



مجلة كلية التربية

تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة

دمياط وسبل مواجهتها

بحث مستل من رسالة الدكتوراة

اعداد

أ.د. هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

إيمان النحاس يوسف محمد

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

مستخلص البحث

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية؛ التي تهيب جواً من العلاقات الإنسانية الطيبة بين القيادة والمرءوسين، وذلك من خلال تفهم مشاعر العاملين ومشاكلهم وحاجاتهم الإنسانية؛ حيث تقوم فلسفة هذا الاتجاه بتشجيع المرءوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطويرها مما ينتج عنها جماعة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً؛ مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

لذلك هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية، والوقوف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، والتوصل إلى توصيات مقترحة وسبل التغلب على تلك التحديات، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة موجهة إلى القيادات التربوية ورؤساء الأقسام وبعض العاملين بدواوين الإدارات العشر بمحافظة دمياط، فبلغت العينة (٣٠٦) من (١٥٠٤) بنسبة ٢٠.٣٥% من المجتمع الأصلي.

وتوصل البحث لعدد من التوصيات منها: تفعيل واعتماد نمط القيادة التشاركية من قبل الإدارة العليا، كنظام ومنهجية أساسية للإدارة، دعم الشراكة بين العاملين في الإدارة وتعزيز التعاون معهم وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، تصميم برامج تدريبية من قبل إدارات التعليم للمديرين حول القيادة التشاركية؛ لترسيخ ثقافة العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، وتفويض بعض المهام الإدارية للمرءوسين، ومنحهم بعض الصلاحيات لتنمية دور القيادة التشاركية لديهم.

الكلمات المفتاحية: تحديات- القيادة التشاركية- الإدارات التعليمية- محافظة دمياط

Challenges of activating participatory leadership practices in educational administrations in Damietta Governorate and ways to address them.**Abstract:**

Participative leadership is one of the modern trends in educational administration. It creates an environment of positive human relations between leaders and subordinates by understanding employees' emotions, problems, and human needs. The philosophy of this approach encourages subordinates to take part in decision-making, implementation, and development processes, which results in a more cooperative, positive, and harmonious group—ultimately boosting morale and increasing productivity.

Accordingly, the present study aimed to identify the theoretical foundations of participative leadership, examine its current practice within the educational administrations of Damietta Governorate, and determine the key challenges facing its implementation. The study also sought to develop proposed recommendations and ways to overcome these challenges. The descriptive method was adopted, and a questionnaire was administered to educational leaders, department heads, and some staff members working at the headquarters of the ten educational administrations in Damietta. The sample size was 306 out of 1504 individuals, representing 20.35% of the total population.

The study reached several recommendations, including: activating and adopting the participative leadership model by top management as a core system and administrative methodology; supporting partnership among employees, enhancing cooperation, and involving them in the decision-making process; designing training programs by education departments for managers on participative leadership to reinforce a culture of teamwork and collective spirit; delegating certain administrative tasks to subordinates and granting them some authorities to strengthen their participative leadership role.

Keywords: Challenges – Participative Leadership – Educational Administrations –Damietta Governorate.

مقدمة

إن التغيرات المتسارعة تعد من أهم سمات العصر الحالي التي تتطلب وجود قيادات تربوية مؤهلة فكرًا وعملاً، وتكون قادرة على مواكبة تلك التغيرات والتحديات على مختلف المؤسسات، لا سيما التربوية والتعليمية لما لها من أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، فضلاً عن أهميتها في خدمة المجتمع. ويُعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في كل زمان ومكان، فالقيادة الحكيمة الواعية أمر لا غنى عنه، ومن أعظم الحقائق السياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل بلدان العالم، إذ يعتمد عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشر كل تطور، ودليل كل تقدم؛ لذا تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد إلى مستوى أداء أفضل.

وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، والتي من خلالها يمكن للمؤسسات التعليمية تنسيق جهود العاملين فيها والتأثير فيهم، وتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية؛ سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أن القيادة تعني وجود علاقة بين شخص يوجه وهو القائد، وبين المرءوسين وهم من يتقبلون التوجيهات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية (العمرى، ٢٠١٩، ٤٢٥).

ويعتمد العمل الإداري الناجح على النمط القيادي الذي يتبعه هذا العمل، كمدير الإدارة التعليمية مثلاً فهو القائم على تنسيق ما لديه من إمكانيات وطاقات متاحة من أجل السير الفعال للعملية التربوية والإدارية، كما يُفترض أن يكون للمدير الخبرة المؤهلة واللازمة؛ لكي يحقق قيادة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع فريق العمل وإثارة دافعيتهم، وبالتالي توظيف كفاءاتهم وقدراتهم بفعالية.

وتُعد القيادة التشاركية أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة وقيادة المؤسسات؛ وبناء نظام قوي من العلاقات الإنسانية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير؛ وصولاً إلى تحقيق معدلات أداء عالية تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة؛ حيث يتضمن مشاركة القائد أو المدير لمرءوسيه والعاملين معه في تحديد أهداف

المؤسسة وبناء فرق العمل، والقيام بالعمليات الإدارية الرئيسة؛ كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم، وحل المشكلات، والمشاركة في عمليات صنع القرار، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب (الشبل، ٢٠١٩، ١٦٧).

وقد توصلت دراسة ساجناك (Sagnak, 2016) إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التشاركية وإحداث التغيير الداخلي لدى المعلمين وتعزيز دوافعهم للمشاركة، وأوصت بضرورة توعية المعلمين بأبعاد القيادة التشاركية وتدريبهم على ممارسة اتخاذ القرار ضمن مناخ الحوار، وتكافؤ الفرص داخل مدارسهم.

كما أكدت دراسة النمروطي (٢٠١٧) ضرورة تخفيف الأعباء الملقة على كاهل مديري المدارس من خلال تفويض السلطة وتقسيم الأعمال بين المدير والمعلمين وإشراك المعلمين في بعض الأعمال القيادية.

كما أوصت دراسة أوساكو (Osako, 2018) بضرورة توفير الدعم اللازم للمعلمين في الوقت المناسب لإنجاز المهام المفوضة بنجاح، وزيادة مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار من خلال عقد اجتماعات العاملين والإدارات بشكل متكرر.

وتوصلت دراسة حرب (٢٠١٩) إلى أكثر المقترحات تفضيلاً لتطوير ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التشاركية هي: العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، والعمل على تنمية روح تحمل المسؤولية لديهم، وتقديم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس حول القيادة التشاركية، وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لضمان نجاح عملية المشاركة، وإيجاد الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، ودعم أسلوب العمل بروح الفريق.

كما أشارت دراسة الجهمي، والصنات (٢٠٢٠) بضرورة تنظيم مزيد من الدورات التدريبية وورش العمل النظرية والتطبيقية التي توعي بأهمية القيادة التشاركية وإيجابيات ممارستها، وتبني الجهات المعنية أنظمة التحفيز المعنوية أو المادية التي تسهم في زيادة مستوى قائدات المدارس نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية، ومنح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن، كمبدأ المشاركة في صنع القرار.

وأكدت دراسة العصيمي والقرشي (٢٠٢١) على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التعليم من خلال تفعيل دور المشرفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين المشرفين وقادة المدارس وتدريبهم عليها. كما أكدت دراسة الشايع؛ والجربوع (٢٠٢٢) بأهمية نشر مفهوم العمل التشاركي في المدارس، وتوعية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في العملية الإدارية وفي اتخاذ القرارات، وتنمية مهارات المدير في تفعيل الأنماط القيادية التي تسهم في إشراك المعلمين في العمل الإداري، وتصميم برامج تدريبية من قبل إدارات التعليم حول القيادة التشاركية.

وأشارت دراسة الخفاف، والخشاب (٢٠٢٤) إلى سعي المديرية لتعزيز المرونة للقضاء على حالات الركود والجمود التنظيمي، وتشجيع العاملين إلى التواجد المستمر والمشاركة والاتصال بميدان العمل؛ لتعزيز العلاقات الاجتماعية، وتبني التعامل الإيجابي لتعزيز التشاركية.

مشكلة البحث

تُعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة، والتي تستخدم من أجل تحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال، وبمشاركة جميع الأطراف المعنية.

هذا وقد تم إجراء دراسة استطلاعية للوقوف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، على عينة قوامها (٣٠) فردًا من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية العشر بمحافظة دمياط.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن ٨٠% من أفراد الدراسة الاستطلاعية اتفقت على ضعف تحقق ممارسة القيادة التشاركية بمجالاتها المختلفة داخل الإدارات التعليمية؛ وذلك بسبب بعض المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية ومنها:

- انتشار أسلوب تلقي الأوامر وضعف روح المبادرة.
- افتقاد القائمين على الإدارة للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين.

- سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة وتفويض المهام.
 - قلة تفويض الإدارة السلطات الكافية للعاملين لصنع واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.
 - تعصب بعض قيادات الإدارة التعليمية لأرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية في الإدارة.
 - سوء توزيع الأعمال والمهام على الأفراد العاملين بالإدارة التعليمية.
 - غياب روح التعاون والتنسيق بين العاملين بالإدارة.
 - قلة مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير أدائهم.
 - قلة منح القائد المرءوسين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.
 - ضعف مشاركة العاملين في تطوير خطط الإدارة.
- كما توصلت دراسة المرسى (٢٠٢٣) إلى أن هناك قصورًا في الإدارات التعليمية يتمثل في أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم يتسم بالجمود والتقليدية والتضخم الوظيفي وازدواجية المستويات الإدارية، وأن أهم متطلبات تطوير الإدارات التعليمية، التواصل المستمر بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة.
- وعلى ضوء ذلك تمثلت مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:
- (١) ما الأسس النظرية للقيادة التشاركية؟
 - (٢) ما واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط؟
 - (٣) ما أبرز تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط؟
 - (٤) ما سبل التغلب على تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى مواجهة تحديات تفعيل ممارسات التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط من خلال:

١- التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط من خلال مجالاتها (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات)؛ وذلك من وجهة نظر العاملين بالإدارات التعليمية العشر.

٢- الوقوف على أبرز تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة.

٣- تحديد سبل التغلب على تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية كالتالي:

(١) الأهمية النظرية

- يؤمل أن يسهم هذا البحث بأن يكون مرجعاً مساعداً لطلبة الدراسات العليا والباحثين وخاصة المهتمين بالأوضاع التعليمية والإدارية.

- يؤمل أن يسهم هذه البحث في تقديم توصيات ومقترحات تعين في التغلب على تحديات ممارسات القيادة التشاركية لدى القيادات التربوية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

(٢) الأهمية التطبيقية

- يتوقع أن تفيد نتائج البحث القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم فتكون نتائج البحث مؤشراً لهم حول واقع ممارسة القيادة التشاركية التي تتماشى مع روح العصر ومتطلبات تطبيقها داخل الإدارات التعليمية.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي؛ من خلال عرض وتحليل الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية، مع الوقوف على واقع ممارسة القيادة التشاركية، وتحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

أداة البحث

استخدم البحث استبانة موجهة إلى: العاملين (مديري إدارات، وكلاء إدارات، رؤساء أقسام، أعضاء إداريين) بالإدارات التعليمية العشر بمديرية التربية والتعليم بدمياط؛ للوقوف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، وأبرز تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

مجتمع البحث وعينه

استخدم البحث استبانة موجهة إلى عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل مقصود من القيادات التعليمية والإداريين العاملين بالأقسام الإدارية بدواوين الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، فبلغت العينة (306) من (1504) بنسبة 20.35% من المجتمع الأصلي.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- ١- **حدود الموضوع:** تحديد مجالات القيادة التشاركية في أربعة مجالات هي: (المشاركة في صنع واتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية - الاتصال وبناء المعلومات).
- ٢- **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة طبقية من العاملين (مديري ووكلاء إدارات تعليمية - رؤساء الأقسام - العاملين - الإداريين) بدواوين الإدارات التعليمية العشر بمحافظة دمياط.
- ٣- **الحدود المكانية:** دواوين الإدارات التعليمية العشر بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث

تمثلت مصطلحات البحث فيما يأتي:

١- تحديات

يعرف التحدي بأنه: "المشكلات أو الصعوبات التي تواجه الدولة وتحد أو تعوق من تقدمها، وتشكل حجر عثرة أمام تحقيق أمنها واستقرارها ومصالحتها الحيوية الذاتية والمشاركة ويصعب تجنبها أو تجاهلها (الموسوعة السياسية). كما يُقصد بها ما يواجهه من عقبات أو أخطار: كثرت تحديات العالم الأخيرة (معجم اللغة العربية المعاصر)

والتحدي اصطلاحاً: يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي، وهو طلب على سبيل المنازعة والغلبة، وغالب إطلاقه في الأسلوب المعاصر يقع على العقبات والمشكلات التي تعترض الوصول إلى هدف ما، وهو المراد في هذا البحث.

٢- القيادة التشاركية

وتُعرف القيادة التشاركية إجرائياً بأنها: مشاركة مدير الإدارة العاملين معه لأخذ آرائهم فيما يرتبط بصنع واتخاذ القرار في الأمور الإدارية والفنية المتعلقة بالعمل الإداري، وتفويض المهام؛ من أجل زيادة التعاون، وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي.

٣- الإدارة التعليمية

تعرف الإدارة التعليمية على أنها "إدارات عامة تتبع وزارة التربية والتعليم، وتشرف على مدارس التعليم العام، ومكلفة بمجموعة من المهام والمستويات المحددة لها من قبل الوزارة" (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١).

كما تعرف بأنها الهيئات والنظم والأفراد في هياكل معينة وما يتبعها من إجراءات توضع لتشغيل المؤسسات التعليمية وبما يتفق مع الأهداف الموضوعية بها، بقصد تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم بأقل جهد وأكبر عائد

(النجار، شحاته، ٢٠٠٣، ٣٠)، وهى الإدارة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة، لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية، مع الاقتصاد في الجهد والمال قدر الإمكان (لاشين، قرني، ٢٠١٢، ١٣).

بنية البحث

للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه، فقد تم عرض البحث وفقاً لما يأتي:
 أولاً: الأسس النظرية للقيادة التشاركية (ويجيب عن السؤال الأول من أسئلة البحث).
 ثانياً: واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، وتحديات تفعيلها (ويجيب عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث).
 ثالثاً: سبل التغلب على تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط (ويجيب عن السؤال الرابع من أسئلة البحث)
 وفيما يلي تفصيل لما سبق:

أولاً: الأسس النظرية للقيادة التشاركية

وسوف يتم تناول تعريف القيادة التشاركية، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، وأهم مجالاتها.

أ. تعريف القيادة التشاركية

اتفق كثير من الباحثين حول تعريف القيادة التشاركية وارتباطها بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وتفويض المهام، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، ومن هذه التعريفات أنها:

- "تعني التأثير المشترك في صنع القرار من قبل الرئيس وموظفيه" (Rogiest, 2018, 6).

- تتحقق في عمل المؤسسة من خلال بناء فريق عمل يعتمد على أسلوب المشاركة في صناعة القرارات، والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين، وتحسين القيادة داخل المؤسسة، كما أن لها دوراً كبيراً في أنها تجعل العاملين يشعرون بالانتماء للمؤسسة (الرويثي، ٢٠١٨، ٢٢٥).

- تعبر عن النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي؛ وبما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وللعاملين (العمرى، ٢٠١٩، ٤٢٥).

- ثقة تمنحها الإدارة العليا للعاملين ممن لديهم رغبة التفاعل وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول الخطط المستقبلية وتنظيمات العمل، والمشكلات والصعوبات التي تواجه العمل للوصول لقرارات وحلول أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة (محمد، ٢٠٢١، ١٠٩٥).

- عملية المشاركة الفعالة التي تعتمد على التعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة؛ من خلال المشاركة بأفكارهم وجهودهم لتحقيق الأهداف، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وتحمل المسؤولية في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف (عوض ومهدي؛ وكمال الدين، ٢٠٢٢، ٦٢٤).

- نهج ديمقراطي يشرك المرءوسين في صنع القرار، ويعزز الشعور بالمسؤولية، ويوائم الطموحات الشخصية مع أهداف المؤسسة (Villafane, 2025, 131).

واستناداً لكل ما تم عرضه من تعريفات، يمكن تعريف القيادة التشاركية إجرائياً: بأنها مشاركة مدير الإدارة العاملين معه لأخذ آرائهم فيما يرتبط بصنع واتخاذ القرار في الأمور الإدارية والفنية المتعلقة بالعمل الإداري، وتقويض المهام؛ من أجل زيادة التعاون، وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي.

ب. أهداف القيادة التشاركية

يشير كثير من الباحثين لعدد من الأهداف التي تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيقها، ومنها ما يلي (السباعي وقنديرية، ٢٠٢٢، ١١٨؛ الشمري، ٢٠٢٠؛ العازمي، ٢٠١٩، ٦٣٤):

- ١- المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات، والاستفادة القصوى من خبراتهم.
- ٢- إتاحة المجال للمرءوسين في التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم ومناقشتها.
- ٣- إشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة؛ مما يساعد على تنفيذها بسهولة.

- ٤- مواجهة النزاعات ومشاركة العاملين في حلها.
 - ٥- تدعيم الروابط بين الإدارة والمهتمين بالتعليم على مستوى المجتمع.
 - ٦- تعزيز العلاقة بين الإدارة والمؤسسات المحلية الأخرى تربوية كانت أم اقتصادية.
 - ٧- تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.
 - ٨- الحصول على عطاء جاد وكفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين.
 - ٩- السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين لجميع الأهداف المحددة.
 - ١٠- بث روح الألفة والإخاء والتعاون بين العاملين مما يسهم في إنجاز العمل بكفاءة.
 - ١١- تقديم حوافز إيجابية لتشجيع العاملين المتميزين، وحوافز سلبية للمقصرين.
- ومما سبق يتبين تنوع الأهداف التي تسعى القيادة التشاركية لتحقيقها من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم، وتقديم حوافز إيجابية لتشجيع المتميزين منهم، وبث روح التعاون فيما بينهم؛ مما يؤثر على تحسين جودة بيئة العمل داخل المؤسسة.

ج. أهمية القيادة التشاركية

- وتتمثل أهمية القيادة التشاركية فيما يلي (الرويثي، ٢٠١٨، ٢٢٧؛ الشمري، ٢٠٢٠، ١٤٦؛ حرب، ٢٠١٩، ١٨٥ - ١٨٩؛ Zou et al, 2020):
- ١- توفير مناخ داعم للحوار بين مدير المؤسسة والعاملين، مما يؤدي إلى فهم العاملين فهماً واضحاً لرؤية المؤسسة وأهدافها وقراراتها.
 - ٢- الإسهام في تقبل العاملين بنفس راضية للتغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعدادها.
 - ٣- رفع الروح المعنوية للعاملين والشعور بالتقدير واحترام الذات، ومشاركتهم في صنع القرار.
 - ٤- تحقيق مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين.
 - ٥- إعطاء العاملين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل.

٦- الاستفادة من كل طاقات الموارد البشرية في المؤسسة، فكل فرد يشارك في المهمة التي تتوافق مع ظروفه وإمكاناته وميوله، الأمر الذي يعزز الرضا مما يسهم في تحقيق الولاء والانتماء.

٧- جعل بيئة العمل بالمؤسسة تتسم بالتماسك والتفاعل مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية.

٨- توفير المناخ الصحي السليم داخل بيئة العمل بالمؤسسة؛ من خلال إطلاق طاقات وقدرات العاملين، الأمر الذي يسهم في تنمية الابتكار والمبادرة من قبل العاملين، وتقليل الاعتماد على مدير المؤسسة في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

٩- تمكين مدير المؤسسة من حل الخلافات بشكل فعال، عن طريق التصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء.

١٠- منح العاملين الفرص لتبادل الآراء والأفكار، وتقديم الاقتراحات والمشاركة في تنفيذها في إطار تعاوني.

١١- العمل على زيادة انضباط العاملين بالمؤسسة، وحرصهم على مواعيد العمل، وخفض معدل الغياب.

١٢- زيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط، وجعلهم أكثر إدراكًا بكيفية تطبيقه، وللمشكلات التي يمكن أن تظهر خلال التنفيذ.

١٣- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.

ومما سبق عرضه يتضح أهمية القيادة التشاركية لجميع أطراف العملية الإدارية في المؤسسة التعليمية والتربوية على حدٍ سواء، وأثرها الفعال في تحسين جودة بيئة العمل داخل الإدارات التعليمية، وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

د. خصائص القيادة التشاركية

كما أن هناك العديد من الخصائص والسمات التي تجعل القيادة التشاركية من التجارب الرائدة في الإدارة التربوية، وتتميز القيادة التشاركية عن غيرها من أنماط

القيادة بمجموعة من الخصائص، ومنها ما يلي (الحري، ٢٠٠٨، ٢٩؛ الشمري، ٢٠٢٠؛ Usman et al, 2021):

- تفويض السلطة للمرءوسين.
 - احترام الوقت وحسن إدارته.
 - الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
 - إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لجميع العاملين.
 - الحرية في إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
 - شيوع روح المحبة والتعاون بين جميع العاملين.
 - الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين معه.
 - احترام خصوصية الفرد أثناء عمل فريق العمل.
 - تعامل القائد مع المرءوسين بكل حكمة وتأن.
- وهذا يؤكد أن اللقاءات الدورية بين القادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار؛ تكسبهم مزيداً من الثقة المتبادلة، وتسهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المؤسسة.

هـ. مجالات القيادة التشاركية

تشمل القيادة التشاركية مجموعة من المجالات أو الأبعاد، والتي يمكن توضيحها وعرضها فيما يلي (التكالي وزين، ٢٠٢٠، ٩٣؛ الرويثي، ٢٠١٨، ٢٢٨-٢٣٠؛ الشمري، خالد، ٢٠٢٠، ٢٨؛ الشمري واللوكان، ٢٠١٨، ٧٠-٧٣؛ المحرج، ٢٠١٨، ٦٨٥-٦٨٦؛ جراد، ٢٠٢٢، ٦٢١؛ زرقين وغزيبا، ٢٠٢١، ١٨٢؛ قنصرية والسباعي، ٢٠٢٢، ١٢١؛ Abo Rumman & Abdelhafeeth Alzey, 2019, 13؛ Chika et al, 2021, 103):

- ١- المشاركة في صنع واتخاذ القرار: ويقصد به اشتراك جميع العاملين مع مديري الإدارات في صناعة القرارات ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء بينهم، وأيضاً تبادل الرأي مع من يهمهم القرار؛ من أجل ضمان تعاونهم اختياريًا والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل مديري الإدارات، ويتيح المجال للمرءوسين في

التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم ، كما يساعد على تحسين نوعية القرارات.

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في الإدارة في صنع القرار بواسطة الطرق الرسمية للمشاركة مثل المشاركة في المجالس أو اللجان أو الفرق الاستشارية والتي تتكون من مختلف الأقسام، أو بواسطة الطرق غير الرسمية للمشاركة والتي لا يكون لها برامج محددة مقدماً وتتم في فترات غير منتظمة، حيث قد يعقد مدير الإدارة اجتماعاً مع العاملين عندما يوجد موضوع عام يحتاج إلى استشارة، سواء كانت المشاركة فردية أم جماعية عن طريق مجموعة أو فريق أو جميع العاملين.

٢- **تفويض السلطة:** ويقصد بها عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرءوس، وعندما يقبل المرءوس التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يتم تكليفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

فعندما لا يمتلك المدير الوقت الكافي لأداء جميع المهام الموكلة إليه، فيلجأ إلى تفويض السلطة من خلال توزيع الصلاحيات وتقسيم السلطة نزولاً إلى العاملين، مع وجود نظام رقابة إداري داخلي يقوم بتقييم العملية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات.

وتكمن أهمية التفويض في كونه يوفر الوقت الكافي للقادة للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة، والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرءوسون نتائج قراراتهم؛ مما يساعد القائد على إتمام الأعمال وإنجازها. وهناك شروط لنجاح عملية التفويض، ومنها أن:

- يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات العاملين وإمكاناتهم.
- يتقبل القادة أخطاء المفوضين، وأن يُبصروهم بالهفوات التي وقعوا بها وطريقة تلافيها.

- يتحمل المفوض تبعات عمله، ويتحمل المسؤولية كاملة تجاه هذا العمل، فهو المسئول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم التي فوضها للآخرين.

- تكون أهداف التفويض واضحة، وأن يتم تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له، ويُحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض لأدائها.

كما أن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات؛ مما يزيد الثقة ويساعد في بناء علاقات إيجابية بين المديرين والعاملين، ويسهم في تحفيز العاملين، ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

٣- **العلاقات الإنسانية:** يشير مصطلح العلاقات الإنسانية في الغالب إلى العلاقات بين العاملين ورؤساء العمل، ويمكن من خلال نظرية ألتن مايو "العلاقات الإنسانية" أن يكون المدير قائدًا ديمقراطيًا وتشاركيًا مدركًا للدور الذي يقوم به الأفراد في تحديد نجاح أو إخفاق المؤسسة، فعندما يتلقى العامل الاهتمام الخاص من قبل الإدارة والمدير؛ فمن المرجح أن تزداد إنتاجية العمل بغض النظر عن التغيرات الفعلية في ظروف العمل.

فالعلاقات الإنسانية تمثل حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس، والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعاييرها الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات العمل وجماعات الرفاق والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة.

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية والإدارات التعليمية يهتم بعدة جوانب منها:

- التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانبًا مكملًا للجانب المادي.

- اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الاتصال الاجتماعي، وتوفير مناخ تعاوني بين الأفراد.

- تشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم.
- تهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع العاملين.

إن تحقيق التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية بين القائد ومرءوسيه يقود إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج مع تلبية حاجات العاملين المختلفة، كما أن إقامة هذه العلاقات في المؤسسات تعمل على انتشار الألفة والود والاحترام بين المدير والعاملين.

٤- **الاتصال وبناء المعلومات:** هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت، والاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويوجهه نحو الأهداف المطلوبة، ويكشف عن مقترحات وأفكار ووجهات نظر العاملين للاستفادة منها في صنع القرارات، مما يحقق المشاركة والانسجام في جميع الفعاليات المؤسسية.

كما أن مجال الاتصال وبناء المعلومات نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها؛ إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجيههم في اتجاه معين. وفي الشكل (١) التالي يتم توضيح المجالات الأربعة للإدارة التشاركية وهي



شكل (١) مجالات القيادة التشاركية

ويتضح من شكل (١) السابق، ومما تقدم عرضه تنوع مجالات القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية بصفة عامة وفي الإدارات التعليمية بصفة خاصة، من خلال أربعة مجالات هي: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة

وتحمل المسؤولية، وإقامة العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرئوس والتي تعمل على نشر الود والاحترام المتبادل، والاتصال وبناء المعلومات للوصول إلى قرارات سليمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ثانيًا: واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، وتحديات تفعيلها

هدف الإطار الميداني للبحث التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، وتحديات تفعيلها.

وأستخدمت استبانة موجهة إلى عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل مقصود من القيادات التعليمية والإداريين العاملين بالأقسام الإدارية بدواوين الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، فبلغت العينة (306) من (1504) بنسبة 20.35% من المجتمع، وفيما يلي توضيح للمجتمع والعينة في الجدول (١) التالي:

جدول (١) مجتمع البحث وعينته

م	الوظيفة	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
1	القيادات التعليمية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط	310	260	83.87%
2	الإداريون العاملون بالأقسام الإدارية بدواوين الإدارات التعليمية	1194	46	3.85%
3	إجمالي	1504	306	20.35%

وقد تم حساب العينة من المجتمع محل الدراسة وفقًا لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie, Morgan, 1970: 608)

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من يناير ٢٠٢٥م - أبريل ٢٠٢٥م، وبتجميع الاستبانات ومراجعتها، تم حساب نسبتها بالنسبة للمجتمع الأصلي والتي بلغت (20.35%) من المجتمع الأصلي.

وتضمنت الاستبانة عدد (٣٩) عبارة، من خلال:

المحور الأول: واقع تطبيق القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط (٢٣) عبارة

المحور الثاني: معوقات تطبيق القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط (١٦) عبارة

صدق وثبات الاستبانة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب نسبة الثبات، والمعاملات العلمية (الصدق، الثبات).

أ. صدق الاستبانة

ولحساب صدق الاستبانة تم استخدام الطرق التالية:

١- **صدق المحكمين:** اعتمد البحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ وذلك بغرض الحكم على الآتي:

- انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته.
 - مدى مناسبة العبارات.
 - دقة صياغة العبارات.
 - إضافة أو حذف أو استبدال ما يروونه مناسباً من عبارات مناسبة من وجهة نظرهم.
- وبناء على ملاحظات المحكمين حول محاور الاستبانة وقياسها للغرض الذي وضعت من أجله، ومناسبة بنود كل محور من المحاور تم إعادة صياغة بعض العبارات. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتفاق معظم المحكمين على صلاحية عباراتها.

٢- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

وهو يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط درجة المفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: واقع تطبيق القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط							
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
1	.816**	1	.944**	1	.778**	1	.837**
2	.868**	2	.889**	2	.797**	2	.811**
3	.832**	3	.850**	3	.794**	3	.857**
4	.801**	4	.891**	4	.654**	4	.900**
5	.795**	5	.822**	5	.787**	5	.800**
		6	.860**	6	.797**	6	.854**
المحور الثاني: تحديات ممارسات تفعيل القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط							
تحديات تشريعية		تحديات إدارية		تحديات بشرية		تحديات تقنية	
المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
١	.768**	١	.896**	١	.909**	١	.828**
٢	.681**	٢	.844**	٢	.814**	٢	.849**
٣	.696**	٣	.822**	٣	.841**	٣	.797**
٤	.645**	٤	.812**	٤	.795**	٤	.685**

يتضح من نتائج الجدول (٢) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى (٠.٠١)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد بين (٠,٦٤٥) و (٠,٩٤٤)، وبذلك على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للأبعاد والمحاور باستبانة دراسة الواقع.

٣- الصدق البنائي

وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط كل بعد أو محور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط		
القيادة التشاركية	البعد الأول: واقع المشاركة في صنع واتخاذ القرار	.878**
	البعد الثاني: واقع تفويض السلطة	.906**
	البعد الثالث: واقع العلاقات الإنسانية	.888**
	البعد الرابع: واقع الاتصال وبناء المعلومات	.866**
المحور الثاني: تحديات ممارسات تفعيل القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط		
تحديات تشريعية		.821**
تحديات إدارية		.841**
ج- تحديات بشرية		.842**
د- تحديات تقنية		.811**
المحور الثاني ككل		.907**
الدرجة الكلية للاستبانة		.843**

يتضح من نتائج جدول (٣) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تراوحت قيم معامل ارتباط درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة من (٠.٨١١) و(٠.٩٤٤) مما يدل على تمتع هذه الاستبانة بمحوريها بمعاملات ثبات وصدق ذاتي مرتفعة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات؛ مما يعطي الثقة في استخدامها في الدراسة الحالية.

ب. ثبات الاستبانة

تحقق البحث من ثبات الاستبانة ومحوريها بطريقة معامل "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient" وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٤) التالي:

جدول (٤): قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا (معامل الثبات)
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط		
البعد الأول: واقع المشاركة في اتخاذ القرار	5	.966
البعد الثاني: واقع تفويض السلطة	6	.973
البعد الثالث: واقع العلاقات الإنسانية	6	.960
البعد الرابع: واقع الاتصال وبناء المعلومات	6	.968
الدرجة الكلية للمحور الأول	23	.989
المحور الثاني: تحديات ممارسات تفعيل القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط		
أ- تحديات تشريعية	4	.922
تحديات إدارية	4	.946
ج- تحديات بشرية	4	.958
د- تحديات تقنية	4	.921
المحور الثاني ككل	16	.982
الاستبانة ككل	39	.967

يتضح من نتائج جدول (٤) السابق أن قيم الثبات لمحوري الاستبانة تراوحت بين (٠.٩٨٢ - ٠.٩٨٩)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٦٧)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثة باستخدامها في الدراسة الحالية.

ج. نتائج الإطار الميداني للبحث وتفسيرها

يعرض البحث نتائج الإطار الميداني وتفسيرها من خلال عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بكل محور من محوري الاستبانة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً لمقياس "ليكرت الثلاثي"؛ لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات كل محور، كما هو موضح كالتالي:

جدول (٥): مقياس "ليكرت الثلاثي"

الاستجابة	موافق/ تتحقق	موافق إلى حد ما/ تتحقق إلى حد ما	غير موافق/ لا تتحقق
الوزن	3	2	1
المتوسط المرجح	2.34-3	1.67-2.33	1-1.66

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط

لمعرفة آراء العينة ككل حول واقع ممارسة القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة في المحور الأول: واقع ممارسة مجالات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط،

واتجاهها وترتيبها

م	العبارة	الرأي								المتوسط الحسابي	الاحتمال المعياري	أجزاء العجالة	التعليق
		تتحقق		تتحقق إلى حد ما		لا تتحقق							
		ت	%	ت	%	ت	%						
البعد الأول: واقع المشاركة في صنع واتخاذ القرار													
١	يشارك المدير العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير أدائهم.	100	32.7	137	44.8	69	22.5	2.101	.7374	تتحقق إلى حد ما	٣		
٢	يمنح العاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.	106	34.6	135	44.1	65	21.2	2.134	.7366	تتحقق إلى حد ما	١		
٣	يشارك العاملين في تطوير خطط الإدارة.	103	33.7	135	44.1	68	22.2	2.114	.7399	تتحقق إلى حد ما	٢		
٤	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	89	29.1	140	45.8	77	25.2	2.039	.7366	تتحقق إلى حد ما	٤		
٥	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية مع العاملين بالإدارة.	90	29.4	134	43.8	82	26.8	2.026	.7505	تتحقق إلى حد ما	٥		
البعد الثاني: واقع تفويض السلطة													
١	يحسن اختيار من يفوض إليه الأعمال حسب اختصاصاته.	112	36.6	134	43.8	60	19.6	2.169	.7314	تتحقق إلى حد ما	٤		
٢	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي فوضت إليهم.	118	38.6	136	44.4	52	17.0	2.215	.7146	تتحقق إلى حد ما	٢		
٣	يتيح الفرصة لاكتساب العاملين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.	109	35.6	140	45.8	57	18.6	2.169	.7178	تتحقق إلى حد ما	٣		
٤	يحرص على الاستفادة من خبرات العاملين في تفويض المهام.	106	34.6	141	46.1	59	19.3	2.153	.7192	تتحقق إلى حد ما	٥		
٥	يوفر فرصاً تدريبية للعاملين بالإدارة للارتقاء بمكاناتهم.	108	35.3	133	43.5	65	21.2	2.140	.7398	تتحقق إلى حد ما	٦		
٦	يعزز الشعور بالمسئولية لدى العاملين بالإدارة	117	38.2	141	46.1	48	15.7	2.225	.6999	تتحقق إلى حد ما	١		

وباستقراء الجدول (٦) السابق يتضح ما يأتي:

البعد الأول: واقع المشاركة في صنع واتخاذ القرار كالتالي:

جاءت العبارة (٢) " يمنح العاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,١٣٤) وبانحراف معيار (٠.٧٣٦٦) وكانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حدٍ ما"، وهذا يرجع إلى استبداد بعض المديرين بأرائهم، وإهمال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم؛ وأيضًا ضعف ثقة المدير بقرارات العاملين معه.

بينما جاءت العبارة (٣) "يشارك العاملون في تطوير خطط الإدارة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,١١٤) وبانحراف (٠.٧٣٩٩) وكانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حدٍ ما "، وهذا يرجع إلى ضعف قدرة بعض المديرين على التخطيط الجيد، وضعف الاهتمام بأهمية مشاركة العاملين في تطوير خطط الإدارة وإغفال دورهم في كونهم شركاء في تطوير خطط الإدارة مما يتسبب في ضعف وتراجع مستوى الإدارة. وهو ما أكدته نتائج دراسة العصيمي (٢٠٢١) من أهمية دور المشرفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار، ودراسة الشايع، والجربوع (٢٠٢٢) التي أكدت أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

وجاءت العبارة (٤) " يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٠٣٩) وبانحراف معياري (٠.٧٣٦٦) وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حدٍ ما". وهذا يرجع إلى اقتصار بعض مديري الإدارات على تنفيذ قراراتهم دون أخذ آراء العاملين معهم بعين الاعتبار؛ مما ينعكس سلبًا على رضاهم الوظيفي، ويخلق بيئة عمل أقل إيجابية وداعمة.

بينما جاءت العبارة (٥) " يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية مع العاملين بالإدارة " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٠٢٦)، وبانحراف معياري (٠.٧٥٠٥) وكانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حدٍ ما "، وهذا يرجع إلى تعصب بعض قيادات الإدارة التعليمية لأرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية، وهو ما أوصت به نتائج دراسة أوساكو (Osako, 2018) والتي أشارت إلى وجود علاقة

إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار.

البعد الثاني: واقع تفويض السلطة

جاءت العبارة (٦) " يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالإدارة التعليمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٢٢٥) وبانحراف معياري (٠.٦٩٩٩) كانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى ضعف تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال ضعف توضيح الأهداف والمسؤوليات، ونقص تشجيع التواصل الفعال، وقلة توفير فرص للتدريب والتطوير، وضعف منح العاملين المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات، وإغفال أو سوء تقدير ومكافأة جهودهم، وهذا ما أكدته نتائج دراسة حرب (٢٠١٩) من أهمية العمل على تنمية روح تحمل المسؤولية لديهم، وإيجاد الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين.

بينما جاءت العبارة (٢) " يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي فوضت إليهم" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٢١٥)، وبانحراف معياري (٠.٧١٤٦) وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى تسلط بعض المديرين بالاعتصار على تفويض بعض الأعمال للعاملين فقط دون منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليه؛ مما يقلل الفرصة بالعمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات الخاطئة، وذلك يقلل من كفاءة العمل، ويضعف اكتساب خبرات جديدة للعاملين، ويقلل فرص تطوير مهاراتهم وقدراتهم. وهو ما أكدته نتائج دراسة النمروطي (٢٠١٧) بضرورة استخدام نمط القيادة التشاركية من خلال تفويض السلطة وتقسيم الأعمال، ودراسة أوساكو (Osako,2018) والتي أوصت بضرورة توفير الدعم اللازم للعاملين لإنجاز المهام المفوضة لهم بنجاح.

وجاءت العبارة (٤) " يحرص على الاستفادة من خبرات العاملين في تفويض المهام " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,١٥٣)، وبانحراف معياري (٠.٧١٩٢)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع لضعف

دراية المدير بمهارات وقدرات كل فرد في فريقه، وقلة الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم لتوزيع المهام بشكل فعال؛ وأيضًا بسبب تسلط بعض المديرين وأن يكون زمام الأمور بأيديهم فقط، وخوفًا على مناصبهم أو ظهور من هم أفضل منهم؛ وهذا يؤدي إلى تشتت المديرين وانشغالهم بكل صغيرة وكبيرة؛ مما يعيق النهوض بتطوير أداء العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي.

بينما جاءت العبارة (٥) "يوفر فرصًا تدريبية للعاملين بالإدارة للارتقاء بإمكاناتهم" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢,١٤٠) وبانحراف معياري (٧٣٩٨). وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما". وهذا يرجع إلى القصور في توفير فرص تدريبية للعاملين، ونقص الإمكانيات اللازمة لإقامة التدريبات المناسبة، وتجاهل أهمية تطوير قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم، فالتدريب يمنح العاملين مهارات جديدة، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويحسن من أدائهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أداء الإدارة ككل، وهذا ما أوصت به دراسة النمروطي (٢٠١٧) بضرورة تنفيذ دورات تدريبية على استخدام نمط القيادة التشاركية، وأيضًا ما أشارت به دراسة الجهمي والصنات (٢٠٢٠) من أهمية تنظيم مزيد من الدورات التدريبية وورش العمل النظرية والتطبيقية.

البعد الثالث: واقع العلاقات الإنسانية

جاءت العبارة (١) "يوفر مدير الإدارة بيئة عمل تسودها علاقات الاحترام المتبادل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٣٢٦)، وبانحراف معياري (٦٩٠٢). وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى إغفال بعض المديرين لأهمية توافر بيئة عمل جيدة تسودها علاقات الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين معه، ؛ مما يؤثر على تعزيز التعاون والإنتاجية داخل الإدارة، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة حرب (٢٠١٩)، من ضرورة إيجاد الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين.

كما جاءت العبارة (٦) " ينمي في نفوس العاملين قيم العمل الجماعي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٢٠٥)، وبانحراف معياري (٧٠٦٠) وكانت

استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حد ما "، وهذا يرجع إلى قلة تحفيز أسلوب العمل بروح الفريق داخل الإدارة، وإهمال دور العمل الجماعي الذي ينمي في نفوس العاملين قيم التعاون، والتواصل، والاحترام المتبادل، والمسؤولية المشتركة، مما يعزز الأداء الجماعي ويحقق أهداف المؤسسة، وهو ما أكدته نتائج دراسة حرب (٢٠١٩)، والتي أوصت بضرورة دعم أسلوب العمل بروح الفريق، وما أوصت به دراسة عوض وآخرون (٢٠٢٢) من نشر ثقافة العمل الجماعي وتقاسم السلطة.

وجاءت العبارة (٢) " يؤسس بيئة عمل تكسب العاملين الرضا الوظيفي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,١٥٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٨٤٩)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى إهمال بعض المديرين في توفير بيئة عمل صحية وداعمة، وضعف تعزيز التواصل الفعال، وقلة تقدير جهود العاملين، ونقص فرص التطوير المهني؛ مما يؤثر على ضعف تحقيق التوازن بين العمل والحياة، والتعامل العادل والمنصف مع جميع العاملين يؤثران في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

بينما جاءت العبارة (٤) " يتقبل نقد العاملين وآراءهم تجاه قراراته الإدارية بصدر رحب " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (١,٩٥٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٨٦٠)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى شخصية وطريقة تفكير بعض المديرين في رفض تقبل النقد، وضعف ثقتهم بأنفسهم، والخوف من فقدان السلطة، أو قلة فهم أهمية النقد البناء في تحسين جودة بيئة العمل.

البعد الرابع: واقع الاتصال وبناء المعلومات

جاءت العبارة (٣) "يوظف قنوات الاتصال المختلفة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي تخدم عمله الإداري" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٢٥١)، وبانحراف معياري (٠,٦٨١٤)، وكانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حد ما"، وهذا يرجع إلى قصور بعض المديرين في الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد

المتاحة في الحصول على المعلومات الموثقة والبيانات الدقيقة التي تساعد في النهوض بالعمل الإداري؛ مما يؤثر على كفاءة وإنجاز الأعمال.

كما جاءت العبارة (٤) " ينسق جهود العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٢١٩)، وبانحراف معياري (٠,٦٨٣١)، وكانت استجابة العينة في اتجاه " تتحقق إلى حد ما "، وهذا يرجع إلى ضعف قدرات بعض المديرين في تحديد الأهداف بوضوح، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوفير قنوات اتصال فعالة، وتعزيز التعاون، واستخدام أدوات التكنولوجيا المناسبة، وتقييم الأداء بانتظام؛ مما يؤثر على أداء أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وجاءت العبارة (١) " يطبق مدير الإدارة مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,١٧٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٢٠٨) وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما "، وهذا يرجع إلى قلة خبرة بعض المديرين في التعامل مع العاملين معهم، وافتقارهم مهارات الاتصال والتواصل الفعال؛ مما يؤثر على نجاح الإدارة، وقصور بناء بيئة عمل إيجابية، تعزز الإنتاجية، وتحسن العلاقات بين الأفراد، وهو ما أوصت به نتائج دراسة الخفاف والخشاب (٢٠٢٤)، من أهمية تشجيع العاملين إلى التواجد المستمر، والمشاركة والاتصال بميدان العمل لتعزيز العلاقات الاجتماعية، وتبني التعامل الإيجابي والدبلوماسية في العلاقات الوظيفية لتعزيز التشاركية.

بينما جاءت العبارة (٥) " يحرص على عقد لقاءات دورية مع العاملين بالإدارة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢,١٦٣)، وبانحراف معياري (٠,٧٤٦٢)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "تتحقق إلى حد ما "، وهذا يرجع إلى قلة وجود وقت كافٍ لها، وصعوبة وضوح الأهداف من هذه اللقاءات، وانعدام الثقة بين الطرفين، وتجاهل التحضير المسبق لها، والشعور بأنها غير منتجة ومضيعة للوقت.

وبناءً على دراسة واقع تطبيق القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، والذي كانت استجابة العينة في اتجاه به (تتحقق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي

(٢,١٦١)، وبانحراف معياري (٠,٧١٧) يمكن ترتيب أهم عبارات واقع تطبيق القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

البعد الأول: واقع المشاركة في اتخاذ القرار

- يمنح العاملين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم.
- يشارك العاملين في تطوير خطط الإدارة
- يشارك المدير العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير أدائهم.

البعد الثاني: واقع تفويض السلطة

- يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالإدارة التعليمية.
- يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي فوضت إليهم.

- يتيح الفرصة لاكتساب العاملين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.

البعد الثالث: واقع العلاقات الإنسانية

- يوفر مدير الإدارة بيئة عمل تسودها علاقات الاحترام المتبادل.
- ينمي في نفوس العاملين قيم العمل الجماعي.
- يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.

البعد الرابع: واقع الاتصال وبناء المعلومات

- يوظف قنوات الاتصال المختلفة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي تخدم عمله الإداري.
- ينسق جهود العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة.
- يتبنى في اتصاله وتواصله مع العاملين سياسة الباب المفتوح.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط

لمعرفة آراء العينة ككل حول تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة في المحور الثاني: تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، واتجاهها وترتيبها

م	العبارة	الرأي								المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	تجاه العبارة	الترتيب
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ت	%	ت	%	ت	%						
أ. تحديات تشريعية													
1	نقص القوانين والتشريعات واللوائح التي تضمن سير العمل الإداري بكفاءة وفعالية.	109	35.6	124	40.5	73	23.9	2.117	.7634	موافق إلى حد ما	3		
2	ضعف الرقابة الإدارية والمالية على العاملين بالإدارات التعليمية.	76	24.8	100	32.7	130	42.5	1.823	.8026	موافق إلى حد ما	4		
3	انتشار البيروقراطية الإدارية ونمطية الأنظمة وأساليب العمل.	132	43.1	101	33.0	73	23.9	2.192	.7967	موافق إلى حد ما	٢		
٤	الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين .	154	50.3	104	34.0	48	15.7	2.346	.7361	موافق	١		
ب. تحديات إدارية													
1	قلة مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	125	40.8	119	38.9	62	20.3	2.205	.7553	موافق إلى حد ما	١		
2	خوف الإدارة من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين.	121	39.5	112	36.6	73	23.9	2.156	.7819	موافق إلى حد ما	٢		
٣	ضعف فاعلية نظم تقويم الأداء الوظيفي.	117	38.2	116	37.9	73	23.9	2.143	.7760	موافق إلى حد ما	٤		
٤	ضعف نشر البيانات والمعلومات والأدلة الموضحة لإجراءات العمل.	113	36.9	127	41.5	66	21.6	2.153	.7504	موافق إلى حد ما	٣		
ج. تحديات بشرية													
1	ضعف اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرار.	118	38.6	116	37.9	72	23.5	2.150	.7747	موافق إلى حد ما	٣		
2	نقص المعرفة وضعف	111	36.3	125	40.8	70	22.9	2.134	.7585	موافق	٤		

م	العبارة	الرأي						البيان الحسابي المتوسط	البيان الوصفي	اتجاه العبارة	الترتيب
		موافق		موافق إلى حدٍ ما		غير موافق					
		ت	%	ت	%	ت	%				
	الخبرة لدى مدير الإدارة.									إلى حدٍ ما	
3	حرص المدير على الاحتفاظ بالسلطة، وخوفه من فقدان منصبه الإداري.	126	41.2	111	36.3	69	22.5	2.186	.7775	موافق إلى حدٍ ما	١
4	ضعف قدرة الإدارة العليا على تطبيق القيادة التشاركية في تعاملاتها وأنظمتها المختلفة.	117	38.2	125	40.8	64	20.9	2.173	.7505	موافق إلى حدٍ ما	٢
د. تحديات تقنية											
1	افتقاد الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية.	121	39.5	129	42.2	56	18.3	2.212	.7314	موافق إلى حدٍ ما	3
2	قلة توافر قنوات الاتصال الفعالة بين القائد الإداري والعاملين معه.	100	32.7	131	42.8	75	24.5	2.081	.7530	موافق إلى حدٍ ما	4
3	مقاومة شديدة للتغيير من قبل العاملين الذين يخشون على عملهم المستقبلي.	124	40.5	132	43.1	50	16.3	2.241	.7154	موافق إلى حدٍ ما	2
4	ضعف جاهزية البنية التحتية اللازمة لتطوير الإدارة.	188	61.4	82	26.8	36	11.8	2.496	.6977	موافق	1

وباستقراء جدول (٧) السابق يتضح ما يأتي:

أ. التحديات التشريعية

جاءت العبارة (٤) "الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٣٤٦)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق"، وهذا بسبب الخوف من العقوبة التي تترتب على مخالفة القواعد والتعليمات، وتأكيد الإدارة العليا على الالتزام الكامل وعدم مخالفة التعليمات واللوائح والقوانين؛ مما قد يؤدي أحياناً إلى نتائج غير عادلة.

بينما جاءت العبارة (٣) "انتشار البيروقراطية الإدارية ونمطية الأنظمة وأساليب العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,١٩٢) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حد ما"، وهذا بسبب اتباع إجراءات عمل رسمية ومعقدة، وغالباً ما تتسم هذه الأنظمة بالتشدد في تطبيق القواعد والإجراءات، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، وتراجع في الإبداع والابتكار، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة الخفاف،

والخشاب (٢٠٢٤) في أهمية تعزيز المرونة للقضاء على حالات الركود والجمود التنظيمي.

وجاءت العبارة (١) "نقص القوانين والتشريعات واللوائح التي تضمن سير العمل الإداري بكفاءة وفعالية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,١١٧) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما". وهو ما يشكل تحديًا كبيرًا، حيث يؤدي إلى ضعف وضوح الإجراءات، وتضارب الصلاحيات، وتقشي الفساد الإداري، مما يعيق تحقيق التنمية والتقدم.

بينما جاءت العبارة (٢) "ضعف الرقابة الإدارية والمالية على العاملين بالإدارات التعليمية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (١,٨٢٣) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما"، وهذا الضعف بسبب قلة كفاية أو فعالية الإشراف والتحكم في أداء العاملين وسير العمليات المالية داخل هذه الإدارات، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل مثل الهدر المالي، وسوء استخدام الموارد، وتدني مستوى الأداء العام للإدارة التعليمية.

ب. التحديات الإدارية

جاءت العبارة (٤) " ضعف نشر البيانات والمعلومات والأدلة الموضحة لإجراءات العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,١٥٣) ، وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما "، وهذا يؤثر في قلة كفاءة العمليات، وزيادة الأخطاء، وتأخر الإنجاز، وضعف الرقابة، وصعوبة اتخاذ القرارات، وتراجع الثقة في الإدارة.

بينما جاءت العبارة (١) " قلة مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٢٠٥)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما"، وهذا بسبب ضعف فعالية التدريب وقلة تلبية احتياجاتهم الحقيقية، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم وإنتاجيتهم، وهذا النقص في المشاركة ينتج عن عدة أسباب، مثل الخوف من التعبير عن الآراء أو ضعف الثقة في عملية التقييم، وقلة وجود آليات فعالة لإشراكهم.

وهو ما أشارت إليه نتائج كل من دراسة النمروطي (٢٠١٧)، ودراسة الجهمي (٢٠٢٠) في تنظيم مزيد من الدورات التدريبية وورش العمل للوعي بأهمية القيادة التشاركية وإيجابيات ممارستها.

وجاءت العبارة (٣) " ضعف فاعلية نظم تقويم الأداء الوظيفي " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,١٤٣) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما"، وهذا يرجع إلى قلة وضوح الأهداف، والتحيز في التقييم وقلة المصادقية، نقص التدريب، وعدم ربط التقييم بالحوافز، تجاهل العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء العاملين مثل ضغوط العمل أو الظروف الشخصية.

بينما جاءت العبارة (٢) " خوف الإدارة من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,١٥٦) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما". وذلك بسبب ضعف خبرة بعض المديرين، واستبدالهم بالسلطة، وخوفهم على مناصبهم؛ مما يؤدي إلى ظهور آثار سلبية على سير العمل والإنتاجية، حيث يحد من نمو وتطور العاملين بالإدارة، ويقلل من كفاءة العمل ويؤثر على الروح المعنوية لديهم.

ج. التحديات البشرية

جاءت العبارة (٣) " حرص المدير على الاحتفاظ بالسلطة، وخوفه من فقدان منصبه الإداري " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,١٨٦)، وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما"، وهذا بسبب ضعف قدراتهم وخبرتهم في الإدارة، كما أن هذا السلوك يؤدي إلى مشاكل مثل قمع الإبداع والابتكار، واتخاذ قرارات متسريعة، وتدهور المناخ النفسي لبيئة العمل.

بينما جاءت العبارة (٤) " ضعف قدرة الإدارة العليا على تطبيق القيادة التشاركية في تعاملاتها وأنظمتها المختلفة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,١٧٣) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما". وهذا بسبب التمسك بالأسلوب التقليدي في الإدارة، وضعف الاقتناع باتباع مداخل إدارية حديثة، ويظهر ذلك في ضعف تمكن

الإدارة من إشراك العاملين بشكل فعال في عملية صنع القرار وتقديم ملاحظاتهم وآرائهم بحرية؛ مما قد يؤدي إلى تراجع في الروح المعنوية لديهم، وضعف الأداء العام للمؤسسة، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة الشايع، والجربوع (٢٠٢٢)، ودراسة العصيمي (٢٠٢١) في أهمية ممارسة القيادة التشاركية، ونشر ثقافتها بين القادة، وتصميم برامج تدريبية من قبل إدارات التعليم حول القيادة التشاركية.

وجاءت العبارة (١) " ضعف اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرار" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,١٥٠) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما". وهذا بسبب اعتقاد الإدارة أن اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا فقط هو الأفضل، وأن إشراك العاملين يؤدي إلى بطء العملية أو اتخاذ قرارات غير صائبة، وقد تقوت الإدارة فرصاً لتحسين العمل أو حل المشكلات إذا لم تستمع إلى آراء العاملين ومقترحاتهم.

جاءت العبارة (٢) " نقص المعرفة وضعف الخبرة لدى مدير الإدارة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (١,١٣٤) وكانت استجابة العينة في اتجاه " موافق إلى حدٍ ما"؛ وذلك بسبب ضعف المعايير القائمة في اختيار مديري الإدارات، وقلة الاهتمام بالترج في الوظائف الإشرافية والقيادية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدة مشاكل في بيئة العمل، بما في ذلك ضعف اتخاذ القرارات، وتراجع الأداء، وقد يتردد المدير في اتخاذ القرارات بسبب عدم الثقة في قدراته، مما يعيق تقدم العمل ويؤثر سلباً على أداء الفريق

د. التحديات التقنية

جاءت العبارة (٤) " ضعف جاهزية البنية التحتية اللازمة لتطوير الإدارة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٤٩٦) وكانت استجابة العينة في اتجاه " موافق". فضعف البنية التحتية المادية يشمل قلة وجود مبانٍ مجهزة بشكل جيد، وضعف توفر معدات حديثة، وشبكات اتصالات غير كافية، مما يعيق تطبيق العمليات الإدارية الجديدة أو تحسينها.

بينما جاءت العبارة (٣) " مقاومة شديدة للتغيير من قبل العاملين الذين يخشون على عملهم المستقبلي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٢٤١)،

وكانت استجابة العينة في اتجاه " موافق إلى حدٍ ما"، ويرجع هذا إلى قلق بعض العاملين بالإدارة بشأن قدرتهم على التكيف مع الأنظمة الجديدة ومتطلباتها، قلة الرضا الوظيفي، والتشكيك في جدوى التغيير، وضعف الثقة في الإدارة، وحتى التخريب المتعمد لجهود التغيير.

كما جاءت العبارة (١) " افتقاد الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٢١٢) وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما". وهذا يرجع إلى ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي في المجال التربوي، وعدم كفاية التدريب على المنهجية العلمية، والاعتماد على الأساليب التقليدية في حل المشكلات، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتمويل.

بينما جاءت العبارة (٢) " قلة توافر قنوات الاتصال الفعالة بين القائد الإداري والعاملين معه" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٠٨١) ، وكانت استجابة العينة في اتجاه "موافق إلى حدٍ ما "، وذلك بسبب قلة توافر آليات اتصال فعالة، مثل الاجتماعات الدورية، أو برامج التدريب على التواصل، أو قنوات اتصال رسمية واضحة؛ مما تعيق تدفق المعلومات، وتضعف التنسيق، وتؤثر سلبًا على الأداء العام للإدارة.

ويمكن ترتيب أهم عبارات تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

أ. تحديات تشريعية

- الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.
- انتشار البيروقراطية الإدارية ونمطية الأنظمة وأساليب العمل.
- نقص القوانين والتشريعات واللوائح التي تضمن سير العمل الإداري بكفاءة وفعالية.
- ضعف الرقابة الإدارية والمالية على العاملين بالإدارات التعليمية.

ب. تحديات إدارية

- قلة مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- خوف الإدارة من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين.
- ضعف نشر البيانات والمعلومات والأدلة الموضحة لإجراءات العمل.
- ضعف فاعلية نظم تقويم الأداء الوظيفي.

ج. تحديات بشرية

- حرص المدير على الاحتفاظ بالسلطة، وخوفه من فقدان منصبه الإداري.
- ضعف قدرة الإدارة العليا على تطبيق القيادة التشاركية في تعاملاتها وأنظمتها المختلفة.
- ضعف اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرار.

د. تحديات تقنية

- ضعف جاهزية البنية التحتية اللازمة لتطوير الإدارة.
- مقاومة شديدة للتغيير من قبل العاملين الذين يخشون على عملهم المستقبلي.
- افتقاد الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية.
- قلة توافر قنوات الاتصال الفعالة بين القائد الإداري والعاملين معه.
- نقص المعرفة وضعف الخبرة لدى مدير الإدارة.

ثالثاً: سبل التغلب على تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية في الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط

يمكن التغلب على تحديات تفعيل ممارسات القيادة التشاركية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط من خلال تحقق بعض المتطلبات والتي تمثلت فيما يلي:

١. وجود قيادات إدارية فاعلة في الإدارات التعليمية.
٢. تفعيل واعتماد نمط القيادة التشاركية من قبل الإدارة العليا، كنظام ومنهجية أساسية للإدارة.
٣. دعم الشراكة بين العاملين في الإدارة وتعزيز التعاون معهم وإشراكهم في صنع القرارات.

٤. الاستناد إلى التخطيط المشترك وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
 ٥. نشر تعريف العمل التشاركي في الإدارة، وتوعية مديري الإدارات التعليمية بأهمية إشراك العاملين في العملية الإدارية، وفي اتخاذ القرارات داخل الإدارة.
 ٦. تصميم برامج تدريبية من قبل إدارات التعليم للمديرين حول القيادة التشاركية؛ لترسيخ ثقافة العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، والابتعاد عن العمل الفردي.
 ٧. إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وقدراتهم في تحديد الكيفية التي سيتم تنفيذ العمل بها وتحقيق أهداف الإدارة.
 ٨. مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاهتمام بتدريبهم على كيفية تطبيق القيادة التشاركية وتفويض السلطة لتحقيق مزيد من النجاح.
 ٩. تفويض بعض المهام الإدارية للمرءوسين، ومنحهم بعض الصلاحيات لتنمية دور القيادة التشاركية لديهم.
 ١٠. زيادة المشاركة الإدارية لعلاقتها المباشرة وتأثيرها الإيجابي على تنمية المهارات القيادية والإدارية للمرءوسين، واعتبارها من أهم المقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء في المؤسسة.
- مما سبق يتضح أن القيادة التشاركية تعد مدخلاً مهماً في تحسين جودة بيئة العمل داخل الإدارات التعليمية، لما لها من دور كبير في تحفيز جميع العاملين بالمؤسسة على إجادة العمل والتعاون والمشاركة في صنع القرار وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم.

المراجع

- التكالي، كريمة علي؛ زين، عبد العزيز محمد (٢٠٢٠). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. جامعة ملایا، (٣٩) ٥٧، ٩٢-١٠٩.
- الجهمي، بدرية محمد عبدالله؛ والصنات، الجوهرة إبراهيم ناصر (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٣٥)، ٦٣-١١.

الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

الخفاف، مهند فتح الله محمد؛ والخشاب، حسان ثابت (٢٠٢٤). دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، (٥٤)١٦، ٣٢٨ - ٣٥٢.

الرويثي، حمدي (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. (٥٥)، ٢١٨ - ٢٥٣.

السباعي، صفاء عبد الساتر اتمام؛ قنصرية، عتاب (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في مدينة حمص. مجلة جامعة البعث. كلية التربية، (٢٠)٤٤، ١١١ - ١٥٤.

الشايح، على بن صالح بن علي؛ والجربوع، حسين سليمان (٢٠٢٢). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، (٢)٦، ٢٢٢ - ٢٦١.

الشبل، يوسف (٢٠١٩). تطوير قيادات المعاهد العلمية السعودية في ضوء القيادة التشاركية استراتيجية مقترحة. مصر: مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (٧)٢٠، ١٦١ - ١٩٨.

الشمري، خالد بن أحمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. (٤)٤١، ١٥ - ٦٠.

الشمري، عبد الرحمن (٢٠٢٠). ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. الغردقة. (٣)٢، ١٣٧ - ١٧٨.

الشمري، سامي؛ اللوقان، محمد (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣)، ٥٧ - ١١٣.

العازمي، جاسم سعد (٢٠١٩). واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. (٢)٧٤، ٦٢٥ - ٦٥١.

العصيمي، خالد بن محمد حمدان؛ والقرشي، عصام حسين ضيف الله (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين. *مجلة شباب*

الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٩)، ٧٤٠ - ٧٨٠.

العصري، منال (٢٠١٩). واقع الإدارة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس شमित، *المجلة العلمية*. كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٥)، ٤١٨ - ٤٤٥.

المرسي، عماد حامد محمد (٢٠٢٣). تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة، (١٢١)، ١٢٠٢ - ١٢٣٦.

الموسوعة السياسية. متوفر على الرابط: بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٢٥ في ١٤:٤٧م

<https://political>

[encyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86%D9%8A%D8%A9](https://politicalencyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86%D9%8A%D8%A9)

المخرج، عبد الكريم بن عبد العزيز (٢٠١٨). واقع تطبيق قائدي المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، (١٩) ج٧، ٦٧٧ - ٧١٧.

النمروطي، يوسف أحمد محمد (٢٠١٧). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

جراد، مجاهد خالد (٢٠٢٢). الإدارة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. الجامعة الإسلامية بغزة، ٣٠ (٤)، ٦٢٠ - ٦٥٠.

حرب، محمد خميس (٢٠١٩). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. *مجلة كلية التربية*. جامعة كفر الشيخ، (١٩) ٤، ١٥٩ - ٢٥٢.

زرقين، حمزة؛ وغزيباوي، علي (٢٠٢١). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. ٤ (١)، ١٨٢.

شحاتة، حسن؛ النجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. عربي - إنجليزي، إنجليزي - عربي. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة.

عوض، محمد أحمد؛ ومهدي، محمد حسن؛ وكمال الدين، أحمد رمضان (٢٠٢٢). واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين*. كلية التربية. جامعة سوهاج، (١٣)، ٦١٨ - ٦٥٧.

لاشين، محمد عبد الحميد؛ وقرني، أسامة محمد (٢٠١٢). الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة. دار الفكر العربي: القاهرة.

محمد، محمد حامد فتحي (٢٠٢١). الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. كلية التربية الرياضية. جامعة أسبوط، ٥٨(٤)، ١٠٩٤ - ١١٣٨.

معجم اللغة العربية المعاصر. متوافر على الرابط:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA/?c=%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B5%D8%B>

مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس، ٣(٤٤).

وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.

Abu Rumman, M. A., & Abdelhafeeth Alzey, A. (2019). The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Ara Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan. **International Journal of Business Administration**, 10(4)..

Chika , E, all .(2021) .The Alignment of Employee Engagement with Human Relations School of Thought .American **Journal of Humanities and Social Sciences Research**-99(5 ، 106)9(5

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

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

Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. **Scandinavian Journal of Management**, 34(1), 1-8.

Sagnak, M. (2016) Participatory Leadership and change oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic Motivation. **Eurasian Journal of Educational Research**, 62(2), 181- 194.

Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during

-
- COVID-19? Role of leader behavioral integrity. **Frontiers in Psychology**, 12, 646442.
- Villafane, R. (2025). Participative Leadership Style of School Heads: Implications for an Effective Academic Mentorship Program. **Journal of Interdisciplinary Perspectives**, 3(4), 131–146. <https://doi.org/10.69569/jip.2025.033>
- Zou, Y. C., Peng, J., & Hou, N. (2020). Participative leadership and creative performance: a moderated dual path model. **J. Manag. Sci**, 33, 39-51.

