

دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية

صفية سلطان محمود

طالبة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
safia2017sultan@gmail.com

وفاء عبدالعزيز عبد الله محضر

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

مخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية، كما يسعى إلى الكشف عن درجة تطبيق هذه القيادة في المؤسسات التعليمية، مع التركيز إلى أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية. اقتصر البحث على الدراسة المكتبية واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم تحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية ودورها الإيجابي من جوانب متعددة (تحقيق الرضا الوظيفي، تحقيق التميز المؤسسي، فاعلية اتخاذ القرارات، بناء ثقافة الجودة)، والدراسات التي تطرقت إلى معوقات تطبيق القيادة التشاركية، وبما أن أحد مبادئ الجودة مشاركة العاملين فقد تم تناول دراسات في جودة التعليم للكشف عن دور القيادة في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة التشاركية كانت مرتفعة في بعض المؤسسات التعليمية، وأن القيادة التشاركية تلعب دوراً في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز المعلمين مما يرفع جودة التعليم، وتسهم في بناء ثقافة الجودة من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في القرارات، وتدعم فاعلية اتخاذ القرار مما يحسن جودة التعليم، وتلعب دوراً في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة الكفاءة الإدارية، وكانت المعوقات تتمثل في نقص ثقافة القيادة التشاركية، وضعف بيئة العمل التعاوني، وكثرة الأعباء التدريسية والإدارية التي تحد من مشاركة المعلمين، وضعف قناعة القادة بأهمية المشاركة، وقلة تدريب القادة على اتجاهات القيادة الحديثة. وجاءت أهم التوصيات بإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز المعرفة في هذا المجال، وتكثيف برامج التدريب حول القيادة التشاركية التركيز على إشراك العاملين ذات الكفاءة في التخطيط وصنع القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، جودة التعليم، المؤسسات التعليمية.

The Role of Participatory Leadership in Achieving Quality Education in Educational Institutions: An Analytical Study

Sufiah Sultan Mahmud

Master's Student, Department of Educational Administration and Planning, College of Education,
Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

Wafaa Abdel-Aziz Mohdar

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education,
Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This research aims to study the role of participatory leadership in achieving quality education in educational institutions. It also seeks to reveal the degree of application of this leadership in educational institutions, with a focus on the most important challenges facing the application of participatory leadership in educational institutions. The research was limited to the desk study and relied on the descriptive analytical approach, where previous studies were analyzed that dealt with participatory leadership and its positive role from multiple aspects: (achieving job satisfaction, achieving institutional excellence, effective decision-making, building a culture of quality), and studies that addressed the obstacles to implementing participatory leadership. Since one of the principles of quality is employee participation, studies were addressed in the quality of education to reveal the role of leadership in achieving quality in educational institutions. The results showed that the degree of application of participatory leadership was high in some educational institutions, and that participatory leadership plays a role in enhancing job satisfaction and motivating teachers, which raises the quality of education, and contributes to building a culture of quality by empowering workers and involving them in decisions, and supports the effectiveness of decision-making, which improves the quality of education, and plays a role in achieving institutional excellence and increasing administrative efficiency. The obstacles were represented

by the lack of a culture of participatory leadership, the weakness of the cooperative work environment, the abundance of teaching and administrative burdens that limit teachers' participation, the weakness of leaders' conviction of the importance of participation, and the lack of training of leaders on modern leadership trends. The most important recommendations were to conduct more studies to enhance knowledge in this field and intensify training programs on participatory leadership, focusing on involving competent workers in planning and decision-making.

Keywords: Participatory Leadership, Quality of Education, Educational Institutions.

المقدمة

القيادة تلعب دور أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، فهي تمثل العامل الأساسي لتوجيه العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على الإدارة والتنظيم، بل تشمل الإلهام والتحفيز وخلق بيئة تعليمية داعمة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وفي ظل التطورات المتسارعة في مجال التعليم أصبح من الضروري اعتماد أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة والتفاعل مع مختلف التحديات، وتظهر أهمية القيادة في قدرتها على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ومساهمتها في توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم جودة التعليم.

وتعد القيادة التشاركية من أبرز الاتجاهات الحديثة لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال توسيع مشاركة العاملين في المؤسسة التعليمية، مما يتيح لهم فرصة حقيقية وفعالة للمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتنفيذ التعليمات (العنزي وآخرون، 2023، ص.35). وهذا بدوره يساهم في تحقيق جودة التعليم داخل المؤسسات التعليمية.

ويؤمن القائد في نمط القيادة التشاركية أن دوره الأساسي هو البحث المستمر على التطوير والتحسين، سواء على مستوى عمله أو أداء أفراد مؤسسته، فهو يحرص على تمكين العاملين معه، ويسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعلمية والمهارية (العصيمي وآخرون، 2021، ص. 744).

ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ارتباطا وثيقا بأسلوب إدارتها من قبل القائد والنمط القيادي الذي يمارسه، وعلى عكس ذلك، فإن ضعف القيادة والاعتماد على أساليب تقليدية في الإدارة يعد من أسباب فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة كما أنه يؤثر سلبا على العاملين وعلى القدرات الإبداعية التي

لديهم في العمل، فإن القيادة التشاركية تعد من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، وتعزيز الجودة والكفاءة بالمدرسة. (البارقي، 2021، ص. 234). وفي ضوء اهتمام وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتطوير وتحسين جميع المؤسسات التربوية للارتقاء بالعملية التعليمية، ورفع مستوى جودة النظام الإداري في المدارس وفقا لرؤية المملكة 2030 (القرني، 2020، ص. 349)، وعليه يسعى هذا البحث إلى اكتشاف دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم داخل المؤسسات التعليمية من خلال تحليل مفهومها وأهميتها، وأفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيزها.

مشكلة الدراسة

اهتمت المملكة العربية السعودية في رؤيتها 2030 بتطوير نظام التعليم كونه مرتكزا أساسيا ومنطلقا في التخطيط والتطوير لبقية العناصر التنموية في المملكة العربية السعودية. وتضمنت الرؤية عددا من التوجيهات منها الاهتمام بنشر ثقافة الجودة والاتقان في مدارس التعليم. (البارقي، 2021، ص. 235)

وبما أن القيادة التشاركية أحد أنماط الإدارة الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، حيث تعتمد على التعاون والمشاركة بين القائد والكادر التعليمي في صنع القرار وتنفيذها.

فقد زادت الحاجة إلى ممارسة القيادة التشاركية لكثرة أعباء المسؤوليات والالتزامات التي تقع على عاتق قائد المدرسة الذي مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة دون إشراك العاملين معه في تنفيذ مختلف الأعمال ورغم أهمية دورها في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات التعليمية إلا أن ممارستها في بعض مناطق المملكة لازالت دون المستوى. (محمد والحازمي، 2022، ص. 3).

وهذا القصور في ممارسة القيادة التشاركية وضعف المشاركة في العمل الإداري، يسهم في ضعف قدرة المعلمين في الادلال بأرائهم، وضعف روح العمل الجماعي وبالتالي ينعكس على جودة الأداء في المدرسة. (البارقي، 2021).

وهنا تبرز الحاجة إلى دراسة دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم ومدى تأثير هذا النمط القيادي على تحقيق أهداف التعليم.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي:

ما دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية؟

وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.
- 2- الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية.
- 3- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة

يبرز أهمية الدراسة في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي وهي كالتالي:

الأهمية النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في الإثراء العملي في مجال القيادة التشاركية وعن دور هذا النمط القيادي في تحقيق جودة التعليم.
- تقدم إطار نظري يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه في دراسات مستقبلية حول القيادة التشاركية.
- تعتبر الدراسة إضافة للمكتبة العربية لقللة الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية ودورها في تحقيق جودة التعليم.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تساعد الدراسة في تمكين مدراء المدارس من تبني أساليب قيادية حديثة تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة التعليم.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 1446 هـ .

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة.

مصطلحات الدراسة

القيادة التشاركية: "مشاركة المدير لمؤوسيه في صنع القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام اتصال فعال واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية" (الضاحي والمطوع، 2024، ص. 7).

القيادة التشاركية إجرائيا: أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تعتمد على التعاون والمشاركة بين مدراء المدارس والإداريين والمعلمين في صنع القرار وتنفيذها، من خلال تفويض الصلاحيات، بما تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.

جودة التعليم: "مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف تطبيقها إلى تحقيق جميع أسس وغايات وأهداف السياسة التعليمية في المنظومة التعليمية التربوية، بكل أبعادها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتفاعلها مع المتغيرات والتطورات العالمية التي تخدم خطط التنمية، وتحافظ على الثوابت والقيم للمجتمعات" (التميمي، والسيف، 2028، ص. 81).

جودة التعليم إجرائيا: هي مدى تحقيق المؤسسات التعليمية لمعايير الأداء الفعال الذي ينعكس على تحسين مخرجات التعليم ورفع كفاءة المعلمين وتعزيز بيئة تعليمية محفزة للإبداع والتطوير المستمر من خلال اتباع أساليب القيادة الحديثة.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم التقني والعلمي، يتميز بقدرته الكبيرة على مواجهة التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوك الأفراد العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، وحل المشكلات المختلفة بطرق علمية مبتكرة غير تقليدية، مما يساهم في تحسين مستوى الإنتاج في المؤسسات وتقدمها (محمد، والحازمي، 2022، ص. 8).

مفهوم القيادة التشاركية:

تعرف بأنها " النمط الديمقراطي الذي يشعر فيه أعضاء المجموعة بالمشاركة في عملية صنع القرار عندما يكون لديهم قائد تشاركي، فيقدم هؤلاء القادة التوجيه للمجموعة" (عسيري والمقاطي، 2024، ص. 200). وتعرف أيضا أنها " نمط القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على المشاركة مع الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء ممارسة الأعمال داخل المؤسسة، ويتم عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة" (العززي، ودرويش، 2023، ص. 37).

وتعرف أيضا " مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل من خلال تفويض القائد لبعض صلاحياته للأفراد العاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام الاتصالات وتحفيز العاملين واستثمار القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم" (محمد، والحازمي، 2022، ص. 8).

وتعرف أيضا " أن القيادة التشاركية تتضمن الابتعاد عن المركزية المطلقة، وتحرص على تدريب العالمين لتحمل المسؤولية وتقودهم إلى النمو الإداري والمهني" ويعرف " بأنه السلوك الموجه نحو تشجيع العاملين في صنع القرار وعمليات وحدة العمل والتشاور معهم وأخذ مقترحاتهم وآرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات" (أبو ناصر، 2020، ص. 201).

القيادة التشاركية تعتبر أسلوب إداري حديث يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لتعزيز التعاون والمسؤولية لديهم وتحفيزهم للابتكار والابداع، فيسهم بذلك رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الانتماء للمؤسسة.

أهداف القيادة التشاركية:

تهدف القيادة التشاركية من خلال الاستثمار في قدرات العاملين وتعزيز الابداع لديهم لتحقيق الأهداف التي تصب جميعها إلى تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية، وهي كما ذكرها اللهيبي، والعززي (2024، ص. 889-890) كالآتي:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنميتها داخل المؤسسة التربوية، الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات وصنعها، تطوير المهارات الإبداعية والقيادية للعاملين، إرتقاء مستوى المؤسسة ومشاركة العاملين في عمليات التخطيط والإدارة.

وذكر العنزي ودرويش (2023) أهداف أخرى:

تحقيق الإنتاجية بكفاءة من كافة العاملين، العمل على استخدام الذكاء والتحليل المنطقي في حل مشكلات العمل، التأكيد على الضبط والسيطرة الذاتية للعاملين من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف، إتاحة المجال للعاملين للإسهام بالآراء والمقترحات في تطوير العمل، تشجيع التعاون والمشاركة والانفتاح والاستفادة من ذلك في تطوير العمليات الإدارية. (ص. 38).

وذكر الضاحي والمطوع (2024) أهداف أخرى:

مواجهة المشكلات والنزاع وإيجاد حلول بالطرق الحديثة، الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد والعاملين، تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارهم بفعاليتهم وأهميتهم في التنظيم، تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة. (ص، 18).

وتتفق الباحثان مع هذه الأهداف حيث أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط يعزز من المسؤولية تجاه تحقيقها بكفاءة وفعالية ويقل النزاعات، مما يعزز من جودة التعليم.

أهمية القيادة التشاركية:

تعتبر القيادة التشاركية من أنماط القيادة المهمة وذلك لدورها في تحقيق الأهداف، من خلال استثمار الموارد المتاحة لديها، والمشاركة في التخطيط، وتنسيق جهود العاملين، ورسم السياسات، حيث أن القيادة تعتبر أهم عامل لنجاح المؤسسة من عدمه، فهي تعتمد على النمط القيادي المطبق فيها. (البارقي، 2021، ص.241).

وجاء في اللهيبي والعنزي (2024) القيادة التشاركية أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في اهتمامها بالجانب الإنساني للمعلم بعيدا عن التسلط أو مركزية الأوامر، ويعمل على مشاركة العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والعملية في اتخاذ القرارات والعمل بآرائهم، والابتعاد عن التهديد والوعيد، فيسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة. (ص، 890). وكما تعمل القيادة التشاركية على المشاركة التي تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرارات، فهي تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من أصحاب الخبرة العالية في اختيار المشاركة التي تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار. (العصيمي، والقشبي، 2021، ص. 750). بالإضافة إلى أنها تفتح فرصا للمتمكين بدلا من التسلط والسيطرة، وتعمل على تقوية العلاقات

الإنسانية بين العاملين في المؤسسة والقيادة، وترفع روح المعنوية، وتعزز الانتماء للمؤسسة. (المخمرى، والكيومي، 2021، ص. 18).

ولها أيضا أهمية تنبع من خلال الاستفادة من آراء الآخرين، وتنمية مهارات العاملين في صنع القرار، وتنفيذ القرارات برغبة وفعالية وعلى أكمل وجه من قبل العاملين، ووضوح الرؤيا، وتعمل على حل المشكلات والخلافات بشكل فعال، والقدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، والقدرة التجدد وفعالية التغيير. (محمد، والحازمي، 2022، ص. 10).

ويرى البارقي (2021) أن مسؤولية وزارة التعليم أصبحت أكبر، مما يستوجب المزيد من المعاملات والإجراءات والقرارات، فهذا يجعل من لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة من قبل قيادات المدارس، وذلك للاستفادة من كافة العاملين وتوظيف مهاراتهم وقدراتهم في كافة مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية. (ص. 241).

وترى الباحثتان أن القيادة التشاركية تكتسب أهميتها في عدم مركزية الأوامر، والمشاركة الفعالة بين القيادة والعاملين في المؤسسة بما يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتعزز روح العمل الجماعي والتعاون، وتعمل على تقليل أخطاء تنفيذ العمليات وذلك لوضوح الرؤيا، وبالتالي يؤدي إلى جودة العملية التعليمية.

أسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على العديد من الأسس كما ذكرها آل قريشة، والأحمدي (2022):

- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم.
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال إشراكهم في تحديد السياسات والبرامج وتقويم النتائج.
- بالإضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ والاعتماد على الترغيب والاقناع والبعد عن أسلوب التهديد والعقاب.
- واستخدام الحوافز المادية وغير المادية لزيادة فعالية الإنتاج. (ص. 186).

ومن الأسس أيضا ما ورد في البارقي (2021):

- المشاركة في المهام القيادية حسب مبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات الإنسانية.
- وتوليد الثقة بين مدرء المدارس والمعلمين والمشاركة في القيام بمهام قيادية.

- وتحقيق التوازن بين رغبات العاملين ومصالح المؤسسة التعليمية.
- وتفويض السلطات وإتاحة بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات والتصرف دول الاخلال بالتنظيمات والقواعد. (ص. 241).

أبعاد القيادة التشاركية:

1. **تفويض السلطة:** ويكون بنقل عدد من صلاحيات المدير إلى العاملين معه المعنيين باتخاذ القرار، وهدف عملية تفويض السلطة هو تحقيق تطوير وإصلاح إداري وتوفير الكفاءة والتنمية الإدارية. (البارقي، 2021، ص. 242).
2. **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكون من خلال اشراك المرؤوسين مع القائد من خلال التعاون في صناعة القرار، فتضمن وضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، وهدفه التعزيز في فعالية تنفيذ القرار بما أن المرؤوس مشارك في القرار، ولهذا أثر في تحسين العلاقة ورفع الروح المعنوية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لاستخدام مواهبهم وإطلاق طاقتهم الكامنة والاستثمار في قدراتهم. (عسيري، والمقاطي، 2024، ص. 204).
3. **العلاقات الإنسانية:** يعني الاندماج والتعاون بين القائد والمرؤوسين من أجل زيادة الإنتاج من تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وهدفه يعمل على انتشار جو من الاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والعاملين ويكون ذلك من خلال تعزيز روح الفريق لدى العاملين وتفهم مشاكله ومعالجتها وتلبية الحاجات الإنسانية لهم. (آل قريشة، والأحمدي، 2022، ص. 186).
4. **الاتصال وبناء المعلومات:** ويعرف بأنه "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" ويعرف أيضا " بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تضمن استخدام البيانات اللازمة توافرها وإنتاجها وتوصيلها، لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت" (عسيري، والمقاطي، 2024، ص. 204).

ترى الباحثتان أن تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات تخفف عن القائد المسؤوليات التي يتحملها من مركزية القرارات فهذا يسمح للقائد بالتوسع في مجال تطوير المؤسسة التعليمية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية تقلل من النزاعات وتعزز روح الفريق والاتصال و تسمح بانسيابية تبادل المعلومات اللازمة في المؤسسة فيضمن ذلك فعالية القرارات وبالتالي كل هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق جودة التعليم.

شروط تطبيق القيادة التشاركية:

هناك بعض الشروط التي يجب توفرها لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية (درويش، 2019، ص. 315):

- 1- التواصل المستمر والواضح بين القائد والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2- توفر مؤهلات علمية لدى العاملين لممارسة القيادة التشاركية بفعالية.
 - 3- الوعي من قبل القيادات التعليمية والعاملين بأهمية القيادة التشاركية ومفهومها.
 - 4- القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لدى القائد.
- إضافة إلى الشروط السابقة لابد من توفر عمليات تواصل فعال بين الإدارة والعاملين ولابد من تبني القيادة التشاركية من قبل الإدارة والالتزام بها وتوضيح آلية عملها للأطراف المعنية.

أساليب القيادة التشاركية:

هناك عدة أساليب يمكن للقادة تبنيها عند إشراك العاملين في صنع القرار وتتفاوت هذه الأساليب من حيث درجة التأثير التي يمنحها القائد لموظفيه في عملية اتخاذ القرار من استشارة وحتى تفويض المسؤوليات المختلفة، ويمكن اتباع أحد هذه الأساليب أو عدد منها حسب احتياج المؤسسة وجمعها وثقافتها.

وهناك عدة أساليب للمشاركة في صنع القرارات وهي كالآتي: (العصيمي، والقرشى، 2021، ص. 753- 754)

- 1- المشاركة بإبداء الرأي: ويقوم على سياسة تبادل المعلومات وهذا يوفر التفاهم بين الإدارة والعاملين.
- 2- المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة: ويتميز هذا الأسلوب باستقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتنمية القدرات لدى المرؤوسين على طرح الآراء والعمل للصالح المشترك.
- 3- المشاركة عن طريق التفاوض: من خلال المفاوضات بين الإدارة وممثلي المرؤوسين لتحديد حدود المشاركة.
- 4- المشاركة بالاقترحات: من خلال التشجيع من قبل القائد لمرؤوسيه على تقديم الحلول لبعض المشكلات التربوية.

5- المشاركة عن طريق المجالس المتخصصة: وذلك من خلال اختيار عدد من المرؤوسين وأصحاب العلاقة في اجتماع رسمي وتقوم على عضوية المرؤوسين.

6- المشاركة عن طريق اللجان: لجنة خاصة يقوم بتشكيلها القائد ومهمتهم دراسة المشكلات وتحليلها وصنع القرارات المناسبة.

7- المشاركة عن طريق المؤتمرات والندوات العلمية: وذلك من خلال عقد مؤتمرات مع كافة المرؤوسين لتبادل الآراء حول مشكلة ما وتداول الحلول المناسبة.

معوقات تطبيق القيادة التشاركية:

هناك بعض المعوقات التي تعمل على عدم كفاءة تطبيق أسلوب القيادة التشاركية وهي كالآتي:

- قلة خبرة المديرين في العمل الإداري وضعف تأهيلهم في القيادة التشاركية يؤثر سلبًا على التطبيق، مما يؤدي إلى جعل العاملين مجرد منفذين للقرارات دون مشاركة فعالة.
- اعتماد المدرسة على الأنظمة البيروقراطية والإشراف الإداري المركزي يعيق التشاركية.
- ضغوط العمل وضعف قناعة المديرين بأهمية النمط التشاركي يحد من فاعليته.
- اقتصر نظرة العاملين على تدريس المقررات فقط يقلل من تفاعلهم في العمل التشاركي.
- غياب الحوافز المادية مقابل المهام الإضافية في المدرسة يؤثر على تفعيل المشاركة. (المخمرى، والكيومي، 2021، ص. 21).

وذكر اللهبي، والعنزي (2024، ص، 892) معوقات أخرى:

- حرص القائد على تملك السلطة وذلك باعتقادهم أن تفويض السلطة يؤثر على مناصبهم.
- كبر حجم المنظمة.
- قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين قدرة على تحمل المسؤولية.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى هدر المزيد من الوقت مما لو قامت القيادة بصنع واتخاذ القرار وتمريه لهم.

وقد صنف الشبل (2019) معوقات تطبيق القيادة التشاركية إلى ثلاث أصناف:

- معوقات تنظيمية مؤسسية: ترتبط بالثقافة السائدة والمبادئ المطبقة داخل المؤسسة التربوية، وتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة فقد تكون داعمة لتبني نهج القيادة التشاركية أو على العكس قد تشكل حاجزاً يعوق تطبيقها.
- معوقات شخصية متعلقة بمسؤولي المؤسسة: رغبة مسؤولي المؤسسات التربوية في الاحتفاظ بالسلطة وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين، فهذا يؤثر سلباً على تطبيق القيادة التشاركية.
- المعوقات الشخصية المتعلقة بالمرؤوسين: تشمل هذه المعوقات ضعف رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات إضافية، ووجود نظرة سلبية تجاه تفويض الصلاحيات، إلى جانب تدني مستويات الأداء وضعف الكفاءات المتاحة، مما يحد من إمكانية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية. (ص. 171-172).

وتؤكد الباحثتان أن القيادة التشاركية في المؤسسات الكبيرة قد تحتاج إلى هيئة إدارية عالية الكفاءة والمهارة حتى تكون ذات فعالية، ولا يمكن تطبيقه إلا بعد وضع قواعد واضحة على آلية التنفيذ حتى لا يتم هدر الوقت والجهد.

محددات لإتباع أسلوب القيادة التشاركية:

وهناك عدد من الأنماط التي يحدد اتباع أسلوب القيادة التشاركية ذكرها الحريري (2008) وهي كالآتي:

شخصية القائد: له دور محوري تحديد نمطه القيادي، فالقائد الذي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية يختلف عن غيره، كما أن القدرات والمهارات الفريدة والسمات الخاصة لكل فرد يؤثر على النهج القيادي.

الفروق الفردية للمرؤوسين: نظراً لأن القيادة لا تتم إلا بوجود جماعة، والمرؤوسين يختلفون في الميول والقدرات والأفكار والثقافات والسلوكيات فهذا التنوع يشكل أحد العوامل في اختيار النمط القيادي الأنسب.

حجم التنظيم: يختلف أسلوب القيادة في المؤسسات الصغيرة عن المؤسسات الكبيرة والمتشعبة التي تضم العديد من الوحدات والموظفين، فالمؤسسات الكبيرة ذات الهيكل المعقد تتطلب أسلوب قيادي أكثر تنظيم وتكيف مع طبيعتها الواسعة.

طبيعة العمل: تختلف طبيعة العمل بين الإدارات، فبعضها يعتمد على المرونة والتطوير السريع بعيداً عن الروتين والضغوط، في المقابل، هناك إدارات تتسم بالمركزية والروتين، حيث تتركز السلطة في يد الإدارة مما يستدعي تبني نمط قيادي يتماشى مع طبيعة العمل لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. (ص. 31-32).

متطلبات تطبيق القيادة التشاركية:

ذكر الشبل (2019) جملة من المتطلبات التي يجب توافرها لنجاح تطبيق القيادة التشاركية وهي كالآتي:

- وجود قيادات إدارية فاعلة في المؤسسات التربوية.
- دعم الشراكة من خلال العاملين في المستويات التنظيمية المتعددة وتعزيز التعاون معهم وإشراكهم في صنع القرارات.
- الاستناد إلى التخطيط المشترك وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- تطوير الروابط التنظيمية، ودعم التواصل بين منسوبي المؤسسة التربوية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق مدخل القيادة التشاركية.
- توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة في المؤسسة التربوية، والثقة بالنفس لدى القادة والمرؤوسين.
- وجود قناعة لدى الجميع بمفهوم وأهمية مدخل القيادة التشاركية.
- نشر ثقافة القيادة التشاركية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.
- الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة في المؤسسة التربوية لتطبيق مدخل القيادة التشاركية.
- الوقوف مع فرق العمل وتقديم الدعم اللازم لهم وتشجيعهم.
- تنمية قدرات مديري وقادة المؤسسات التربوية وتطويرها.
- تطوير نظم الاتصالات والتواصل، وتوظيفها لتطوير أداء المؤسسات التربوية. (ص. 172).

ويتضح مما سبق أن ضرورة توافر قيادات واعية بأسلوب القيادة التشاركية حيث تعمل على تعزيز الشراكة والتعاون في صنع القرار من أهم متطلبات لنجاح القيادة التشاركية، وهذا الأسلوب من القيادة له دور إيجابي في تحقيق جودة التعليم.

المبحث الثاني: جودة التعليم

تشير جودة التعليم إلى مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، بما يضمن توفير تجربة تعليمية متميزة تسهم في إعداد الطلاب لمتطلبات الحياة وسوق العمل.

فالجودة في التعليم هي مقدرة المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتها على أداء أعمالها بدرجة تمكنها من إعداد خريجين قادرين على تلبية حاجات المجتمع وفقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهم. (ياسين، 2020، ص.5). ومفهوم إدارة الجودة يتبلور في الأساليب الإدارية والأنشطة والممارسات التي يعتمد عليها المسؤولون لضمان سير العمل داخل المؤسسة، ويتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفقاً لأنظمة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء والمحافظة على اضطراد مستوى الجودة. (طعيمة وآخرون، 2006، ص.12).

تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها" (القرني، 2020، ص.351).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على المبادئ التالية: (طعيمة، 2006، ص. 28- 29)

- المبدأ الأول: التركيز على العميل (المتعلم): يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات. والعميل هنا الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.
- المبدأ الثاني: القيادة: تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المنظومة التعليمية وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

- المبدأ الثالث: مشاركة العاملين: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم، كل حسب موقعه، مما يؤدي إلى تفاعلهم مع العمل وبالتالي يتم استثمار طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.
- المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة: هذا الذي يبرز الفرق بين إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على العمليات والإجراءات ومفاهيم ضمان الجودة الذي يركز على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أول بأول.
- المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: إن القرارات الفعالة تعمل على جمع البيانات وتحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.
- المبدأ السادس: التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات التعليمية.
- المبدأ السابع: الاستقلالية: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.
- ركزت هذه المبادئ على فهم احتياجات الطلاب والمجتمع وسوق العمل وتلبيتها، وعلى توحيد الرؤية للقيادة وتقليل التكلفة من خلال تهيئة البيئة التعليمية، وركزت على مشاركة العاملين واستثمار طاقاتهم وابداعاتهم لصالح العملية التعليمية وهذا ما يتوافق مع أسلوب القيادة التشاركية.

معايير الجودة الشاملة في التربية:

- تحديد مستويات معيارية متفق عليها للأداء التربوي.
- توفير لغة وهدف مشترك لمتابع تحصيل الطلبة.
- قياس قدرة المعلمين على تحقيق النواتج المحددة.
- تقديم معلومات تشخيصية لدعم التدريس.
- تمكين المعلمين من تقييم تحصيل الطلبة والتخطيط المستقبلي.
- استخدام هيئة التدريس النواتج المحددة كدليل لتوظيف محتوى المناهج.
- تعزيز دور المعلمين في تقييم الطلبة بموضوعية.
- اظهار قدرة المعلمين في مقارنة مستويات الطلبة.
- تشجيع المعلمين على تبني أساليب التعليم مبتكرة.

- تقديم إطار ثابت ومستقر لإعداد التقارير، التأكيد على النواحي الإيجابية لإنجازات الطلبة. (ياسين، 2020، ص. 6).

خطوات السير نحو الجودة والتميز:

هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في الإدارة التعليمية وهي: (طعيمة، 2006، ص. 71-72).

1. الفهم العميق لإدراك فلسفة الجودة ونطاقها.
2. التفهم والتلاؤم الذهني لفلسفة التغير المستمر ومتطلباته.
3. وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقق القيم والأهداف.
4. تطوير نظام جودة شامل يتضمن سياسة الجودة، خطة استراتيجية للجودة، خطة تنفيذية للجودة، خطة تدريبية التنظيم والهيكل، الخطوات للأداء الصحيح.
5. إعداد الأفراد للتغير، وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة، تدريب الأفراد للعمل كفريق.
6. اكتساب القدرات الخاصة لمواجهة الأسباب الجذرية للمشكلات والتدريب على خطوات الأداء التصحيحي.
7. اختيار خطط التطوير والتحسين المستمر لإدارتها باستخدام خطوات الأداء التصحيحي.
8. دعم الاستراتيجيات التي يقدمها القادة لتحقيق الجودة الشاملة.
9. من خلال التغذية العكسية من النظام يتم تطوير المشاركة الإيجابية للعاملين بناء على المعلومات العميقة والدقيقة عن أدائهم وكفائاتهم.

مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

- أشارت دراسة العمري، والرزيقية (2022) أن هناك بعض المداخل التي تحقق الجودة الشاملة وهي كالآتي:
- تدعيم اللامركزية: يتم نقل بعض أو معظم سلطات الإدارة إلى المستويات الأدنى لاتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية يزيد من رضا العاملين ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

- مدخل الإدارة بالاستثناء: يعتمد على تفويض القرارات الروتينية للمستويات الأدنى، بينما تحتفظ القيادات العليا باتخاذ القرارات في القضايا الجديدة أو الطارئة، مما يعزز كفاءة الأداء.

- مدخل المشاركة في الإدارة: يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع مما يعزز جودة التعليم ويسهم في تكوين أجيال مواطنة صالحة. (ص. 216 – 217)

وهذه المداخل تؤكد على فعالية المشاركة المجتمعية والقيادة اللامركزية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة

دراسات متعلقة بالقيادة التشاركية:

1- أجرى الضاحي (2024) دراسة بعنوان القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة الإدارية، ودراسة العلاقة بينهما في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة الرياض، وتوصلت إلى النتائج التالية أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية بدرجة (3.08 من 4) وكان هناك علاقة ارتباط طردي بين الأداء الإداري كجزء من القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، وأوصت الباحثة بالعديد من التوصيات بناء على النتائج منها تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين وبن الإدارة وفتح مجالات في اتخاذ القرارات ووضوح المهام المنوط بها، منح المدارس مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهم من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية كمبدأ تفويض السلطة.

2- دراسة الهبيي (2024) بعنوان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر لمعلمين في مجالات التخطيط وصناعة القرار والعلاقات الإنسانية، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التشاركية لدى المدراء جاءت بدرجة مرتفعة والعلاقات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى

تليها صناعة القرار ثم التخطيط، و أوصى الباحث بضرورة إشراك المعلمين في إعداد رؤية المدرسة وعقد اجتماعات دورية للوصول إلى رؤية مستقبلية مناسبة.

3- دراسة العسيري والمقاطي (2024) بعنوان دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها والكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية لها دور في تحقيق التميز المؤسسي بدرجة عالية (3.69)، وأوصت الدراسة بشجيع الاستمرار في استخدام القيادة التشاركية وتعزيز العلاقات الإنسانية وتكثيف الدورات وورش العمل حول التواصل للمنسوبين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار وزيادة الاهتمام بتطبيق معايير التميز المؤسسي.

4- دراسة محمد (2022) بعنوان واقع تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي بمنطقة جازان:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقديرات المعلمات لواقع تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي بجازان ، وجاءت نتائج تطبيق القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة حيث احتل محور العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى يليه تفويض السلطة ثم مشاركة المعلمات في المهام القيادية كأقل تطبيق لأبعاد القيادة التشاركية، وبناء على النتائج أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: إجراء الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات ومعلمات المدارس حول الأساليب القيادية للإبقاء على اطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال والتوعية المستمرة بأهمية القيادة التشاركية وإيجابية ممارستها، وتشجيع الأفكار التي تساعد على تنمية مبدأ القيادة التشاركية وتحفيز المعلمات على تطبيقه.

5- دراسة طيفور (2020) بعنوان درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وجاءت درجة معوقات القيادة التشاركية متوسطة، وأبرز المعوقات كانت: كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين، ضعف قناعة قادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وكانت أهم التوصيات: نشر ثقافة

القيادة التشاركية لقيادة المدارس، عقد برامج تدريبية لتنمية أساليب القيادة التشاركية لقيادة المدارس، زيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة العمليات الإدارية في مدارس محافظة عجلون.

6- دراسة البارقي (2021) بعنوان *ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة*:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة من وجهة نظر قادة المدارس، وأظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية يتم ممارستها بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة كما أن ثقافة الجودة متوافرة بدرجة عالية كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية وبناء ثقافة الجودة، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة التشاركية لما لها دور في تعزيز مبدأ الجودة وتكثيف البرامج التدريبية في مجال ثقافة الجودة.

7- دراسة درويش (2019) بعنوان *درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات*:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة (3.08) والعلاقات الإنسانية حصلت على أعلى متوسط (3.30) تليها العلاقة مع المجتمع المحلي (2.98) ثم إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية (2.96) وتوجد علاقة طردية بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار، وأوصت الباحثة بعقد دورات تدريبية لقائدات المدارس حول القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس وبضرورة إشراك المعلمات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار.

8- دراسة الشبل (2019) بعنوان *تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية*: هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ومن أبرز التوصيات تلافي معوقات تطبيق الاتجاهات والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة، ومنها: مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، بنشر

ثقافة العمل التعاوني بالمشاركة من خلال فرق العمل، وتدريب قيادات المعاهد على تطبيق تلك الاتجاهات والمداخل الحديثة.

دراسات متعلقة بالجودة:

1- دراسة الحربي، أسماء (2024) بعنوان درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمنطقة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وأظهرت النتائج أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كانت متوسطة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتعليم والتدريب، ومشاركة العاملين، و أوصت على تنظيم دورات تدريبية لتعزيز ثقافة الجودة والتركيز على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الجودة وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين جودة الأداء وإنشاء مراكز مصغرة للجودة لمتابعة تنفيذ معايير الجودة داخل المؤسسة.

2- دراسة الحربي، منال (2023) بعنوان نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية:

تناولت الدراسة تحديات إدارة التعليم قبل الجامعي في الكويت بهدف تحقيق التميز في جودة التعليم من خلال الاستفادة من نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية كما هدفت إلى استعراض العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية والمعايير المستخدمة لقياس الإنجازات التعليمية، واعتمدت على المنهج الوصفي للمقارنة بين نماذج الجودة العالمية، وأظهرت النتائج أن العنصر البشري المؤهل يلعب دور محوري في تطوير التعليم واتفقت جميع النماذج على ضرورة التحسين المستمر للأداء، وأن تحقيق الجودة يتطلب الشراكة المجتمعية وربط المسارات الوظيفية بالتدريب، و اقترحت بناء استراتيجيات واضحة، وإعادة هيكلة الوظائف، ونشر ثقافة الجودة، وتحسين نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار وتعزيز التوثيق الدقيق للمعلومات التعليمية.

3- دراسة العمري والرزيقية (2022) بعنوان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المؤسسات التربوية بمحافظة مسقط والتعرف على متطلبات تنفيذها ومدى وعي العاملين بها ووضع تصور مقترح لتطبيقها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالية مما يعكس وعي العاملين بأهميتها، وأظهرت أن من متطلبات

التطبيق دعم الجهات العليا واختيار المدراء بعناية، والتدريب المستمر، والمدراء يرون أن الجودة الشاملة تخفف الأعباء الإدارية من خلال المشاركة وتحسن الأداء التعليمي، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك معوقات وهي نقص المعرفة، وضعف متطلبات التطبيق، ومقاومة التغيير، وكانت أهم التوصيات: تنظيم زيارات تبادلية بين المديرين للاستفادة من الخبرات، الاعتماد على كوادرمؤهلة في مجال الجودة وإلحاقهم بدورات متخصصة، تكثيف الدورات التدريبية والورش للمديرين والمعلمين لضمان تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

4- دراسة ياسين (2020) بعنوان دور الإدارة المدرسية في تطبيق معايير جودة التدريس من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في مديرية تعليم منطقة الزرقاء بالأردن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تطبيق معايير جودة التدريس لدى معلمي التربية الإسلامية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء، وأظهرت النتائج أن للإدارة المدرسية تأثير عالي على تطبيق معايير الجودة بدرجة (3.71/5) وأظهرت أن هناك دعم المدراء للمعلمين الجدد وتقديم المساعدة لهم إضافة إلى استخدام بعض المدراء لأسلوب النصح كأداة لإشرافية، ونصت أهم التوصيات على تعميم مفاهيم الجودة بالنسبة للعاملين في المجال التعليمي والعمل بها.

أكدت هذه الدراسات الدور القوي للإدارة المدرسية في دعم جودة التدريس خاصة في مجال التخطيط وهذه الدراسة تؤيد أحد جوانب موضوع هذه الدراسة التي ركزت دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة

جميع الدراسات السابقة تطرقت إلى التشاركية في المؤسسات التعليمية فهذا ما جعلها ذات صلة بسؤال البحث (ما درجة تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية؟)

ويمكن تحليل مدى ارتباطها بسؤال البحث من خلال درجة تطبيق القيادة التشاركية: فكانت أغلب الدراسات أوضحت أن القيادة التشاركية تمارس بدرجات متفاوتة، وأغلبها كانت مرتفعة أو متوسطة، حيث أن دراسة الضاحي (2024) وجدت أن القيادة التشاركية تمارس بدرجة (3.08 من 4) ودراسة محمد (2022) ودراسة اللهبي (2024) أظهرت أن القيادة التشاركية تمارس بدرجة مرتفعة، ودراسة درويش (2019) أظهرت أن القيادة التشاركية تمارس بدرجة متوسطة، ودراسة الباقي (2021) أكدت أنها تمارس بدرجة كبيرة، ودراسة العسيري والمقاطي (2024) أوضحت أن القيادة التشاركية لها دور واضح في تحقيق التميز المؤسسي.

أما عن دور تطبيق القيادة التشاركية أغلب الدراسات وجدت أن القيادة التشاركية تؤثر إيجابيا على مجالات متعددة: دراسة الضاحي (2024) وجدت علاقة طردية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، ودراسة درويش (2019) أظهرت علاقة طردية بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار، ودراسة العسيري والمقاطي (2024) أكدت تأثير القيادة التشاركية على تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة البارقي (2021) أثبتت العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية وبناء ثقافة الجودة.

واتقت الدراسات على أهمية القيادة التشاركية حيث تُمارس بدرجات متفاوتة ولها آثار إيجابية على المؤسسة التعليمية، وأظهرت علاقة طردية بين القيادة التشاركية مع المتغيرات المختلفة مثل الرضا الوظيفي واتخاذ القرار والتميز المؤسسي وثقافة الجودة، وأنفقت دراسة محمد (2022) واللهيي (2024) على أهمية العلاقات الإنسانية فكانت محور العلاقات الإنسانية هو الأعلى في تطبيق القيادة التشاركية، واجتمعت الدراسات على ضرورة تعزيز القيادة التشاركية وتقديم دورات تدريبية وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار.

تلخصت نتائج التحليل أن القيادة التشاركية تمارس بدرجات متفاوتة في المؤسسات التعليمية وغالبا تكون رتفعة، وتؤثر إيجابيا على الأداء المؤسسي من خلال تحسين الرضا الوظيفي وفعالية اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة الجودة وتحسين التميز المؤسسي، كما أنها اهتمت بالعلاقات الإنسانية كجزء أساسي من القيادة التشاركية، ولتعزيز القيادة التشاركية لابد من تدريب القادة وزيادة إشراك العاملين في صنع القرار.

أما الدراسات التي تتعلق بجانب جودة التعليم تناولت الدراسات الأربع موضوع تحقيق الجودة:

دراسة الحربي، أسماء (2024) أشارت درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة متوسطة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتعليم التدريب، ودراسة العمري والرزيقية (2022) أوضحت أن درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط عالية، ودراسة ياسين (2020) أكدت أن للإدارة المدرسية تأثيرا عاليا على تطبيق جودة التدريس خاصة في مجال التخطيط وهذا يؤكد دور القيادة في تحقيق جودة التعليم، ودراسة الحربي، منال (2023) ركزت على تحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية من خلال نماذج الجودة العالمية مؤكدة دور العنصر البشري والشراكة المجتمعية في تحسين الجودة.

وكان أثر تطبيق الجودة في التعليم: حيث أوضحت دراسة الحربي، أسماء (2024) أن تحسين جودة الأداء يتطلب دورات تدريبية وتعزيز مشاركة العاملين وهذا يؤكد دور مشاركة العاملين في تعزيز الجودة، وبينت دراسة العمري والرزيقية (2022) أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في تخفيف الأعباء الإدارية وتحسين الأداء

التعليمي وهذا يؤكد على دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم، وأبرزت دراسة ياسين (2020) أهمية دعم المدرء للمعلمين الجدد في تحسين جودة التعليم وضرورة تطوير مهارات التقويم التربوي وهذا لا يتم إلا إذا اتبع المدرء أساليب القيادة الحديثة كالقيادة التشاركية، وأكدت دراسة الحربي، منال (2023) أن الجودة تتطلب التحسين المستمر وإعادة هيكلة الوظائف وتحسين نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار وهذا يبرز أهمية القيادة التشاركية.

بالنسبة للتساؤل ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية؟

أظهرت دراسة الشبل (2019) واقع تطبيق القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة في المعاهد السعودية، ووجدت أن معوقات التطبيق مرتفعة، مما يشير إلى وجود تحديات تؤثر على انتشار القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، وأوضحت هذه الدراسة أن غياب الوعي بأهمية القيادة التشاركية ونقص التدريبي عليها يؤديان إلى ضعف تطبيقها، والمعوقات كانت هيكلية وثقافية حيث تتطلب القيادة التشاركية بيئة داعمة وثقافة تنظيمية تؤمن بمشاركة الأفراد في صنع القرار. وبينت دراسة طيفور (2020) أن القيادة التشاركية تمارس بدرجة كبيرة في مدارس محافظة عجلون، وأن المعوقات كانت متوسطة مما يدل على وجود تحديات لكنها ليست بحجم المعوقات التي أشارت إليها دراسة الشبل (2019)، وأوضحت أن المعوقات تتعلق بالعبء الوظيفي والممارسات الإدارية التقليدية، حيث أن زيادة الأعباء تعيق فرص التعاون والمشاركة في صنع القرار، وكانت المعوقات تتمثل في البعد الثقافي والإداري حيث أن بعض القادة لا يزال يفضل الإدارة التقليدية ويرى أن إشراك المعلمين قد يبطل صنع القرار.

كشفت الدراسات أن معوقات تطبيق القيادة التشاركية تتراوح بين ثقافية وإدارية، وظهرت أن التحدي الأهم هو عدم انتشار ثقافة القيادة التشاركية، وضغوط العمل، وضعف قناعة القادة بجدواها، وغياب التدريب الكافي، وبالتالي فإن التغلب على هذه المعوقات يتطلب جهوداً متكاملة تشمل التثقيف، وإعادة هيكلة الأعباء الوظيفية، وتقديم برامج تدريبية مستمرة للقادة والمعلمين.

أهم النتائج

- 1- دور القيادة التشاركية في تحقيق جودة التعليم:
- تعزز القيادة التشاركية الرضا الوظيفي وتحفز المعلمين مما يحسن جودة التعليم.
- تسهم في بناء ثقافة الجودة من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في القرارات.

- تدعم فاعلية اتخاذ القرار واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى جودة إلى تحسين جودة التدريس.
- تلعب دورا في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة الكفاءة الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- 2- درجة تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية:
- تطبق القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة في بعض المؤسسات مثل المدارس الثانوية في تبوك والقنفذة وجازان.
- تأتي العلاقات الإنسانية على رأس الأبعاد الأكثر ممارسة، تليها صناعة القرار الاستراتيجي.
- 3- معوقات تطبيق القيادة التشاركية:
- نقص ثقافة القيادة التشاركية داخل المؤسسات التعليمية.
- غياب بيئة العمل التعاوني التي تدعم تبني القيادة التشاركية.
- ضعف تدريب القادة على الاتجاهات القيادية الحديثة مما يحد من قدرتهم على تطبيق هذا النمط من القيادة.
- كثرة الأعباء التدريسية والإدارية على المعلمين، مما يقلل من قدرتهم على المشاركة الفعالة في القيادة.
- ضعف قناعة قادة المؤسسات التعليمية بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، مما يجعل بعض القادة يتخذون قرارات فردية دون الرجوع إلى الفريق التعليمي.

توصيات الدراسة

- توصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات استنادا إلى نتائج هذه الدراسة لتعزيز المعرفة في هذا المجال.
- تكثيف برامج التدريب حول القيادة التشاركية مع التركيز على إشراك العاملين ذات الكفاءة في التخطيط وصنع القرار.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كعنصر أساسي في القيادة التشاركية لما لها من أثر كبير في نجاح الإدارة التعليمية وبالتالي تؤدي إلى تعزيز جودة التعليم.

- الاستفادة من أصحاب الخبرات في تعزيز القيادة التشاركية من خلال تمكينهم من الوظائف القيادية لتوجيه الأقل خبرة
- تحفيز مشاركة العاملين في القرارات لزيادة الالتزام بمعايير الجودة وتحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية.
- تلافي معوقات تطبيق الاتجاهات والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة.
- إعادة هيكلة المهام الإدارية والتدريسية لتقليل الأعباء عن المعلمين مما يتيح لهم فرصة أكبر للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

المراجع

- آل قريشة، نجوى بنت علي؛ الأحمدى، نسرین عبدالحميد. (2022). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج2(2).
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية- جامعة بنها، مج31 (124).
- البارقي، إدريس حسن. (2021). ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، 9ع.
- التميمي، زياد بن منصور؛ والسيف، عبدالمحسن سيف. (2018). مدى تطبيق معلمي العلوم الشرعية معايير الجودة الشاملة في التعليم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة حائل التعليمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 101ع.
- الحربي، أسماء لافي. (2024). درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية- جامعة تعز، 38ع.
- الحربي، منال لافي. (2023). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية. المجلة العربية للإدارة، مج34(3).

- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- درويش، زينب عواد. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 27(5).
- الشبل، يوسف بن عبدالرحمن. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة. مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس، مج 7 (20).
- الضاحي، الهنوف بنت إبراهيم؛ المطوع، فواز بن عبدالله. (2024). القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- طيفور، هيفاء علي. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، مج 4(9).
- الطيب، أبو بكر عبدالباقي. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق جودة البرامج الأكاديمية. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ع 40.
- طعيمة، رشدي أحمد؛ وسليمان، سعيد أحمد؛ والنقيب، عبدالرحمن؛ سعيد، محسن المهدي؛ والبندري، محمد بن سليمان؛ والباقي، مصطفى أحمد. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عسيري، فاطمة يحيى؛ والمقاطي، تهاني منيف. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 48(1).
- العصيمي، خالد محمد؛ والقرشي، عصام حسين. (2021). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع 9.
- العنزي، نورة شنين؛ ودرويش، زينب عواد. (2023). دور القيادة التشاركية في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS)، مج 7(37).

- العمري، كوثر؛ والرزيقية، هاجر خميس. (2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. المجلة العربية للنشر العملي، ع45.
- القرني، عبدالله سعيد. (2020). متطلبات إدارة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030. مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط، مج36(4).
- اللهبي، سعود رشيد؛ العنزي، سعود بن عيد. (2024). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث، مج11(3).
- محمد، سماهر محمد؛ والحازمي، أحمد علي. (2022). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي بمنطقة جازان. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة جازان.
- المخمري، مريم بنت خليفة، الكيومي، محمد بن طالب. (2021). مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة صحرار.
- ياسين، عمر عبدالعزيز. (2020). دور الإدارة المدرسية في تطبيق جودة التدريس من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في مديرية تعليم منطقة الزرقاء بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4(30).