify the degree to which leaders practice the principle of human relations in primary schools in Riyadh, and to identify the degree to which leaders practice the principle of human relations in primary schools in Riyadh. The level of performance of workers in primary schools in Riyadh, and the identification of the relationship between leaders' practice of participatory leadership in its dimensions (delegation of authority - participation in decision-making - human relations) and the level of performance of workers in primary schools in Riyadh, and the study followed the descriptive analytical approach, and the researcher used the questionnaire as a tool To collect data, the study population included primary school teachers in the city of Riyadh, and the sample amounted to 357 teachers, and the study reached results, most notably the presence of a positive (positive) relationship with statistical significance at the level (0.05) between the total degree of participatory leadership practice and its dimensions and the level of performance of workers in primary schools in Riyadh, where The correlation coefficient was (0.610), and this indicates that the higher the degree of practicing participatory leadership and its dimensions this led to an improvement in the performance level of workers in primary schools in Riyadh.

The study also showed that there were statistically significant differences at the significance level (0.05) between the responses of the study sample members towards the degree of leaders' practice of participatory leadership with its dimensions (delegating authority - participation in decision-making - human relations) in primary schools in Riyadh due to the variable of age and educational qualification. The study also showed that there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the responses of the study sample members towards the degree of leaders' practice of participatory leadership with its dimensions in primary schools in Riyadh due to the variable years of experience.

**Keywords:** Participatory Leadership, Employee Performance.

### 1. مقدمة

يعتبر موضوع أداء العاملين من أهم المواضيع في ميدان إدارة الموارد البشرية، فالموارد البشرية أضحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، لارتباطها الوثيق بالعاملين وهم جوهر العمل بأي مؤسسة كانت، لأنها تشكل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة عبر سبل القيادة التي تتبعها، لما لها من تأثير مباشر في سير العمل داخل المؤسسة، ولقد ذهب العديد من العلماء في مجال الموارد البشرية إلى القول بأنها جوهر العملية المؤسسية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتساهم بجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004م: ص41).

تطورت اهتمامات الباحثين في مجال الموارد البشرية في نظريات الكلاسيكيين الجدد الذين تعاملوا مع أسلافهم الكلاسيكيين بالنقد والتجديد، وأكدوا على ضرورة مراعاة رغبة الموارد البشرية في المشاركة في التنظيم والاستشارة والاعتناء بكل واحد منهم من خلال التواصل والتواصل معه، ويؤدي تقسيم السلطة إلى مزيد من التدريب للموارد البشرية لتحمل المسؤولية، بينما شدد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة وتقسيم المهام إلى مستويات أدنى وإشراك جهات متعددة، بما في ذلك الموارد البشرية، في عملية القيادة (جمعة إسماعيل، 2018 ص 12).

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الإدارية 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 (سليمان، 1438هـ، ص37).

حيث يأتي النمط التشاركي على طرف نقيض من الأنماط السلطوية في إدارة الموارد البشرية للعمل، فهذا النمط التشاركي لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد آلات تقوم بالمهام المطلوبة منهم، وإنما مشاركين، ومؤهلين لتحمل المسؤولية، وصنع القرارات، وتوفر التشاركية مناخاً إيجابياً يطور الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ويدفعهم إلى المزيد من الإنتاج والإبداع واكتشاف المزيد كم الطاقات التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين (الرفاعي، 2009م: صص 12-13).

ويرى الباحث أن عصرنا الحالي يتسم بالتغيرات والتطورات العديدة والمتسارعة في مختلف المجالات، سواء كانت هذه المجالات اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم تربية أم أمنية وغيرها، وكل هذه التغيرات تؤثر في الأنظمة للمؤسسات المختلفة، مما يوجب عليهم التعامل معها وفق سبل إدارية وقيادية مواكبة لها، من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها، التي يأتي على رأسها المؤسسات التعليمية التي تعد من أهم مؤسسات المجتمع فمن خلالها يتم تزويد المؤسسات الأخرى بالموارد البشرية التي تحتاجها.

### 1.1. مشكلة البحث

تعتمد العديد من المؤسسات على أنماط تقليدية، لا تركز على المشاركة في صنع القرارات، وإتاحة المجال لعدد أكبر من الموارد البشرية في المؤسسة، وإنما الاقتصار على القيادات العليا، وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان الأفراد المتمثلين في الموارد البشرية في هذه المؤسسة إلى الثقة بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة، وتدني الشعور بروح الفريق الواحد، وضعف الإنتاجية (المحمادي، 1436هـ: ص4)، كما أن ممارس القيادة التشاركية من شأنه أن يطوع ويدلل العقبات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة (ومعمري وحليلو، 2018م)، كذلك دور القيادة التشاركية في تحسين أداء المؤسسة وذلك عبر تحسين أداء الموارد البشرية بها (النمروطي، 2018م)

ويضيف الباحث أن إدارة التعليم في الرياض تعد قطاعاً حكومياً كبيراً، يعمل لديه ويستفيد منه الكثير من الموارد البشرية في المدارس الابتدائية، سواء من المواطنين أو المقيمين، وهي بذلك تحتاج إلى طرق إدارية وقيادية تواكب تلك التغيرات المتسارعة، من أجل تحسين أداء العاملين، والوصول بها إلى درجة عالية من التنافسية مع القطاعات الحكومية الأخرى.

ولذلك رأى الباحث الحاجة إلى القيام بدراسة ميدانية على العاملين في المدارس الابتدائية الرياض لمعرفة العلاقة بين تطبيق القيادة التشاركية وتأثيرها على أداء العاملين هناك ومحاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي: ما أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة عدد من الأسئلة الفرعية:

- ما درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض؟

- ما درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض؟
- ما درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض؟
- ما درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض؟

## 2.1. أهداف البحث

- التعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض.
- التعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض.
- التعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض.
- التعرف على درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.
- التعرف على العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) وبين مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغيرات (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل الدراسي)؟

## 3.1. أهمية البحث

### 1.3.1. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة كونها ركزت على موضوع يهم أي مؤسسة كانت وهو الموارد البشرية من خلال ربط متغيرين هامين-القيادة التشاركية، تحسين أداء العاملين-كون هذه المتغيرين يساعدان في التطرق والتعرف على العديد من الجوانب الفكرية والمعلوماتية التي تهتم البيئة التعليمية في إدارة تعليم الرياض، كما أن هذه الدراسة يمكن أن توفر مرجعا علميا للباحثين الآخرين في نفس المجال.

كما تتمثل الأهمية لهذه الدراسة في محاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أبعاد مشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، وما لها من جوانب إجابيه تعود بالنفع على تحسين أداء الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في الرياض.

### 2.3.1. الأهمية العملية

يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة في لفت أنظار القائمين على الإدارات التعليمية الحكومية لأهمية ودور الموارد البشرية في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال ممارسة القادة للقيادة التشاركية،

والدور الذي يمكن أن تؤديه في مجال تحسين أداء العاملين، الأمر الذي يستدعي ضرورة رفع مستوى القيادة التشاركية في المدارس، ومراعاة الظروف والعوامل المؤثرة على تطبيقها.

#### 4.1. فرضيات الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغيرات (العمر - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).
- يوجد علاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) وبين مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

#### 2. الإطار النظري للدراسة

##### 1.1. القيادة التشاركية

تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤوليات، ويقصد بها في الإدارة التروية التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية، من تحديد الاحتياجات، والأهداف، والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، وتهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع القرار (الحربي، 2008م، ص132).

ويعرف (العراييد، 2010م) القيادة التشاركية بأنها "هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقترب بالنمط القيادي الديمقراطي (ص8).

كما يعرفها حمود والشيخ (2010م) القيادة التشاركية بأنها" مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية(ص147).

وتعرف أيضاً بأنها مشاركة قائد المدرسة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم الصلاحيات للقيام بالأعمال المختلفة، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد مما ينعكس على أدائهم الوظيفي (العجمي، 2020م، ص737).

##### أهداف القيادة التشاركية:

1. ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة التعليمية، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
2. تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة التعليمية، والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمنظمة التعليمية، وتفسيرها بموضوعية كبيرة،

- ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمنظمة التعليمية، وزيادة فعاليتها.
3. ربط المنظمة التعليمية بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزا تنمويا بارزا، وذلك ليصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.
  4. فتح أبواب المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها المختلفة لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية.
  5. تعزيز العلاقة بين المنظمة التعليمية والمؤسسات الأخرى، تربوية كانت أم اقتصادية.
  6. بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة التعليمية، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المنظمة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح.
  7. تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.
  8. التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمتها (Botha, 2006, P.341-354).
  9. تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
  10. تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية (الحريري، 2008م، ص41).

#### أسس القيادة التشاركية:

#### تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس أهمها ما يلي:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:
2. حيث إن فهم العلاقات الإنسانية تعني الاندماج والتعاون بين القائد والمرؤوسين من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وان إقامة هذه العلاقة تعمل على نشر جو الألفة والاحترام بين القائد والمرؤوسين، يعمل القائد على الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتفهم مشاكلهم ويعمل على حلها، كذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية (شعت، نشوان، 2001م، ص237).
3. المشاركة في المهام القيادية:
4. في ضوء المبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات الإنسانية تولد الثقة بين القائد والمرؤوسين والتعاون والمشاركة للقيام بالمهام القيادية، كما تصنع الجو النفسي الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، ويحقق التوازن بين رغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة.
5. تفويض الصلاحيات:
6. نتيج عملية التفويض في ظل مبادئ القيادة التشاركية بعض الصلاحيات في صنع واتخاذ القرار والتصرف دون الإخلال بقواعد التنظيمات، حيث تحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها:

○ توفير وقت وجهد القائد للمهام القيادية الأساسية.

- زيادة فرصة المشورة والإرشاد والتوجيه من أجل الوصول إلى القرارات السريعة.
- رفع الروح المعنوية، وتوليد الثقة والمسئولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة (النمروطي، 2017م، ص17).

### سمات القيادة التشاركية

القائد التشاركي هو الذي يؤمن تماما أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الأفراد في المؤسسة ومن ضمنهم عمله، ويرى أنه من الضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون أعمالهم، ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائما، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعملية والمهارية مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة (النمروطي، 2017م، ص18). ومن أبرز هذه السمات ما يلي:

1. أن هذه القيادة تطلب النتائج، فهي تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤوسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلا، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، وهو يضع أهدافا صعبة تحتاج إلى عمل شاق كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
2. القائد هنا صعب التعامل مع نفسه، فهو يستفيد من كل الفرص المتاحة له، ويطلب الكثير المساعدة والآراء من مرؤوسيه لإتقان عمله، كما أنه يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، لذا فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة (الحريري، 2008م، ص41).
3. القائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على اعتباره شخصية فريدة في صفاتها وعطاءاتها، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناء عليه يضع قاعدة للتعامل معه.
4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.
5. تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين؛ مما يعزز سيادة الرضا بينهم، وتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة (حمود، 2010م، صص110-111).

### خصائص القيادة التشاركية:

#### ويلخص الحريري (2008م) خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

1. تفويض السلطة للمرؤوسين.
2. اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3. الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقد رته على العمل.
4. اشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبارمج وتنفيذها.
5. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
6. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
7. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
8. تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
9. سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.

#### كما أن من خصائص القيادة التشاركية على النحو التالي:

1. حرية إبداء الأري والمناقشة، دون تعصب.
2. يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
3. يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
4. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
5. التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأنى.
6. احترام خصوصية الفرد.
7. عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة (عابدين، 2001م، ص73).

ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة وهذا يسهل لهم الفرصة، في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين.

#### أبعاد القيادة التشاركية:

##### أولاً: تفويض السلطة

تفويض السلطة هي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة (حرب، 2011م، ص 11).

### ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

يعرف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. (عقيلي، 2013م، ص 210).

### ثالثاً: العلاقات الإنسانية

هي عبارة عن عملية تنشيط الواقع النفسي للمعلمين داخل المدرسة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (الإبراهيم، 2011م، ص 151).

### 2.2. أداء العاملين

يرتبط مفهوم أداء العاملين بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ويمكن تعريف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإدارية بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (المرابرة، 2011م، ص 607).

### أهمية أداء العاملين

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفرق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أيضاً أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إلى ذلك فإن قدرة المنظمة الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء به، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (حسونه، 2008م، ص 148).

### عناصر أداء العاملين

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:

### 1. الموظف وكفاءته

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الفايدي، 2008م، ص85).

### 2. العمل ومتطلباته

وتشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه، ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

### 3. البيئة التنظيمية ومكوناتها

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية (معمر، 2019م، ص70).

### محددات أداء العاملين

#### 1. الدافعية الفردية

أ. يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.

ب. القدرة على أداء العمل المعين:

ت. يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

#### 2. إدراك الدور والمكانة

يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً (وسام، 2007م، ص69).

## العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

### العوامل الفنية

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والداء بشكل عام.

### العوامل الإنسانية

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (عطية، 2012م، ص323).

## كما يصنف البعض العوامل المؤثرة على أداء العاملين كما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة:
2. فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.
3. عدم المشاركة في الإدارة:
4. إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
5. مشكلات الرضا الوظيفي:
6. إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.
7. التسبب الإداري:
8. يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.
9. اختلاف مستويات الإدارة:
10. من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها (عفاف، 2015م، ص46).

## متطلبات تطوير أداء العاملين

### تتبلور متطلبات تطوير أداء العاملين في العوامل التالية:

#### ➤ دعم ومساندة الإدارة العليا

يعد هذا العامل أحد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق منهج تطوير أداء العاملين، ولكن لا يكفي في هذا الصدد أن تظهر الإدارة العليا التزامها بتطبيق المنهج المذكور، بل يجب أن يصاحب ذلك اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير المستمر في أداء العاملين، وتخصيص الإمكانيات البشرية والمادية لنجاح عملية التطبيق.

#### ➤ التوجه بالعملاء:

يشير مفهوم التوجه بالعملاء إلى الاهتمام بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تلبية توقعاتهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم من قبل المنظمة، ويتطلب ذلك تبني المنظمة لنظام معلومات يمكنها من تحديد وتحليل تلك التوقعات والتغيرات التي قد تطرأ عليها، وكذا قياس الفجوة بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتلك الخدمات والمنتجات من وجهة نظر العملاء.

#### ➤ الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة:

تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير الوظيفي، لذا لا بد أن تحظى تلك الموارد باهتمام الإدارة العليا، وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة باختيارها وتوفير البرامج التدريبية الهادفة إلى إكسابهم المهارات اللازمة للعمل، واستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير وتنمية تلك المهارات في ظل وجود بيئة تنظيمية محابية لمشاركة العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة فيما بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

#### ➤ التعلم

يعد التعلم التنظيمي أساس نجاح تطبيق منهج تطوير الأداء، حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين في تغيير بعض السلوكيات السلبية، مما يهيئ الفرصة لوجود مناخ تنظيمي يدعم التطوير المستمر للممارسات والعمليات الإدارية.

#### ➤ تبني الأبعاد القيادية التي تتلاءم مع منهج تطوير أداء العاملين

يحتاج تطبيق منهج تطوير أداء العاملين إلى نوع معين من القادة يدعم العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة باعتبار أن مسؤولية تطوير الأداء مسؤولية جماعية ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا، فلا يستطيع القائد مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية بجهده وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في كافة الممارسات التي يتطلبها منهج تطوير الأداء، وإنما لا بد من تعاون ومساندة العاملين في المنظمة وإشراكهم في تلك العملية.

### ➤ إرساء نظام معلومات خاص بمنهج تطوير أداء العاملين:

ينطلب منهج تطوير أداء العاملين توفير كافة المعلومات المتعلقة بأوجه الأنشطة المختلفة للمنظمة، مما ييسر من عملية تحليلها وتبادلها بين العاملين بشكل يسمح بمتابعة العمليات بصفة مستمرة، وتأتي أهمية المعلومات في هذا الصدد من جانبين، الجانب الأول التعرف على الإنجازات التي تم تحقيقها، ويتمثل الجانب الثاني في تحقيق مبدأ الشفافية في عمل المنظمة مما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق المتوفرة عن تلك المعلومات (حماد، 2020م، ص ص433-434).

### 3.2. الدراسات السابقة

#### 1.3.2. الدراسات العربية

### ➤ دراسة العرابيد (2010م) بعنوان: دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد تأثير متغيرات كل من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على تلك الممارسة للقيادة التشاركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010-2011 والبالغ عددهم 134 مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها أن المشكلات المتعلقة بالطلبة حصلت على المركز الأول بوزن نسبي 75.73%، وحصلت ممارسات المديرين للقيادة التشاركية على وزن نسبي 74.28%، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

### ➤ دراسة المحمادي (1436هـ) بعنوان: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، وتحديد مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق حول ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية والتي تعزى لمتغيرات صنع القرار وتفويض السلطة والتخطيط والتحفيز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة والبالغ عددهم 188 مشرفاً وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها أن درجة ممارسات القيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية، ودرجة الروح المعنوية كانت عالية، ووجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين درجات تقدير المشرفين للروح المعنوية باستثناء صنع القرار.

### ➤ دراسة النمروطي (2017م) بعنوان: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 459 معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة وبلغ الوزن النسبي (74.2%)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين.

### ➤ دراسة إسماعيلية (2018م) بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين، ومعرفة مدى العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية وأداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 20% من مجتمع البحث الكلي المقدر بـ 225 مفردة، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها أن يتيح التفويض للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات، ويزيد تفويض السلطة من تحمل المسؤولية لدى العاملين ما يساهم في حلول المشكلات وتشجيع إبداء الرأي، وتتيح فرصة مشاركة العمال في حل المشكلات وتشجيع إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات إلى تخفيف العبء على القائد والسرعة في إيجاد الحلول.

### ➤ دراسة محمد وحليو (2018م) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور هذا النمط من القيادة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع وهم جميع العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة والبالغ عددهم 220، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها تأثير القيادة التشاركية على أساس ما تقدمه من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وأن ممارسة القيادة التشاركية عن القادة كفيل بإيجاد الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين، مما يكون له دور في تحسين المستوى.

### ➤ دراسة العجمي (2020م) بعنوان: "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، وبيان وجود علاقة بينها وبين مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام في محافظة شرورة، وبلغت العينة 78 معلماً و 84 معلمة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية كبيرة،

وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

➤ **دراسة ريماي (2020م) بعنوان: "فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية والملتحقين ببرنامج القيادة المدرسية، وبلغت العينة 304 مديراً ومديرة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها اتفاقاً على وجود تأثير للقيادة التشاركية على أداء المدرسة بشكل عام.

➤ **دراسة حجازي وقشوع (2021م) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية في مديرية قلقيلية والبالغ عددهم 621، وبلغت العينة 140 معلماً ومعلمة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، وبمتوسط حسابي 3.87 ونسبة مئوية 77.4%.

➤ **دراسة أبو مديغم (2021م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب والبالغ عددهم 673 معلماً ومعلمة، وبلغت العينة 30 معلماً و 40 معلمة، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة.

### 2.3.2. الدراسات الأجنبية

➤ **دراسة Zinke 2013 بعنوان:**

**The Relationship between Shared Leadership, Teacher Self Efficacy, and Student Achievement.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية.

➤ دراسة Gyasi 2015 بعنوان:

### **Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekvere South District**

هدفت الدراسة إلى واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت العينة من 30 مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في غانا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية.

#### **3. منهجية الدراسة**

##### **1.3. منهج الدراسة**

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بالرياض.

##### **2.3. أساليب جمع البيانات**

###### **1.2.3. أسلوب الدراسة المكتبية**

حيث أجرى الباحث دراسة مكتبية موسعة لمراجعة الكتب العلمية ونتائج البحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض المنشورات والدوريات والرسائل العلمية من أجل الاضطلاع بموضوع الدراسة من جميع جوانبه والاستفادة منها في مرحلة الإعداد للدراسة وبناء الإطار الفكري والنظري والفرضيات.

###### **2.2.3. أسلوب الدراسة الميدانية**

نظراً لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق واستكمال أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المصادر الأولية من خلال تصميم استبيان.

##### **3.3. أدوات تحليل البيانات**

قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث أن الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخداماً والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة الحالية. وحدد الباحث المصادر التي تلجأ إليها لبناء أداة الدراسة في الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية؛ وتكونت الاستبانة من جزئيين أساسيين وهما:

1. **الجزء الأول:** ويتكون من البيانات الأساسية لأفراد الدراسة وهي: (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)

2. **الجزء الثاني:** يتكون من المحاور التالية:

✓ المحور الأول: درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض. ويتكون من (8) عبارات.

✓ المحور الثاني: درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض. ويتكون من (8) عبارات.

✓ المحور الثالث: درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض. ويتكون من (8) عبارات.

✓ المحور الرابع: درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض ويتكون من (8) عبارات. ويُقَابَل كل فقرة من فقرات هذه المحاور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### 4.3. تقييم نموذج القياس

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحث في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

#### 5.3. الصدق البنائي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة الاستطلاعية وعددها (30) مفردة، تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب قيم المعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (1) - معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.691	5	**0.844
2	**0.647	6	**0.751
3	**0.710	7	**0.702

**0.704	8	**0.790	4
---------	---	---------	---

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحور " درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض " الذي تنتمي إليه العبارة هي قيم متوسطة ومرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.647) الى (0.844) وهي قيم موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم (2) - معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض " والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.815	5	**0.792	1
**0.714	6	**0.854	2
**0.810	7	**0.785	3
**0.772	8	**0.739	4

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحور " درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض " الذي تنتمي إليه العبارة هي قيم متوسطة ومرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.739) الى (0.854) وهي قيم موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم (3) - معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض " والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.896	5	**0.661	1
**0.885	6	**0.862	2
**0.700	7	**0.910	3
**0.818	8	**0.898	4

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحور " درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض " الذي تنتمي إليه العبارة هي قيم متوسطة ومرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.661) الى (0.910) وهي قيم موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني

جدول رقم (4)- معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض " والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.441	5	**0.825
2	**0.726	6	**0.819
3	**0.788	7	**0.725
4	**0.697	8	**0.853

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل..

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحور " درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض " الذي تنتمي إليه العبارة هي قيم متوسطة ومرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.441) الى (0.853) وهي قيم موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات هذا المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

### 6.3. ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (CHRONBACH ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة:

جدول رقم (5)- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض	8	0.874
درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض	8	0.910
درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض	8	0.935
درجة مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض	8	0.870

0.960	32	الثبات الكلي للاستبانة
-------	----	------------------------

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن معامل الثبات لمحاو الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.870-0.935)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.960)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### 7.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمو المدارس الابتدائية في الرياض وتكونت عينة الدراسة من 375 معلم من معلمو المدارس الابتدائية في الرياض وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية وذلك بسبب ان مجتمع البحث كبير جدا ويصعب استخدام العينة العشوائية

### 8.3. اساليب التحاليل الاحصائية

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة من المعلمات وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة من المعلمات عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة من المعلمات لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)
6. اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، لمعرفة مدى وجود الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة
7. حساب معامل الارتباط بيرسون

### 9.3. اختبار فرضيات الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغيرات (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل الدراسي)

قبل الإجابة على هذا السؤال لابد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاو الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (6) - اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

كولمجروف-سمنروف			المحاور
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	
0.01	375	0.13	درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض
0.01	375	0.08	درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض
0.01	375	0.11	درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض
0.01	375	0.07	درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ككل

الجدول السابق يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من 0,05 (  $\text{sig.} < 0.05$  )، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللا معلمية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية) باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، والجداول التالية توضح ذلك:

أولاً: الفروق حسب العمر

جدول رقم (7) - نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية) طبقاً لمتغير العمر

المحاور	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض	من 25 إلى أقل من 35 سنة.	100	211.77	29.25	0.01
	من 35 إلى أقل من 50 سنة.	245	190.20		
	50 سنة فأكثر.	30	90.80		
درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة	من 25 إلى أقل من 35 سنة.	100	213.86	29.07	0.01

		189.13	245	من 35 إلى أقل من 50 سنة.	في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض
		92.60	30	50 سنة فأكثر.	
0.01	16.66	178.40	100	من 25 إلى أقل من 35 سنة.	درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض
		200.56	245	من 35 إلى أقل من 50 سنة.	
		117.40	30	50 سنة فأكثر.	
0.01	22.94	198.47	100	من 25 إلى أقل من 35 سنة.	درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ككل
		194.83	245	من 35 إلى أقل من 50 سنة.	
		97.30	30	50 سنة فأكثر.	

#### أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

نستخلص مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### ثانياً: الفروق حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (8) - نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة مربع كا <sup>2</sup>	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	المحاور
0.12	5.92	215.20	47	أقل من 5 سنوات.	درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض
		185.04	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	
		202.85	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	
		177.35	179	15 سنة فأكثر.	
0.06	7.22	182.43	47	أقل من 5 سنوات.	درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض
		216.33	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	
		183.50	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	
		176.89	179	15 سنة فأكثر.	
0.01	14.12	162.96	47	أقل من 5 سنوات.	درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض
		175.13	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	
		232.80	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	
		185.96	179	15 سنة فأكثر.	
0.38	3.09	179.94	47	أقل من 5 سنوات.	درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ككل
		192.19	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	
		207.90	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة.	
		181.36	179	15 سنة فأكثر.	

### أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.12) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

نستخلص مما سبق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.38) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### ثالثاً: الفروق حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9) - نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض	بكالوريوس	262	192.81	6.84	0.03
	ماجستير	101	168.94		
	دكتوراه	12	243.50		
درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض	بكالوريوس	262	196.21	6.84	0.04
	ماجستير	101	164.70		
	دكتوراه	12	204.75		
درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض	بكالوريوس	262	192.02	7.79	0.02
	ماجستير	101	169.66		
	دكتوراه	12	254.50		
درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ككل	بكالوريوس	262	194.71	10.05	0.01
	ماجستير	101	163.34		
	دكتوراه	12	249.00		

### أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
  2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
  3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
- نستخلص مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يوجد علاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) وبين مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض. للإجابة عن هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05).

للإجابة على هذه الفرضية والتحقق من صحتها تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10) - يبين معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعدها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) وبين مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض

مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض			أبعاد القيادة التشاركية
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
توجد علاقة طردية	0.01	**0.561	ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة
توجد علاقة طردية	0.01	**0.541	ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات
توجد علاقة طردية	0.01	**0.580	ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية
توجد علاقة طردية	0.01	**0.610	ممارسة القيادة التشاركية ككل

**يتضح من الجدول ما يأتي:**

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.610)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القيادة التشاركية أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

**وبالتالي تتحقق صحة الفرضية التي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)"**

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.561)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

**وبالتالي تتحقق صحة الفرضية التي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)"**

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.541)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

**وبالتالي تتحقق صحة الفرضية التي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) "**

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.580)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

**وبالتالي تتحقق صحة الفرضية التي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض وبين مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) "**

#### 4. نتائج الدراسة

##### 1.1.4. النتائج

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة – المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير العمر، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين عمرهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 50 سنة)، وهذا يدل على أفراد الدراسة من المعلمين الذين عمرهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 50 سنة) هم أكثر موافقة على درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في الرياض مقارنةً بأفراد الدراسة من المعلمين الذين عمرهم (50 سنة فأكثر).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا يدل على أفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هم أكثر موافقة على محور

درجة ممارسة القادة لمبدأ العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية في الرياض مقارنةً بأفراد الدراسة من المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية (مبدأ تفويض السلطة، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات) في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقات الإنسانية) في المدارس الابتدائية في الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح افراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه)، وهذا يدل على افراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه) هم أكثر موافقة على درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في الرياض مقارنةً بأفراد الدراسة من المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس، ماجستير).
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية وابعادها (مبدأ تفويض السلطة، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مبدأ العلاقات الإنسانية) و مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.610)، وهذا يدل على أن كلما زادت درجات ممارسة القيادة التشاركية وابعادها (مبدأ تفويض السلطة، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مبدأ العلاقات الإنسانية) أدى ذلك إلى تحسن في مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في الرياض.

#### 2.4. توصيات الدراسة

- ضرورة اختيار القيادات الإدارية الواعية في المدارس بحيث تكون قادة في تصرفاتهم وفعالهم وسلوكهم.
- ان يكون القائد ملم بطبيعة العمل والمهام الوظيفية الموكلة اليه.
- ضرورة توعية مديري المدارس بأهمية أسلوب إدارة الأداء في الإدارة المدرسية من خلال المنشورات التوعوية والدورية المنظمة
- وضع حوافز للمتميزين ضمن ميزانية الإدارة المدرسية والاستعانة بهم واخذ استشارتهم في مجال تطوير الأداء
- ضرورة خلق روح الرغبة والجاهزية للعمل خارج أوقات الدوام إذا لزم الامر بين العاملين.
- ضرورة عمل دليل ارشادي عن إدارة الأداء لمديري المدارس بحيث يتضمن هذا الدليل مقدمة عن إدارة الوقت، وأهدافه، وخطوات تقييم الأداء السنوي، ومعدلات تقييم الأداء.

- إقامة وتنظيم دورات تدريبية للمديرين في الإدارة المدرسية من أجل اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة الأداء.
- ضرورة توافر قاعدة معلومات متبادلة بين المدير والعاملين بما يضمن التواصل المستمر مع العاملين حول أدائهم طوال العام الدراسي.
- ضرورة إقامة روح التعاون والمساعدة بين العاملين لإنجاز مهام العمل

## 5. المراجع

### 1.5. المراجع العربية

- أبو مديغم، عبد الكريم. (2021م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22.
- إسماعيلية، إيمان. (2018م). القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الأشرم، نجاح. (2016م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البجابصة، شعيب. (2014م). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بن رحمون، سهام. (2014م). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- تقلا، رزان. (2016م). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- حجازي، جولتان؛ وقشوع، شادي. (2021م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9 (2)، 690-709.
- الحجيج، سمية. (2019م). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- حرب، نعيمة. (2011م). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حماد، محمد. (2020م). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 7 (2)، 448-427.
- حمود، كاظم؛ والشيخ، روان. (2010م). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء.
- دحلان، حاتم. (2006م). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية. غزة: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- الرحاحلة، عبد الرزاق؛ وعزام، زكريا. (2011م). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الرفاعي، محمد. (2009م). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا.
- الرتنيسي، محمد. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة علاقتهم الانسانية. رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- ريماوي، صوفيا. (2021م). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (1)، 262-236.
- السيبي، دينا. (2014م). التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء الواقع وسبل التطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- سميه، فاضل. (2015م). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر.
- سليمان، أحمد. (2017م). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السويد، عبد الله. (2014م). المهارات القيادية والثقة بالنفس. حولي: دار المسيلة. شعت، رزق؛ ونشوان، جميل. (2001م). مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، 6، 1-21.
- الشمري، خالد. (2020م). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 44 (4)، 15-58.

صفية، فروم؛ وكعوان، محمد. (2021م). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، 32 (2)، 174-159.

الطيب، محمد. (2015). اتخاذ القرار في العملية الإدارية. السودان: ضياء للمؤتمرات والدراسات.

عبد المحسن، عبد العزيز. (2012م). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

العتيبي، شريفة. (2015م). الإدارة التعليمية والتربوية والسياسة التعليمية في السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

العجمي، هادي. (2020م). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (4)، 750-728.

العرايبي، نبيل. (2010م). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عسكر، عبد العزيز. (2012م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عطيه، العربي. (2012م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث، 10.

عفاف، روان. (2015م). أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

عقيلي، حمزة. (2017م). مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار. مجلة جامعة القدس، 7 (21).

أبو عيطة، عبد الله. (2013م). معوقات استدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفايدي، سالم. (2008م). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف، الرياض.

القرشي، عبد الله. (2013م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- المحمادي، خالد. (1436هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مخيم، عبد العزيز. (2000م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرابرة، خالد. (2011م). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. دمشق: جامعة دمشق.
- مساعدة، ماجد عبدالمهدي. (2011م). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء، 11 (2).
- معمرى، محمد. (2019م). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ ومحمود، محمد؛ وحزواوي، محمد. (2011م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة الشقري.
- النمروطي، يوسف. (2017م). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وسلم، فيساح. (2007م). الحوافز وتأثيرها على أيام العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي، الجزائر.

## 2.5. المراجع الأجنبية

- Botha, N. (2006). Leader in School-Based Management - A case study in selected schools. Journal of education, South Africa. V26 Issue3 P341-354.
- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District. (Unpublished Thesis Master), University of Jyväskylä, Ghana. (On Line), available:
- Schermerhorn. (2002). Management. (ih ed). New York: John Wiiley and Sons Inc.
- Zinke, F. (2013). The Relationship between Shared Leadership, Teacher SelfEfficacy, and Student Achievement. Dissertation.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.10](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.10)