

## Teachers' participation in school decision-making and Its relationship to the leadership style of the school leader

Saeed M. Ateq Alghamdi

Public Education Planning Department || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to participate in school decision-making among secondary school teachers in Riyadh from their point of view, and identify the leadership patterns prevailing among the leaders of secondary schools in Riyadh according to the theory of the administrative network of teachers' opinion. The relationship between the leadership style of the school leader according to the administrative network theory and the participation of teachers in school decision-making, the study used the descriptive survey style ology. The study population consisted of teachers of public secondary schools in Riyadh city.(325) teachers answered the sample of the study which was randomly selected, The results of the study found that the participation in school decision-making (high) among teachers of their opinion and the overall average (3.85), The dominant leadership style among high school leaders in Riyadh is from the teachers' minds to lead the team with an arithmetic mean (3.91), the second style is halfway leadership with an arithmetic mean (3.76), the third style is social leadership with an arithmetic average (3.64), and the fourth style is the dominated leadership with an average Arithmetic (3.29), in the last order the negative driving style came with an arithmetic average (3.18), There was a positive correlation between teachers' participation in decision making and each of the following leadership styles: Team Leadership, Social Leadership, Midway Leadership at Significance Level (0.01), and Negative Correlation between Participation in Teachers Decision Making The significance (0.01), the absence of a significant correlation between the participation in decision-making among teachers and the pattern of negative leadership, and in the light of the findings of the study, a number of recommendations and suggestions were made.

**Keywords:** participation, decision-making, school leadership, administrative network

## درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة

سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي

إدارة تخطيط التعليم العام || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والتعرف الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لقائد المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأجري عليها اختبارات الصدق والثبات، أجاب عنها(325) معلماً وهم عينة الدراسة، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمين من وجهة نظرهم وبلغ المتوسط العام (3.85 من 5)، والنمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة

نظر المعلمين هو قيادة الفريق بمتوسط حسابي (3.91)، النمط الثاني من وجهة نظر المعلمين هو قيادة منتصف الطريق بمتوسط حسابي (3.76)، النمط الثالث هو القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.64)، النمط الرابع هو القيادة المتسلطة بمتوسط حسابي (3.29)، وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة السلبية بمتوسط حسابي (3.18)، وجدت علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، قيادة منتصف الطريق عند مستوى الدلالة (0.01)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين ونمط القيادة المتسلطة عند مستوى الدلالة (0.01) عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين ونمط القيادة السلبية، وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم عدد من التوصيات ومنها، أهمية تعزيز وتنمية نمط قيادة الفريق، واستثمار النظرة الإيجابية المتفائلة لدى المعلمين الجدد تجاه مديري مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرار، القيادة المدرسية، الشبكة الإدارية.

## مقدمة

يعد المعلمون من أهم مدخلات المدرسة، إلا أن المدرسة كغيرها من المؤسسات تؤثر فيها شبكة معقدة من العوامل الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، ونجاح القيادة المدرسية في إدارة تلك العلاقات يعد من أهم الأدوار لأنها لا تتعامل مع آلات مادية بل مع العنصر البشري بالغ التعقيد ومن متطلبات تلك القيادة الناجحة قدرة القائد على صناعة القرار المدرسي الرشيد، حيث تعتبر القرارات الإدارية الأداة الرئيسية التي يستخدمها القادة في توجيه العاملين، لأن صناعة القرار حزمة من عمليات الاتصال والتواصل بين القائد والمعلمين، ويتم بتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرار ليشمل فئات العاملين داخل المدرسة وخارجها أحياناً.

ويلاحظ وجود تباين بين قادة المدارس في مستوى مشاركتهم للمعلمين في صنع القرارات المدرسية، ويعود ذلك إلى العديد من العوامل قد يكون أهمها نوعية النمط القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة، ففي الوقت الذي يوجد فيه أنماطاً قيادية تنمي المشاركة في صنع القرار بين معلمي المدرسة، نجد في المقابل من يمارس أنماطاً أخرى تضعف مستوى المشاركة أو لا تسهم في تنمية تلك المشاركة على الأقل.

وبناء على ما سبق فإن النمط القيادي له دورٌ أساسيٌّ في مستوى المشاركة في صنع القرار المدرسي، والبحث الحالي قد يسهم في التعرف على مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار وعلاقته بالنمط القيادي لقائد المدرسة في محاولة لفهم تلك العلاقة واستخلاص التوصيات في ضوء النتائج التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى المشاركة في صنع القرار بالمدارس.

## مشكلة الدراسة:

يمر التعليم في المملكة العربية السعودية بمرحلة تطوير شاملة تتغير معها الأدوار والمهام على كافة المستويات الإدارية، ومن أهم تلك التغيرات ما يطرأ على القيادة المدرسية بصفتها جهة التوجيه المباشرة لأهم وحدات العمل التعليمي ألا وهي المدرسة، وقد أدى هذا التطوير إلى زيادة الأعباء الملقاة على القيادة المدرسية، مما يستوجب استخدام الموارد المادية والبشرية الاستخدام الأمثل بما يتفق والأهداف التعليمية، وهذا يتطلب من قائد المدرسة ان يعمل مع المجتمع المدرسي كفريق واحد؛ ولذا كان على قائد المدرسة أن يمارس النمط القيادي الفعال الذي يحقق معه مشاركة حقيقية للمعلمين في صنع القرارات المدرسية.

إن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية تمثل عاملاً مهماً في النجاح، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي، أدرك أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار والأثر الكبير للنمط القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة

وأثر ذلك على العملية التربوية والتعليمية، وما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات بأن هناك خللاً في مشاركة المعلمين في صنع القرار،

كما لمس الباحث من خلال عمله ومن خلال الاطلاع على بعض قضايا شاغلي الوظائف التعليمية أن كثيراً من المشكلات المدرسية ناشئة من أن المشاركة لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل القيادة المدرسية مما قد يؤثر على العلاقات التفاعلية داخل المدرسة، مما نتج عنه انعكاسات سيئة تؤثر على أداء المعلم، وينعكس على أداء الطلاب ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف العملية التربوية، هذا ما ولد لدى الباحث إحساساً بأهمية إجراء هذه الدراسة لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة بمشاركة العاملين في صنع القرار.

#### تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظرهم؟
- 2- ما الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وبين النمط القيادي لقائد المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.
2. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ودرجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية للمعلمين بالمدرسة.
4. تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
5. تقديم الاقتراحات والتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس التي تعزز المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أمرين:

- الأهمية العلمية النظرية: المتمثلة في إلقاء الضوء على موضوع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس، حيث يعتبر مدخلاً مهماً لتطوير الأداء.

- الأهمية العملية التطبيقية: من خلال ما قد تسهم به نتائج الدراسة وتوصياتها في إيجاد حلول مناسبة لمشكلة الدراسة والمساهمة في تطوير مستوى أداء القيادة المدرسية، وتزويد المسؤولين في وزارة التعليم بمعلومات حول تطوير مستوى أداء القيادة المدرسية. ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إعطاء صورة عن واقع المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ومعرفة النمط القيادي السائد بين قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين وأكثر تلك الأنماط تأثيراً على المشاركة في صنع القرار للمعلمين وبالتالي يمكن الاستفادة عملياً بتنمية النمط الأكثر إيجابية والتدريب عليه وتعزيزه.

#### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة في ضوء نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake and Jane Mouton).
- الحدود البشرية: من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.
- الحدود المكانية: مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2019.

#### مصطلحات الدراسة:

- تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات التي يرى الباحث أهمية تعريفها، وهي النحو الآتي:
- اتخاذ القرار: يعرفه الزغبى (2010) بأنه: نشاط إنساني يستوجب التفكير المنظم والواعي، ويعرفه علاقي (2005) بأنه: اختيار بديل من بين عدة أبدال بعد دراسة تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعرفه العربي (2014) بأنه: عملية منظمة وهادفة لتحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة بهدف تحقيق الغرض بأقل تكلفة في الوقت والجهد وبأفضل كفاءة.
  - ويعرف الباحث اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: اختيار بين عدد من البدائل لتحقيق أهداف المدرسة.
  - المشاركة في صنع القرارات: عرفها العنزي (2006) بأنها: عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية.
  - وعرفها الفاعوري (2004) بأنها توجه مديري المدارس إلى المعلمين لأخذ رأيهم في الأمور التي تتعلق بالعمل المدرسي لزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية.
  - ويعرف الباحث المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية إجرائياً بأنها: عبارة عن القدر الذي يسمح به قائد المدرسة للمعلمين للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالعمل المدرسي.
  - النمط القيادي: عرفه حريم (2010) بأنه: مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً، ويعرفه العجمي (2015) أنه: "عبارة عن سلوك متكرر ومميز للقائد الإداري.
  - ويعرف الباحث النمط القيادي اجرائياً بأنه: السلوك الغالب الذي يمارسه قائد المدرسة لرؤوسيه وتوجيههم وفق نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

- نظرية الشبكة الإدارية: نظرية الشبكة الإدارية هي إحدى نماذج القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral التي قامت نتيجة أبحاث بليك وموتون Blake & Mouton. وقد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بُعدين أساسيين للقيادة، وهما: بُعد الاهتمام بالعاملين، وُبعد الاهتمام بالعمل والانتاج وينتج عنهما خمسة نماذج أساسية من السلوك القيادي تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة، وهي كما يلي: نموذج (1-1) القيادة السلبية، نموذج (1-9) القيادة المتسلطة، نموذج (1-9) القيادة الاجتماعية، نموذج (5-5) قيادة منتصف الطريق، نموذج (9-9) قيادة الفريق. (Gallo, 2016)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

#### المبحث الأول- صنع واتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بين عدد من الاختيارات لتحقيق أهداف معينة ويعرفه حسن (2017) بأنه اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب، ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح، إن اتخاذ القرارات الفعالة تتميز بأنها عملية تراكمية تستثمر الخبرة والمعلومات المتراكمة ولا تنطلق فجأة من دون مقدمات، إنما تتم في تنظيم حقيقي ولمواجهة مواقف ومشكلات، وهي محصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره من المرؤوسين وأصحاب المصالح (العربي، 2014)

أهمية القرار: تعتبر عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير، كما أن قدرة المدير على اتخاذ القرارات وفق حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم ولهذا فانه من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة مواقفه. (الزغبي، 2010)

أن أهمية قرار معين تعتمد على مدى تعقد العوامل التي تؤثر على تنفيذه، وعلى الآثار المترتبة عليه، وارتباط القرار بعنصر المخاطرة الممكن حدوثها، ومما يزيد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية، ما تشهده المنظمات التعليمية من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تقتصر على تحقيق هدف واحد كما كان من قبل. (بازرعة، 2008)

#### الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

يفرق علماء الإدارة بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking، حيث أن صنع القرار هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة، بينما اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة (رريب الله، 2007)، فعملية اتخاذ القرار يقصد بها خطوة الاختيار بين البدائل المطروحة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل سواء أكان ذلك من المدير منفرداً أو بمشاركة العاملين معه.

المشاركة في صنع القرار: عملية صنع القرارات لم تعد عملية فردية يستأثر بها المدير وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المدير إلى المختصين يسألهم المشورة وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدر قراراته. (المنيف، 2012)، وقد ذهب رادمانش (Radmanesh 2015) إلى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرار تعتبر من أهم المهارات التي ينبغي للمديرين اكتسابها، ويرى سامادا (Samad, 2011) أن المشاركة ما هي إلا إعادة توزيع السلطة بين الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكلة، كما يؤكد بيرنتسون و سفيرك (Berntson & Sverke, 2010) أن المشاركة تمكن القيادة من تقسيم السلطة

وتوزيع المسؤولية والتحكم في عملية صنع القرار في المنظمة، إن التطور الكبير للإدارة الحديثة يفرض المشاركة بين القائد والمؤوسين في اتخاذ القرارات. (GAO&Shi, 2011)، وفي المنظمات الحديثة يحرص القادة على إشراك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم هدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه. (نجم، 2012).

ويرى كنعان (2008) أن المشاركة في صنع القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده حيث يمكن للمدير من خلال التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب التجارب الواسعة ويمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم، كما أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتجعل القرار أكثر ثباتاً.

مستويات المشاركة في صنع القرارات: ويمكن إيجاز المستويات في المواقف التالية للقائد مع مؤوسيه (كنعان، 2008):

- 1- اتخاذ القائد للقرار منفرداً ثم تبليغه للمؤوسين دون شرح أسباب القرار أو إقناع المؤوسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المؤوسين تنفيذ القرار.
- 2- اتخاذ القرار ثم بيان مبرراته: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكتفي بتبليغه للمؤوسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته تخفيفاً من وقع انفراده بالقرار أو خوفاً من احتمالات مقاومة المؤوسين وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- 3- اتخاذ القائد للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم الرئيس بدعوة المؤوسين ويسمح بالحوار حول القرار، ويتعرف على وجهات نظرهم ومن خلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على الاستفسارات لإزالة المخاوف والتأكد من الفهم ولكن دون ترك المجال لتغيير القرار.
- 4- اتخاذ القائد لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: حيث يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مؤوسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل.
- 5- تحديد الرئيس للمشكلة والطلب من المؤوسين صنع القرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشارك الرئيس المؤوسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
- 6- عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المؤوسين لتقديم الحلول: وقد يتيح فرصة تقييم الحلول المعروضة ثم يختار الرئيس القرار بين البدائل والمقترحات.
- 7- تفويض الأمر للمؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر إلى المؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي ويكون القرار الذي يصل إلى المؤوسين نهائياً.

#### المبحث الثاني- القيادة المدرسية School Leadership:

إن التأثير المباشر للقيادة في المؤسسات عموماً وفي المؤسسات التربوية بصفة خاصة محفز للباحثين للاهتمام بدراسة فنون القيادة وآثارها في تحقيق الأهداف وتأثيرها على العمل والعاملين، وبالأخص في ظل تنامي الإدارات وتشعبها وكثرة علاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية، (عبدالقادر، 2013) وتشير الحريبي (2010) إلى أن مهمة القيادة المدرسية شاقة ومعقدة، ولم تعد تمارس أعمالها بشكل روتيني بل إنها مطالبة بالبحث والمعالجة العلمية

واللجوء إلى تجريب العلوم والنظريات على أرض الواقع، ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية إلى حد كبير على كفاءة وفعالية قيادتها، فالقيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصورها المستقبلي، لذلك أدوارها متعددة تتطلب أن يكون القائد قادراً على التأثير وتحفيز الأفراد وكل ذلك مرتبط بدافعية القائد التي تحفزه لبذل مجهود لتحقيق نتائج التواصل الداخلي بالمدرسة، وبالتالي أراؤه تؤثر في سلوكيات الأفراد. (Mirali & Morteza, 2008)

**أهمية القيادة المدرسية:** تكمن أهمية القيادة المدرسية في حاجة المدرسة إلى من يؤثر في المجتمع المدرسي من خلال منهجية منظمة ورؤية طموحة تحقق التأثير في سلوك الطلاب والمعلمين والإداريين والآباء (الخوaja, 2009)، وبدون القيادة لا يمكن إحداث تغيير أو إصلاح لأن القائد التربوي الفاعل هو الذي يمتلك مهارات التعامل مع أفراد متباينين في ثقافتهم وتخصصاتهم واتجاهاتهم، وهذا كله يتطلب الكثير من القدرات لتوجيههم وتنظيمهم في فريق واحد، حيث قياس تحقق الأثر التربوي على العنصر البشري أصعب من غيره. (Eileen, R. & Daren, 2010)

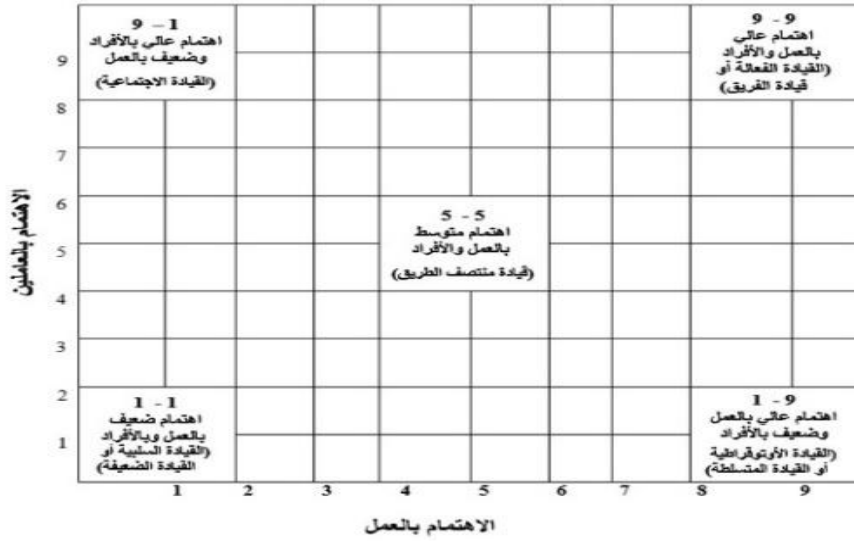
### المبحث الثالث: نظرية الشبكة الإدارية

أدرك الباحثون في علم الإدارة أن مدخل السمات غير قادر على إعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي الاجتماعي (Social Climates) والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وذلك باستخدام النمط التسلسلي (Autocratic Style) والنمط الديمقراطي (Democratic Style) والنمط الحر أو التسيبي (Laissez-faire Style) ومن خلال ذلك توصل الباحثون إلى معرفة مزايا وعيوب كل نمط. (Garg, 2013).

أمام هذا الانقسام قام كل من روبرت بليك (Robert R. Blake) وجين موتون (Jane S. Mouton) بتقديم نموذج الشبكة الإدارية التي حاولوا من خلالها المزج بين الطريقتين لتحقيق أكبر قدر من الأهداف، من حيث جودة العمل مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية. (Versiani, 2017)، ويذكر ناصر (2018) أن النظرية ظهرت في أوائل الستينات الميلادية، وبنيت على أبحاث القيادة في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية منذ الأربعينات، وتشير العنزي (2014) إلى أن هذه النظرية تتميز في أنها تتجنب التطرف نحو جانب دون الآخر وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وتشير العنزي (2010) أن النظرية تقيس البعد الأول (الاهتمام بالعاملين) على إحداثي رأسي يمتد من صفر إلى 9 كما تقيس البعد الثاني (الاهتمام بالعمل) على إحداثي أفقي يمتد أيضاً من صفر إلى 9، وبهذه الصورة تظهر لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى 81 نمطاً تمثل عدداً من النقاط النسبية للقيادة كما في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1)

نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون



الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية:

يوجد خمسة أنماط للقيادة بحسب موقعها من الشبكة:

- 1- النمط (1/1) القيادة السلبية أو المتساهلة (Impoverished Leadership): وهذا النمط من القادة لا يهتم بالعاملين، ولا يهتم بالعمل وإنما يكون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم فقط، وهو أضعف الأنماط حيث أن اهتمامه ضعيف بالمنظمة وأهدافها وباحتياجات وأهداف العاملين، فالنتيجة المتوقعة هي عدم تحقيق أي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين (Dutch, 2016)
- 2- النمط (1/9) القيادة المتسلطة أو الأوتوقراطية (Produce or Perish Leadership): يركز هذا النمط على المهمة ويهتم بالإنتاج بدرجة عالية على حساب العاملين، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في أدنى صورة وفي هذا النمط يرى القائد أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل أي شيء (Dutch, 2016)
- 3- النمط (9/1) القيادة الاجتماعية أو إدارة النادي ((Country Club Leadership): يهتم هذا النمط القيادي اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مليئة بالصدقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل. (Dutch, 2016)
- 4- النمط (5/5) قيادة منتصف الطريق (Middle-of-the-Road Leadership): يعتبر أن صاحب هذا النمط غير واضح ويقول كلاماً يحوي معنيين، يبدي هذا القائد اهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك يبدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال، فلم يحقق الاهتمام المطلوب بالعاملين ولا بالعمل. (Dutch, 2016)
- 5- النمط (9/9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة (Team Leadership): القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط يبديون اهتماماً عالياً بالعاملين ومشاعرهم وكذلك اهتماماً عالياً بالعمل مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد، ويتبين أن هذا هو أعلى درجات الاهتمام



بالعاملين وبالإننتاج وذلك تؤكد على وجود مستوى عال من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين، وهؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي هو الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف (Dutch,2016).

#### عناصر القيادة الأساسية في نظرية الشبكة:

أشار(Andersen, 2013) أن نظرية الشبكة الإدارية حددت ستة عناصر أساسية للقيادة وبناءً على ما تفترضه النظرية فإنه يمكن تحديد نمط القائد من خلال ممارسة هذه العناصر وهي: حل الصراع، روح المبادرة في أداء المهام، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين، صنع القرار، التغذية الراجعة. ومن خلال ما سبق: يظهر أهمية صنع القرار وبرشيدته والعناية بالعوامل المؤثرة في صنع القرار والتي منها مشاركة أصحاب العلاقة، وفي مجال القيادة المدرسية يعتبر المعلمون من أهم عناصر المنظومة المدرسية وتعد مشاركتهم في صنع القرار من المهارات المهمة لقائد المدرسة، ومن خلال هذه الدراسة يحاول الباحث التعرف على درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة في ضوء نظرية الشبكة الإدارية، ومن خلال العرض الموجز للأدبيات يظهر الارتباط النظري ويفترض الباحث وجود علاقة، ويمكن أن يضيف الباحث إلى هذه الأدبيات الانعكاس التربوي والتعليمية لهذه العناصر على البيئة المدرسية ومدى قدرة القائد المدرسي على استثمارها، وتأسيساً على ما سبق من أدبيات يلاحظ الباحث أن نظرية الشبكة الإدارية قد تكون المدخل الأمثل لقياس درجة المشاركة باعتبار ارتباطها بمحوريّ القرار في المدرسة وهم المعلمون والعمل.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

وقد تناولت بعض الدراسات موضوع المشاركة في اتخاذ القرار من منظور الاتصال المؤسسي كدراسة العربي(2014) بعنوان: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، كما تناول الزغبى (2010) أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي، وفي دراسة ريب (2007) بحث عن علاقة المشاركة في صناعة القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبمعامل آخر في دراسة العنزي (2006) علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق الجودة للموارد البشرية، كما تناولت الفاعوري(2004) أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة.

أما محور القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية فقد تناولته عدة دراسات من خلال بعض المتغيرات ومنها دراسة ناصر(2018) بعنوان درجة توافر أدوات تقويم أداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية، أما العنزي (2014) فقد بحثت في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودرست العش (2010) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، فيما بحثت رواشدة (2009) الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم وعلاقتها برضاهم الوظيفي.

#### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة، حيث يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها باستجواب مجتمع الدراسة أو شريحة منه تمثل عينة للدراسة عن طريق أداة الدراسة وهي الاستبانة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2019 حيث يبلغ مجموع المعلمين في المرحلة الثانوية (4473) معلماً.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في تعيين الحجم المناسب للعينة على حجم الأصل، مع الأخذ في الاعتبار مستوى محدد من الدقة، وسحبت هذه العينة بطريقة عشوائية لتكون في مجموعها النهائي عينة أساسية للبحث مكونة من (325) معلماً، وتعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالاعتماد على جداول العينة التي حددها Bartlett (Kotrlík & Higgins, 2001) أنه عند وصول حجم المجتمع إلى (1605) وأعلى؛ فإن حجم العينة الملائم عند مستوى الدلالة (0,05) هو (323) بينما بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية لهذه الطبقة (325) وهذا يكون حجم العينة يزيد عن الحد الافتراضي الأدنى لحجم العينة.

خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1) الموضح لتوزيع خصائص أفراد عينة الدراسة (325 = ن)

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
آخر مؤهل دراسي	دبلوم دون جامعي	-
	بكالوريوس	309
	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	16
طبيعة المؤهل الدراسي	المجموع	325
	تربوي	209
	غير تربوي	116
الخبرة في العمل الحالي	المجموع	325
	أقل من 10 سنوات	119
	من 10 - 14 سنة	137
	من 15 سنوات فأكثر	69
المجموع	325	100%

يتضح من الجدول السابق أن حاملي مؤهل البكالوريوس هم أكبر شريحة من عينة الدراسة وذلك بنسبة مئوية 95,1% حيث بلغ عددهم 309 معلماً، و العدد المتبقي هم من حاملي مؤهل الدراسات العليا وعددهم 16 معلماً بنسبة 4,9%، ولم تتضمن الدراسة أحداً من المعلمين ممن يحملون مؤهلاً دون البكالوريوس، ولعل ذلك يعود الى اشتراط الشهادة الجامعية لمن يدرس في المرحلتين المتوسطة والثانوية، كما يتضح من الجدول السابق أن نسبة 64,3% من عينة الدراسة مؤهلون تربوياً حيث بلغ عددهم 209 معلماً، بينما 116 معلماً لا يحملون مؤهلاً تربوياً ويمثلون 35,7% ويتبين من الجدول السابق حصول عينة الدراسة بحسب متغير (سنوات الخبرة) على النسب التالية تنازلياً (من 10- 14 سنة 42,2%، أقل من 10 سنوات 36,6%، من 15 سنة فأكثر 21,2% أي أن غالبية المعلمين عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة من 10 - 14 سنة.

#### أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة لتكون أداة جمع البيانات الكمية من أفراد عينة الدراسة، وقد اتبع الباحث عددا من الخطوات لبناء الاستبيان بعد الرجوع إلى الأدب النظري لموضوع الدراسة، والاستفادة من الاستبانات والمقاييس الواردة في الدراسات السابقة، ومن جملة هذه الأدبيات صمم الباحث أداة البحث في صورتها الأولية بحيث تكونت من 40 عبارة.

#### صدق الاستبيان:

استخدم الباحث ثلاث طرق للتحقق من صدق الاستبيان: صدق المحكمين، والصدق الذاتي، علاوة على الصدق التمييزي لبندود الاستبيان.

#### - صدق المحكمين:

عرض هذا الاستبيان في صورته الأولية على (16) محكماً بهدف التحقق من الصدق الظاهري لمفرداته. ونتيجة لهذا الإجراء تم تعديل صياغة بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين، وتثبيت العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين بنسبة 80% أو أعلى، حيث تم تعديل 8 عبارات من الاستبانة الأولية، وحذف 3 عبارات، لتكون الاستبانة في صورتها النهائية على محوري الدراسة الرئيسة بعدد (40) عبارة، ثم عرض الاستبيان في المرحلة التالية على عينة استطلاعية قوامها (20) معلماً للتحقق من مستوى فهمهم لمفردات المقياس؛ وبناءً على هذا الإجراء فقد عدلت بعض الصياغات لعبارات الاستبيان، أصبح الاستبيان في صورته قبل النهائية مكوناً من عدد (40) عبارة.

#### - الصدق الارتباطي:

التأكد من الصدق الارتباطي لعبارات الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة ثم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما في الجداول التالية:

أ- محور درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية للمعلمين:

جدول رقم (2): يوضح نتائج قيم الصدق الارتباطي لعبارات أداة الدراسة لمحور المشاركة في صنع القرار كل على حده:

ارتباط درجات العبارات بالمعدل الكلي لمحور المشاركة في صنع القرار			
الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
**0.270	09	**0.408	01
**0.214	10	**0.494	02
**0.300	11	**0.550	03
**0.413	12	**0.523	04
**0.480	13	**0.540	05
**0.486	14	**0.349	06
**0.151	15	**0.478	07
		**0.351	08

(\*\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)،

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

ويتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول (المشاركة في صنع القرار) والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,01 مما أشار إلى ارتفاع معامل صدق المقياس.

ب- محور الأنماط القيادية لمدير المدرسة

جدول رقم (3) نتائج قيم الصدق الارتباطي لعبارات أداة الدراسة لمحور الأنماط القيادية بمعدل أنماطها

رقم العبارة	النمط	النمط	رقم العبارة	محور 1	النمط	النمط	محور 1
01	القيادة السلبية	**0.536	06	**0.318	**0.654	القيادة المتسلطة	06
02	القيادة السلبية	**0.727	07	**0.231	**0.207	القيادة المتسلطة	07
03	القيادة السلبية	**0.675	08	*0.116	**0.725	القيادة المتسلطة	08
04	القيادة السلبية	**0.569	09	**0.196	**0.755	القيادة المتسلطة	09
05	القيادة السلبية	**0.637	10	**0.274	**0.588	القيادة المتسلطة	10
	معدل النمط 1		معدل النمط 2	**0.369	-		
11	القيادة الاجتماعية	**0.619	16	**0.417	**0.765	القيادة المتأرجحة	16
12	القيادة الاجتماعية	**0.572	17	**0.485	**0.678	القيادة المتأرجحة	17
13	القيادة الاجتماعية	**0.682	18	**0.376	**0.785	القيادة المتأرجحة	18
14	القيادة الاجتماعية	**0.689	19	**0.387	**0.773	القيادة المتأرجحة	19
15	القيادة الاجتماعية	**0.608	20	**0.352	**0.750	القيادة المتأرجحة	20
	معدل النمط 3		معدل النمط 4	**0.588	-		
21	قيادة الفريق	**0.805		**0.367			
22	قيادة الفريق	**0.841		**0.366			
23	قيادة الفريق	**0.818		**0.290			
24	قيادة الفريق	**0.877		**0.377			
25	قيادة الفريق	**0.836		**0.350			
	معدل النمط 5			**0.418	-		

(\*\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)،

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05).

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني (أنماط القيادة) والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة 0,01 مما أشار إلى ارتفاع معامل صدق المقياس.

ثبات الاستبيان:

وللتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها ووضوح الأسئلة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مصغرة عشوائية وعددها (20) معلما من معلمي المرحلة الثانوية بهدف التعرف على مدى فهم ووضوح العبارات وفي ضوء الملاحظات قام الباحث بالتعديل، كما قام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة بتطبيق معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cornbrash) وإيجاد معامل الثبات للاستبانة، كما هو موضح في جدول رقم (5)

جدول رقم (4) قيم ثبات محاور أداة الدراسة بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرو نباخ -Alpha):

م	محاور الدراسة	معامل الثبات	
		عدد البنود	قيمة الثبات
1	درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين	15	0.7980
2	النمط القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين	25	0.7982
	الثبات الكلي للاستبانة	40	0.8088

لغ معامل ثبات الاستبانة 0,8088 وهي قيمة عالية قريبة من الواحد وتدل على ثبات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية:

- بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بياناتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية، لتوضيح خصائص أفراد العينة.
  - معامل ألفا كرو نباخ، لحساب معامل الثبات.
  - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتوضيح استجابات أفراد عينة الدراسة.
  - معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية وبين المشاركة في صنع القرار لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

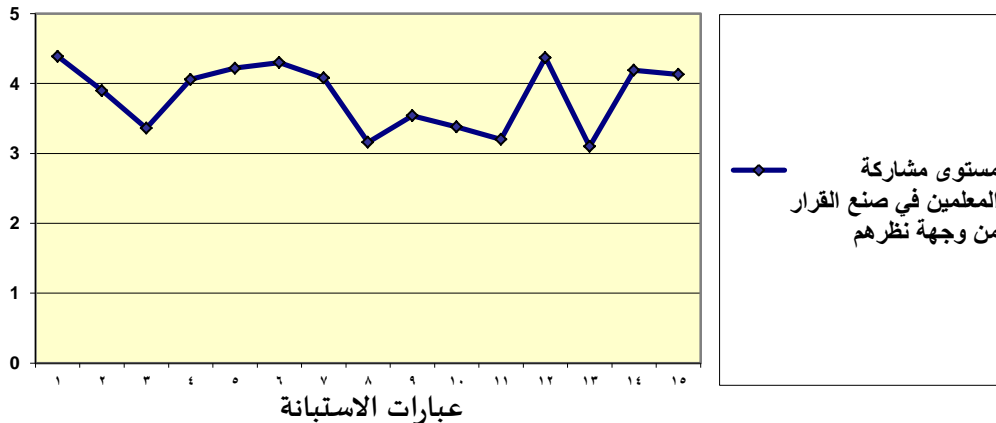
- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول للدراسة: ينص السؤال على: ما درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم ؟
- للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، ومن ثم استخراج المتوسط العام لجميع العبارات وترتيب العبارات تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتم حساب ذلك كما في الجدول رقم (5) التالي:
- جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض حسب قيم المتوسطات الحسابية تنازلياً:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
1	يبدل قائد المدرسة جهداً كبيراً في بناء جسور تواصل بينه وبين منسوبي المدرسة.	4.39	0.772	1	كبيرة جداً
12	قائد المدرسة يشارك منسوبي المدرسة في صنع القرارات.	4.37	0.824	2	كبيرة جداً
5	يستشير قائد المدرسة المعلمين من حين لآخر لمعرفة صعوبات العمل المدرسي.	4.22	0.931	3	كبيرة جداً
14	قائد المدرسة يشارك في القرارات التي تخصه مباشرة.	4.19	0.960	4	كبيرة
15	يشارك قائد المدرسة في تحديد أوقات وجدول أعمال الاجتماعات.	4.13	1.145	5	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
7	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل بعض المشكلات التي توجه الإدارة في المدرسة.	4.08	0.941	6	كبيرة
4	يشاركني قائد المدرسة في تحديد البرامج التدريبية التي سألتحق بها.	4.06	0.895	7	كبيرة
13	أساهم في اختيار طريقة وأسلوب العمل المناسب.	4.06	1.087	8	كبيرة
2	أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية لدى طلاب المدرسة.	3.90	1.233	9	كبيرة
6	أساهم في الخطة التطويرية الخاصة بالمدرسة.	3.78	1.132	10	كبيرة
9	أشارك في بناء الخطة التي تنظم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.	3.54	1.297	11	كبيرة
10	قائد المدرسة يفوض الصلاحية لمنسوبي المدرسة حسب الاختصاص.	3.38	1.228	12	متوسطة
3	قائد المدرسة يشجع منسوبي المدرسة على المشاركة في تطوير الأداء المدرسي.	3.36	1.280	13	متوسطة
11	قائد المدرسة يهتم بتنمية المهارات القيادية لمنسوبي المدرسة.	3.20	1.229	14	متوسطة
8	تحفيز منسوبي المدرسة على تقديم مبادرات لتحسين تعلم الطلاب	3.16	1.134	15	متوسطة
	معدل عام المحور (الموافقة الكلية على المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين)	3.86	0.57	-	كبيرة

ويتضح من الجدول السابق رقم (5) أن متوسطات عبارات محور المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين تتراوح بين (3.16- 4.39) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.85) وانحراف معياري (0.57132) وهذا يشير إلى أن درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بدرجة (مرتفع)، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.13) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وحصلت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.29) والتي تنص على: " يبذل قائد المدرسة جهداً كبيراً في بناء جسور تواصل بينه وبين منسوبي المدرسة"، أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والتي بلغ المتوسط (3.16) هي العبارة رقم (8) والتي تنص على: " تحفيز منسوبي المدرسة على تقديم مبادرات لتحسين تعلم الطلاب".

شكل رقم (1) يوضح درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم



ومن خلال نتيجة اجابة السؤال الاول والتي أظهرت أن درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بدرجة مرتفع والذي ربما ينعكس على دورهم المتوقع في تطوير التعليم، خاصة وأن المملكة تسعى في رؤيتها 2030 لتحسين المخرجات مما يجعلهم أمام مسؤولية كبيرة لاستيعاب المستجدات الجديدة والتوافق مع نتائج الدراسات الحديثة ومواجهة تحديات أخرى تتعلق بمشاركتهم في الإنجاز الجماعي للمدرسة.

- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثاني للدراسة؛ ونصه: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور الأنماط القيادية لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ومن ثم استخراج المتوسطات الاجمالية للعبارات المحور ككل وفيما يلي تفصيل لعبارات كل بعد من الأبعاد:  
1- البعد الأول: نمط القيادة السلبية

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول: القيادة السلبية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة السيادة
1	يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة الصراع.	3.54	1.231	2	غالباً
2	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين.	3.05	1.106	3	أحياناً
3	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سأله فقط.	2.98	1.220	4	أحياناً
4	يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين.	2.70	1.157	5	أحياناً
5	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة.	3.60	1.122	1	نادراً (احتساب عكسي)
	معدل عام سيادة النمط (1) القيادة السلبية	3.18	0.568	-	أحياناً

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن متوسطات عبارات بعد القيادة السلبية تتراوح بين (3.6- 2.7) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.18) وبانحراف معياري (0.56) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (0.9) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة السلبية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة)، وحصلت العبارة رقم (5) على أعلى متوسط حيث بلغ (3.6) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (1) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (17) والتي تنص على: " لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة " وقد تم احتسابها بشكل عكسي كما في (ص 93) أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (2.7) هي العبارة رقم (4) والتي تنص على: " يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين." وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (5) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (33)

## 2- البعد الثاني- نمط القيادة المتسلطة

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني: القيادة المتسلطة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة
6	يشدد مدير المدرسة على ضرورة الاستجابة لوجهة نظره في حالة الصراع.	3.11	1.256	3	أحياناً
7	يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام.	4.45	0.882	1	غالباً
8	يصبر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة.	2.37	1.314	5	نادراً
9	يتخذ مدير المدرسة القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله المرؤوسون.	2.94	1.219	4	أحياناً
10	يحدد مدير المدرسة الخطأ ويوجه اللوم للمسئول عنه.	3.63	1.149	2	غالباً
	معدل عام سيادة النمط (2) القيادة المتسلطة	3.30	0.71	-	أحياناً

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن متوسطات عبارات بعد القيادة المتسلطة تتراوح بين (2.37- 4.45) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.30) وانحراف معياري (0.71) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (2.08) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة المتسلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة)، وحصلت العبارة رقم (7) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.45) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (1) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (1) والتي تنص على: " يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام " أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (2.37) هي العبارة رقم (8) والتي تنص على: " يصبر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (5) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (35)

## 3- البعد الثالث: نمط القيادة الاجتماعية

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث: القيادة الاجتماعية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
11	يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها في حالة الصراع.	4.03	1.061	1	غالباً
12	يشدد مدير المدرسة على أداء المرؤوسين للمهام المرغوبة لهم فقط.	3.25	1.162	5	أحياناً
13	يبدي مدير المدرسة للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه.	3.67	1.039	3	غالباً
14	يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على صناعة القرارات.	3.92	1.093	2	غالباً
15	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لأداء المرؤوسين فقط.	3.35	1.123	4	أحياناً
	معدل عام سيادة النمط (3) القيادة الاجتماعية	3.65	0.69310	-	غالباً



يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن متوسطات عبارات بعد القيادة الاجتماعية تتراوح بين (4.03- 3.25) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.65) وانحراف معياري (0.69) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (0.78) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية)، وحصلت العبارة رقم (11) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.03) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (1) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (2) والتي تنص على: " يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها في حالة الصراع" أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (3.25) هي العبارة رقم (12) والتي تنص على: " يشدد مدير المدرسة على أداء المرؤوسين للمهام المرغوبة لهم فقط ". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (5) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (24)

#### 4- البعد الرابع: نمط قيادة منتصف الطريق

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع: قيادة منتصف الطريق.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	يعطي مدير المدرسة حلاً وسطاً يرضي كافة الأطراف في حالة الصراع.	3.90	0.990	3	غالباً
17	يطلب من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم.	3.70	1.092	5	غالباً
18	يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن يؤدي لموقف وسط بينه وبينهم.	3.97	0.978	1	غالباً
19	يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين.	3.90	0.975	2	غالباً
20	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير مباشرة.	3.86	1.085	4	غالباً
	معدل عام سيادة النمط (4) قيادة منتصف الطريق	3.76	0.71	-	غالباً

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن متوسطات عبارات بعد قيادة منتصف الطريق تتراوح بين (3.97 - 3.70) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.76) وانحراف معياري (0.71) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (0.27) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط قيادة منتصف الطريق لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية). وحصلت العبارة رقم (18) على أعلى متوسط حيث بلغ (3.97) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (1) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (4) والتي تنص على: " يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن يؤدي لموقف وسط بينه وبينهم" أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (3.7) هي العبارة رقم (17) والتي تنص على: " يطلب من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم ". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (5) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (14)

#### 5- البعد الخامس: نمط قيادة الفريق

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس: قيادة الفريق.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
21	يبحث مدير المدرسة عن أسباب الصراع لتلافيه.	3.89	1.046	4	غالباً
22	يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم.	4.00	1.124	1	غالباً
23	يحاول مدير المدرسة تبني أفكار المرؤوسين مع نسبتها لهم.	3.90	1.121	3	غالباً
24	يشرك المرؤوسين بفعالية في صناعة القرار الصحيح المتوافق مع حاجات العمل والعاملين.	3.92	1.073	2	غالباً
25	يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من وإلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة.	3.88	1.017	5	غالباً
	معدل عام سيادة النمط (5) قيادة الفريق	3.92	0.90	-	غالباً

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن متوسطات عبارات بعد قيادة الفريق تتراوح بين (4.00- 3.88) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.92) وانحراف معياري (0.90) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (0.12) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط قيادة الفريق لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية). وحصلت العبارة رقم (22) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.00) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (1) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (3) والتي تنص على: "يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم".

أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (3.88) هي العبارة رقم (25) والتي تنص على: "يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من وإلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (5) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (11)

ومن خلال الجداول السابقة يظهر للباحث مقدار المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ويظهر فيه تواجد كافة الأنماط القيادية وبنسب متقاربة، ويتضح ذلك التقارب الكبير بين درجة سيادة الأنماط القيادية عموماً من خلال درجات الانحراف المعياري، ولم يكن هناك بروز كبير لنمط دون آخر، كما في الجدول رقم (20) التالي:

جدول رقم (11) يوضح خلاصة درجة سيادة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين:

م	النمط القيادي	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب النمط	درجة السيادة
1	قيادة الفريق	3.92	0.90	1	غالباً
2	قيادة منتصف الطريق	3.76	0.71	2	غالباً
3	القيادة الاجتماعية	3.65	0.69	3	غالباً
4	القيادة المتسلطة	3.30	0.71	5	أحياناً
5	القيادة السلبية	3.18	0.56	6	أحياناً

يتبين من الجدول السابق رقم (11) النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق حيث كان المتوسط الحسابي لهذا النمط هو الأعلى حيث بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.90). وكان النمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة منتصف الطريق بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري قده (0.71)، أما النمط الثالث من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين فهو نمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.64) بانحراف معياري (0.69)، وكان النمط الرابع من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المتسلطة من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري قده (0.710)، وكان النمط السادس من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة السلبية بمتوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري قده (0.56).

ويرى الباحث أن نتائج هذا السؤال جاءت بشكل مثالي قد لا يكون متوقعاً في بداية البحث بحكم طبيعة عمل الباحث، ولكن هذه النتيجة جاءت في الوقت نفسه بنسب متقاربة قد لا تعطي وضوحاً كاملاً للحكم، ويمكن لدراسات نوعية لاحقة أن تستخدم أسلوب تحليل المحتوى لتحليل التقارير الخاصة بالدراسة الذاتية للمدارس أو عمل مقابلات معمقة مع المعلمين أو قادة المدارس لقياس النمط القيادي حتى يمكن استجلاء الواقع بأساليب أخرى قد تؤيد نتائج الدراسة الحالية أو تفندھا

- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثالث للدراسة: ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية. وفق نظرية الشبكة الإدارية. وبين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وبين المشاركة في صنع القرار لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لعينة الدراسة وفيما يلي اجابة السؤال:  
قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة وفق المعادلة التالية:

$$\text{مج ح س} \times \text{مج ح ص}$$

$$\frac{\text{مج ح س} \times \text{مج ح ص}}{2}$$

$$= \text{معامل ارتباط بيرسون (ر)}$$

جدول رقم (12): نتائج قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وبين المشاركة في صنع القرار لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

م	المشاركة في صنع القرار	الأنماط القيادية	قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية وبين المشاركة في صنع القرار للمعلمين	العلاقة
1	المشاركة في صنع القرار للمعلمين	القيادة السلبية	0.025	لا توجد علاقة دالة
2		القيادة المتسلطة	-0.308**	علاقة ارتباطية سالبة ودالة
3		القيادة الاجتماعية	0.334**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة
4		قيادة منتصف الطريق	0.427**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة
5		قيادة الفريق	0.513**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة

(\*\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)،

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، قيادة منتصف الطريق عند مستوى الدلالة (0.01)، وبذلك تكون العلاقة بينهم علاقة طردية، فكلما زاد تحقيق وممارسة هذه الأنماط القيادية من قبل مديري المدارس زاد درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين، والعكس صحيح، كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والقيادة المتسلطة عند مستوى الدلالة (0.01)، وبذلك تكون العلاقة بينهم علاقة عكسية، فكلما زاد تحقيق وممارسة هذه الأنماط القيادية من قبل مديري المدارس انخفض درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وكل من الأنماط القيادية التالية: القيادة السلبية، القيادة الأبوية عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال النتيجة لهذا السؤال والعلاقة التي ظهرت بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية. وفق نظرية الشبكة الإدارية. وبين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض يرى الباحث أنها نتيجة تؤكد ما تتضمنه أدبيات البحث عن تلك الأنماط من خصائص سلوكية في التعامل مع المرؤوسين والتي تنعكس على مدى اتاحة الفرصة لهم للمشاركة وفي مقدمة تلك الأنماط قيادة الفريق، كما أن تلك الخصائص تفتقد في نمط القيادة السلبية، وتوجد بشكل علاقة ارتباطية سالبة ودالة في نمط القيادة المتسلطة، ويلاحظ الباحث أن هذه العلاقة تفسر التوزيع الذي أشار إليه كل من روبرت بليك (Robert R. Blake) وجين موتون (Jane S. Mouton) في نموذج الشبكة الإدارية.

### ملخص نتائج الدراسة:

ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومقارنتها بأدبياتها يمكن أن يلخص الباحث نتائج دراسته فيما يلي:

- 1- أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (مرتفعة). لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (3.85) وانحراف معياري (0.57) حيث كان مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة الرياض على مستوى عال من المشاركة في صنع القرار.
- 2- أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق حيث كان المتوسط الحسابي لهذا النمط هو الأعلى حيث بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.90).
- 3- النمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة منتصف الطريق بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري قده (0.71).
- 4- أن النمط الثالث من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين فهو نمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.64) بانحراف معياري قده (0.69).
- 5- النمط الرابع من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المتسلطة بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري قده (0.71).
- 6- في الترتيب الأخير جاء نمط القيادة السلبية بمتوسط حسابي (3.18) بانحراف معياري قده (0.56).

- 7- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، قيادة منتصف الطريق عند مستوى الدلالة (0.01).
- 8- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ونمط القيادة المتسلطة عند مستوى الدلالة (0.01).
- 9- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين المشاركة في صنع القرار لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ونمط القيادة السلبية

## التوصيات والمقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- 1- حيث أشارت النتائج إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين نمط قيادة الفريق التي يهتم بإتقان العمل وبالعاملين على حدٍ سواء وبين المشاركة في صنع القرار للمعلمين لذا يوصي الباحث بأهمية العمل على تعزيز وتنمية هذا النمط القيادي لدى مديري، وذلك من خلال برامج تطويرية وتدريبية مخطط لها من قبل الجهات المشرفة على تطوير قيادة المدارس.
- 2- العمل على توعية مديري المدارس بالبعد عن ممارسة نمط القيادة المتسلطة حيث أشارت النتائج إلى العلاقة الارتباطية السالبة بين نمط القيادة المتسلطة وبين المشاركة في صنع القرار للمعلمين والسعي لتقليل من تلك الممارسات الإدارية وفق برامج مقصودة ومنهجية.
- 3- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المعلمين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات عن غيرهم في تحديد نمط قيادة الفريق لمدير المدرسة لذا يجب استثمار النظرة الإيجابية المتفائلة لدى أولئك المعلمين الجدد تجاه مديري مدارسهم وتثمين ذلك بمزيد من الاهتمام والرعاية وبناء القيم التربوية والعملية في نفوسهم.
- 4- من خلال نتائج الدراسة تبين أن درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كان بدرجة (مرتفع)، لذا يجب على وزارة التعليم تعزيز تلك المشاركة ومحاولة رفع مستواه أكثر من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية للمعلم مادياً ومعنوياً ومراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها، والحرص على المحافظة على مكانة المعلم الاعتبارية بين أفراد المجتمع وخصوصاً عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة.

## قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- بازرعة، محمود صادق. (2008). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، جده، مكتبة خوارزم.
- الحريبي، رافده. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية. الأردن، عمان: دار حامد للطباعة والنشر، ط2.

- حسن، ماهر محمد. (2017). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن، عمان: دار الكندي، ط2.
- الخواجا، عبد الحميد. (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- رريب الله، محمد. (2007). علاقة المشاركة في صناعة القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة
- رواشدة، أسماء مشهور. (2009). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه، الجامعة الهاشمية، الأردن
- الزغبى، خالد يوسف محمد. (2010). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض، مؤتمراً للبحوث والدراسات- العلوم الإنسانية والاجتماعية - الأردن، مجلد 25، ع1، ص ص 67
- عبد القادر، أحمد دحماني. (2013). القيادة المدرسية في ظل المقارنة بالكفاءات. مجلة البحوث التربوية والتعليمية بجامعة الجزائر، العدد 4، ص ص 231-241.
- العجمي، محمد حسنين. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3.
- العربي، بنداد. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ع16، ص ص 167
- العرش ناديا تحسين. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية.
- العنزي، سعد علي. (2006). علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق الجودة للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد- كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية - العراق، ع61، ص ص 115
- العنزي، مها عيسى حمد. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في دولة الكويت، رسالة دكتوراه كلية العلوم التربوية.
- عياصرة، على أحمد. (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد.
- الفاعوري، عبير محمود. (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتمراً - دراسة حالة، مؤتمراً للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مجلد 19، ع2، ص ص 151
- كنعان، نواف. (2008). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان.
- كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. الأردن، عمان: مكتبة دار الثقافة، ط3.
- المنيف، ابراهيم عبد الله. (2012). وظيفة المدير التنفيذي المعاصر، الرياض: مطابع مجلة المدير.
- ناصر يوسف بدر. (2018). درجة توافر أدوات تقويم أداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 2018، المجلد 26 العدد 6، ص 443-455. P.13
- نجم، نجيب عبد المجيد. (2012). تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 1، ع203، ص ص 1049 .

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Andersen, Jon Aurum. (2013). Managerial Gri, Encyclopedia of Management Theory. v.1, p474-477, Sage Publications, Inc.
- Berntson, E., N.swall, K., &Sverke, M. (2010).The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect.Economic and Industrial Democracy. 31(2)215–230
- Cheng, J. W., Seih, Y. T., Hung, C. Z., & Su, T. W. (2016). Voice Behavior and Career Success: The Moderating Role of Supervisor Attribution Motives. Universal Journal of Psychology, 4(4), 209-214.
- Dutch, Michael. (2016). Developing a Grid Theory Based Culture Measure, Amity Global HRM Review, Sep 2016, Vol. 6, p 7-15. 9p.
- Eileen, R. & Daren, B. (2010). The Global Leadership Mindset, Chief Learning Officer, June, p23.
- Gallo, Tausova (2016) Leadership style model based on managerial grid, National Academy of Management, January 2016, 246-252.
- GAO, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. The Leadership Quarterly, 22(4), 787-798.
- Garg, Shalini (2013). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model, A Management Journal; 4, 1, (2013): 48-64.
- Mirali, S. & Morteza, R, (2008): Effective Global Leaders, 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Science (BEMBS, 2008), October, 13-14, Bali, Indonesia.
- Pandey, C., &Khare, R. (2012).Impact of Job Satisfaction and 42.Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), 603- 609.
- Radmanesh, S. (2015).The Impact of Organizational Justice on Organizational Loyalty Considering the Role of Spirituality Trust Variables. In Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the Make Learn and TIIMJoint International Conference 2015 (pp. 269-279). To Know Press.
- Samad, S. (2011).The effects of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship. European Journal of Social Sciences, 18(4), 602-611.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision-making: a matter of context? Leadership & Organization Development Journal, 25(8), 646-662.
- Versiani, Fernanda (2017). leader versus leadership? perceptions from the management grid, Management Review Journal. Jul 2017, Vol. 16 Issue 3, p88-104. 17p.
- Yan, C. (2011): Global Leadership in Emerging Counties- Focusing on China, Master's Thesis, School of Business and Economics, Linnaeus University.