

درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ حباب حمدان بن طوالة

أستاذ القيادة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور
المجلد السابع عشر - العدد الأول (يناير) ، لسنة 2025م**

درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس

د/ حباب حمدان بن طوالة¹

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية - الاتصال وبناء المعلومات)، ومستوى تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية التربية بجامعة حائل والكشف عن العلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وطبقت على عينة تكونت من 138 عضو هيئة تدريس. وأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي، أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجالات القيادة التشاركية ككل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة عالية جداً. وأن مستوى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة عالية جداً. كما أشارت النتائج أن العلاقة الارتباطية بين مجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس موجبة وعالية جداً.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، تحسين الأداء، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس، جامعة حائل.

¹ أستاذ القيادة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية.
البريد الإلكتروني: h.bintwalah@uoh.edu.sa

The degree of Heads of Department practicing Participatory Leadership at University of Ha'il and its Relationship to Improving Faculty Performance

Prepared by

Dr. Habab Hamdan Bin Tawalah

Assistant Professor of Educational Leadership, College of Education, University of Ha'il

h.bintwalah@uoh.edu.sa

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of heads of departments at the College of Education in the areas of participatory leadership (participation in decision-making - delegation of authority - human relations - communication and information building), and the level of improvement in the performance of faculty members of the College of Education at Hail University and to reveal the relationship between them. The study relied on the correlational survey method. The questionnaire was used as a study tool and was applied to a sample consisting of 138 faculty members. The most prominent results reached by the study are that the practice of heads of academic departments in the areas of participatory leadership came with an arithmetic mean of (4.25), a standard deviation of (0.75), and a very high degree. The level of improvement in the performance of faculty members came with an arithmetic mean of (4.27), a standard deviation of (0.82), and a very high degree. The results also indicated that the correlation between the areas of participatory leadership and the level of improvement in the performance of faculty members is positive and very high.

Keywords: Participatory leadership, Performance improvement, Heads of department, Faculty members, University of Ha'il.

المقدمة:

تعد القيادة والهيئة التدريسية من العناصر المهمة في المجال التعليمي حيث يلعبون دورًا حيويًا في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية، وتطوير مهارات الطلاب في المؤسسات التعليمية. ففي ظل التغيرات السريعة تزايدت الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث ظهر العديد من الأنماط القيادية الحديثة والتي من ضمنها القيادة التشاركية، فهي تعتبر نموذج فعال يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية من خلال إشراك جميع الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرارات. تعتمد القيادة التشاركية على تعزيز روح التعاون، والتواصل الفعّال، والمسؤولية الجماعية، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

وقد أصبحت القيادة تكمن في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، قائمة على المشاركة في صنع القرار والمساهمة في التطوير وبناء العلاقات والشعور بالانتماء إلى المؤسسة، لذا فجميع منسوبو المؤسسة حريصون على نجاحها لأنهم شركاء في تحديد أهدافها (أبو عيطة، ٢٠١٣). وتلعب القيادة التشاركية دورًا جوهريًا في تحرير المرؤوسين من القيود التقليدية لاستثمار طاقاتهم في أنشطة العمل الإبداعية، وهناك أدلة نظرية وتجريبية واسعة على أنه من خلال تضمين وأشراك المرؤوسين في المساهمة بالبناء يعزز لديهم جانب الانتماء للمؤسسة، وبالتالي نجد أن القادة التشاركيين يخلقون بيئة جماعية تسمح للمرؤوسين بالتأثير على المنظمة، والتي تؤكد على مساهماتهم الخلاقة (Odoardi et al., 2019).

إن المؤسسات التعليمية في العصر الحديث ركزت على دراسة واقع الميدان التربوي والذي يسعى إلى أن تكون مخرجاته على أعلى مستوى وقادرة على الأبداع والابتكار وحل المشكلات التي تواجهه والاطلاع على كل ما هو جديد. لذا فإن حيازة أي أمة على الموارد البشرية الفعالة تعد هي الثروة الحقيقة لها، ولا يمكن تحقيق ذلك وتوجيه هذه الموارد إلا من خلال قيادة تعليمية سليمة، لذلك فإن القادة الحقيقيين هم من يعملون على التغيير نحو الأفضل في مؤسساتهم، وخاصة إذا كانت المؤسسة مؤسسة تعليمية، وعليه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو إلا من خلال توعية وتدريب المرؤوسين على مواجهة التحديات، ومساعدتهم في التطوير المهني (قعائمة، 2022).

كما أن الأداء الوظيفي من أهم الاتجاهات المرتبطة بالعمل، ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين والمسؤولين في مختلف المؤسسات كما في مؤسسات التعليم العالي وذلك من أجل تحسين اتجاهات الأكاديميين نحو العمل ومن أهم روافد الأداء الوظيفي هو العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومدى التوافق بينهم في بيئة العمل. ويعد تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس من الأولويات الأساسية للجامعات، نظرا لدورهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، والمساهمة في خدمة المجتمع، فالأداء الفعال لأعضاء هيئة التدريس لا يقتصر فقط على تزويد الطلبة بالمعرفة، بل يشمل أيضا توجيههم، وإعدادهم لسوق العمل، وإجراء البحوث التي تساهم في التقدم العلمي (Northouse, 2021).

مع التطورات والتغيرات السريعة في بيئة مؤسسات التعليم العالي، أصبحت هنالك حاجة لوضع استراتيجيات تساهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس (Fullan, 2020). وتشير الدراسات إلى أن تحسين الأداء يتطلب بيئة أكاديمية محفزة وتقل العبء التدريسي والإدارية وتعزز التطوير المهني لمنسوبيها (Avolio & Bass, 2018).

ومع ذلك، يواجه أعضاء هيئة التدريس تحديات عديدة تؤثر على أدائهم، مما يحد من قدرتهم على تحقيق التميز العلمي، (Kotter, 2016). لذلك فإن دراسة النمط القيادي الذي يساهم في تحسين أدائهم التي تؤثر أصبح ضرورة لضمان جودة العمل الأكاديمي.

مما سبق يتضح أهمية نمط القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي فهي قيادة إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم مما يرفع مستوى الأداء وروح المبادرة بما ينعكس على المؤسسة ككل، وهذا أيضا يكمن هذا في العمل الجامعة، فدراسة ممارسة هذا النمط وعلاقته بمستوى الأداء يعطي تصور عن حالة العمل بشكل عام داخل جامعة حائل.

مشكلة الدراسة:

تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات المعاصرة. فالجامعات هي من أكثر المؤسسات التي يكون فيها حراك علمي واتصال وعلاقات اجتماعية وكذلك قيمة ذاتية واجتماعية لجميع منسوبيها. الأسلوب القيادي في جميع مستويات الجامعة لم يعد فقط نهج تنظيمي للأعمال الإدارية، بل هو أبعد من ذلك، يفترض أن يحترم مساهمات أعضاء هيئة التدريس وتحسين مواقفهم واتجاهاتهم نحو عملهم، وكذلك الالتزام

التنظيمي. فنجد أن نمط القيادة التشاركية يعزز العمل الجماعي وكذلك المرونة في التواصل والتعاون وكذلك يزيد من الأداء الفردي والجماعي.

العديد من الدراسات تناولت واقع ممارسة القيادة التشاركية كدراسة (Gyasi, 2015) ودراسة العمري (٢٠١٩م) في المدارس الثانوية، وكذلك دراسة حرب (٢٠١٩م) في مدارس التعليم العام، حيث أكدوا أن الممارسة لأبعاد القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة وبعض الأحيان تكون ضعيفة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت ضعيفة في دراسة حرب (٢٠١٩م). بينما دراسة (Astutik et al., 2020)، في مدارس المرحلة الابتدائية، حيث أكدت على أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التشاركية في تحسين الكفاءة التعليمية للمعلمين.

وفيما يتعلق بتحسين مستوى الأداء نجد دراسة الدوسري (2023) التي تناولت طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وبين مستويات الأداء الوظيفي، حيث أشارت أن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي. وفي دراسة أبو خيران ورنيتسي (2023) والتي تناولت مستوى الأداء المتميز للمعلمين حيث أكدت أن لدى المعلمين تحسن عالي في الأداء خصوصاً في عمليات التقويم. وفي دراسة جبارة (2024) حيث أشارت أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية ومستوى الأداء المتميز في المدارس الابتدائية.

من خلال ما سبق يتبين أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية كانت في التعليم العام ولم يكن لها ربط في تحسين مستوى الأداء والذي يتضح أيضاً أنه تم تناول تحسين مستوى الأداء مع أنماط قيادية أخرى. لذا جاء هذه الدراسة لتسليط الضوء على مجالات القيادات التشاركية وعلاقتها بحسين مستوى الأداء في الجامعات. لذا تحددت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس؟
أسئلة الدراسة:

من خلال السؤال الرئيسي تنبثق ثلاثة أسئلة فرعية للدراسة وهي كالتالي:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار - تفويض السلطة - العلاقات

الانسانية - الاتصال وبناء المعلومات) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؟

2. ما مستوى تحسن أداء أعضاء هيئة تدريس كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل؟

أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى عديد من الجوانب التي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

تعد الدراسة إضافة معرفية جديدة للباحثين في مجال مؤسسات التعليم العالي وأداء منسوبي تلك المؤسسات، فقد تكون من الدراسات القليلة التي تناولت المتغيرين والعلاقة بينهما في الجامعات. ويرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول القيادة التشاركية وتحسن مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي. ومواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي الذي يستلزم أنماط قيادية تعمل على مواجهة هذه التحديات.

ب- الأهمية التطبيقية:

تفيد نتائج هذه الدراسة في إمكانية إفادة رؤساء الأقسام لمعرفة واقع ممارساتهم لأبعاد القيادة التشاركية، ومن ثم تحديد نقاط الضعف، والعمل على تلافي معوقات تطبيقها، وتعيين نقاط القوة، والعمل على تدعيمها. وإفادة القائمين على التدريب لاختيار برامج تعزز القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام وأهمتها في تحسين الأداء لتحقيق التقدم والتطور في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية - الاتصال وبناء المعلومات).

2. التعرف على مستوى تحسن أداء أعضاء هيئة تدريس كلية التربية بجامعة حائل.

3.الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: تعرف بإنها: " مشاركة المدير للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم" (القيسي، 2010، ص 129).

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائيًا: هي مشاركة رؤساء أقسام كلية التربية بجامعة حائل أعضاء هيئة التدريس صلاحيات القرار، وتفويض السلطة والتواصل الفعال والتي تظهر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها وفق أداة قياس القيادة التشاركية.

الأداء في العمل: يعرف "بأنه سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج التدريب" (بومدين، 2006، ص 117).

ويعرف الباحث الأداء إجرائيًا: هو الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة تدريس كلية التربية بجامعة حائل أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام (تدريسية - بحثية - خدمة - مجتمع) والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أقتصر موضوع الدراسة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية - الاتصال وبناء المعلومات). ما مستوى تحسن الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.

الحدود البشرية: أقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: جامعة حائل بكلية التربية.

الحدود الزمانية: الفصل الأول للعام الجامعي 1446 هـ .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرض للأدب النظري ذو الصلة بأهداف الدراسة: القيادة التشاركية وتحسين الأداء، ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

محور القيادة التشاركية:

إن مبدأ المشاركة مبدأ يعتمد على العمل الجماعي والتعاون وهي مفاهيم سائدة في تكوين المجتمع، حيث تستند فلسفة هذا النمط إلى قيام القائد بعرض المشكلات على المرؤوسين ثم مناقشتهم واتخاذ القرار الجماعي بشأن معالجة هذه المشاكل أو تجنبها، ويعتمد ذلك على الاتصال وتبادل المعلومات بين القائد والمرؤوسين لديه وبالتالي يصلون بموجبها إلى أرضية مشتركة يتم من خلالها تحقيق الأهداف دون رقابة وبمزيد من الصلاحيات.

وتعتبر القيادة التشاركية نهج إداري هام ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان، حيث انها تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتتخذ القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار (أبو عيطة، ٢٠١٣).

أهمية القيادة التشاركية:

إن أهمية القيادة تتجلى في قدرة القائد تعزيز دافعية العمل لدى مرؤوسيه وتحفيزهم بمرؤوسيه، وتوجيههم نحو قيم العمل الصحيح وتحقيق الهدف المرغوب. وتتبع أهميتها أيضا من كونها مصدر التعليمات ورسم السياسات، والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة، مما يتيح للمرؤوسين في بيئة واضحة المعالم جلية الرؤية، محددة الأهداف، وتبدو أهمية العملية القيادية أكثر وضوحا وتطورا في مرحلتين متكاملتين حيث تركز القيادة التشاركية على تفويض السلطة للمرؤوسين (الفضل، ٢٠١٨).

لذا تكمن أهمية القيادة التشاركية في القدرة على إعطاء المرؤوسين صلاحيات ومزيد من الحرية والمرونة داخل بيئة العمل، وأخذ آرائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد لتحقيق الأهداف بفعالية.

خصائص القيادة التشاركية:

أشار (الجهمي، ٢٠٢٠) إلى أن القيادة التشاركية تتمتع في ثلاث ركائز أساسية وتتمثل في: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية، وتقويض السلطة لهم بالشكل الذي من الممكن أن يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق الأهداف.

ومن الممكن تلخيص خصائص هذا القيادة التشاركية فيما يلي:

- اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم.
- مشاركة القائد المرؤوسين في اتخاذ القرار وتوليد الثقة الكبيرة بهم.
- اقناع القائد لمرؤوسيه بدلا من الإجبار، وذلك يدل على احترامه لهم واهتمامه بمدى قناعتهم بالعمل.
- منح القائد الاستقلالية لدى المرؤوسين، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في تنمية الكل لا الجزء.
- يتحلّى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف، فهو يشرك أتباعه في سلطة القوة والمسؤولية (القحطاني، 2008م، 81-82).

مجالات القيادة التشاركية:

وقد أشار الشمري في دراسته إلى العديد من الأبحاث التي تناولت مجالات القيادة التشاركية وقد أشار لهذه المجالات فيما يلي:

مجال التفويض: يفوض القادة العاملين بعض صلاحياتهم، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط والتنظيم.

مجال المشاركة: من خلال إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتهم، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

مجال العلاقات الإنسانية: فالقائد التشاركي يخلق جواً إنسانياً في العمل يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما ينعكس إيجاباً على قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل.

الاتصال والتواصل: نظام متكامل من العمليات يمكن من خلالها تجميع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين (الشمري، 2020م، ص 27-28).

الأداء في بيئة العمل

يرتبط مفهوم أداء المرؤوسين بشكل أساسي بسلوك العامل والمنظمة ويكون ذو قيمة داخل أي مؤسسة، ويمكن النظر لمفهوم أداء العاملين على أنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرّب (الصرايرة، 2011م، ص 607).

مكونات الأداء

ولتحديد مستوى الأداء للمرؤوسين، هنالك العديد من التصنيفات وقد حصرها المطيري (2022م، ص 266) فيما يلي:

1- **الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم، واتجاهات، ودوافع (الفايدي، 2008م، ص 85، المشار له في دراسة المطيري، 2022م).

2- **العمل ومتطلباته:** ويشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من العمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه.

3- **البيئة التنظيمية ومكوناتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية (معمر، 2019، ص، المشار له في دراسة المطيري، 2022م 70).

ثانيًا: الدراسات السابقة:

دراسة العمري (٢٠١٩م) حيث هدفت لمعرفة واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، حيث تم استخدام المنهج

الوصفي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة 129 معلمة. وتوصلت لعدة نتائج أهمها، عدة نتائج، ومنها، أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام جاءت متوسطة، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة حرب (٢٠١٩م) حيث سعت للكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على ٢٣١ معلم. وكانت أهم النتائج أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لبعدي العلاقات الإنسانية وتقويض الصلاحيات والتي كانت متوسطة، وممارستهم لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت ضعيفة. ولقد اختلفت وجهة نظر العينة باختلاف الجنس وذلك لصالح الذكور، أما متغير الإدارة التعليمية فقد كان تأثيره دالاً إحصائياً.

دراسة (Gyasi, 2015) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية ممارسة المدارس للقيادة التشاركية وما يجب القيام به لتحسينها، وانتجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة في 30 مدارس ثانوية في منطقة سيكير الشرقية بمنطقة أشانتي، غانا. وثلاث استبانات تم تقديمها للمدراء، والمعلمين، وأولياء الأمور. واستنتجت الدراسة عدة نتائج، ومنها، أن مديري المدارس يشاركون باتخاذ القرارات مع المعلمين وأولياء الأمور، وأن هنالك اتفاق على أن كلا منهم أدوار محددة يجب أن يؤدونها من أجل تجويد الممارسة.

دراسة (Astutik et al., 2020) حيث هدفت إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التشاركية لدى المدير على كفاءة المعلم التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداة الاستبانة طبقت على عينة أفراد الدراسة 10% من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التشاركية على تحسين الكفاءة التعليمية للمعلمين.

دراسة جبارة (2024) والتي سعت إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لمدرء المدارس الابتدائية بمدينة الطيبة وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة تكونت من 150 معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائجها منها، وجود علاقة

ارتباطيه بين درجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية ومستوى الأداء المتميز. وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة أبو خيران وورنتيسي (2023) هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت مقياس: الأداء المتميز على عينة مكونة من 163 مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الكفايات المهنية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة، وعدد سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

دراسة (الدوسري، 2023) فقد سعت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي. والتعرف على أكثر هذه الأنماط تأثيراً في رفع مستويات الأداء. وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين للدراسة هما الاستبانة والمقابلة مع المسؤولين في المؤسسات الثقافية. وخلصت الدراسة نتائج من أهمها الباحثة أن الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي، حيث إن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة وكفاءة الموظفين وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

الزبون (2020) سعت الدراسة للتعرف على درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من 71 مديراً و89 مديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات، فيما عدا مجال الإدارة المدرسية. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر منطقة الدراسة، وجاءت الفروق لصالح مدني.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اسنادا للهدف الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة وهو الكشف عن العلاقة بين درجة القيادات الاكاديمية بجامعة للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي حيث إنه الأنسب والذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية. فهو يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً للوصول إلى استنتاجات تساهم في التعرف على الواقع وفهمه.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل بكلية التربية للعام الدراسي (2024) الفصل الأول والبالغ عددهم (224) حسب إحصائيات جامعة حائل.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (140) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة، كون مجتمع الدراسة متجانس فهو من كلية واحدة هي كلية التربية وأيضا لديهم نفس المستوى التعليمي. وتم تحديد نسبة العينة وفقا لجدول العينات المعتمد (Krejcie & Morgan, 1970). وكان عدد الاستجابات المسترجعة 138 وهو العدد الذي تم اعتماده.

والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
45.7%	63	ذكر	الجنس
54.3%	75	أنثى	
100%	138	المجموع	
19.6%	27	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
42.7%	59	أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
37.7%	52	أكثر من 10 سنوات	
100%	138	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة الدراسة لمتغير الجنس فهو لصالح شطر الطالبات "أنثى" حيث بلغت (54.3%)، ونسبة عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة كان لصالح "أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" حيث بلغت نسبة الفئة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" (42.7%).

■ بناء أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لتحديد العلاقة بين العلاقة بين درجة القيادات الأكاديمية بجامعة للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. تم تحديد أهداف الدراسة، وبالأستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تمت صياغة عبارات الاستبانة، حيث اشتملت على جزأين:

الجزء الأول: البيانات الأولية لعينة الدراسة حسب متغيراتها، وهي (الجنس، وعدد سنوات الخبر).

الجزء الثاني: مجالات القيادة التشاركية وعباراتها والتي جاءت كما يلي:

– **المجال الأول:** المشاركة في صناعة القرار، والذي تكون من (6) عبارات.

– **المجال الثاني:** تفويض السلطة، والذي تكون من (6) عبارات

– **المجال الثالث:** العلاقات الانسانية، والذي تكون من (6) عبارات.

– **المجال الرابع:** الاتصال وبناء المعلومات، والذي تكون من (6) عبارات.

الجزء الثالث: اشتمل على مجموع الفقرات التي تقيس مستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وبلغ عدد فقراتها (12) فقرة موزعة على مجال واحد.

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام تدرجات ليكرت (Likert) الخماسي والذي تتدرج عليه الإجابة كما يلي: موافق بدرجة عالية جداً (5) درجات، بدرجة عالية (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة منخفضة (2) درجتان، بدرجة منخفضة جداً (1) درجة. ولتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وبهذا تصبح الفئات على النحو التالي:

جدول رقم (2) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الاستجابة
من 4.20 إلى 5.00	عالية جداً
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 1.00 إلى 1.79	منخفضة جداً

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة اتبع الباحث طريقتين تمثلت فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (المحكمين): للتحقق ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة، بعد الانتهاء من تصميمها، على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه في مجال القيادة والإدارة التربوية في الجامعات السعودية. وذلك من أجل الاطلاع على فقرات أداة الدراسة، وإبداء آرائهم من حيث صياغة فقراتها، ومدى وضوحها ودقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية، وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله. ومن ثم تم الأخذ بملاحظات المحكمين والخروج بصيغة نهائية لأداة الاستبانة وتنفيذها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (36) فقرة.

ثانياً: صدق البناء: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية، قوامها (30) عضو هيئة تدريس من جامعة حائل؛ وذلك بهدف التحقق من الصدق العملي للاستبانة لمجالات القيادة التشاركية، من خلال استخراج معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للنمط التي تنتمي إليه، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

المشاركة في صناعة القرار		تفويض السلطة		العلاقات الانسانية		الاتصال وبناء المعلومات	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.90	1	**0.88	1	**0.74	1	**0.89
2	**0.81	2	**0.84	2	**0.82	2	**0.82
3	**0.87	3	**0.89	3	**0.78	3	**0.75
4	**0.89	4	**0.92	4	**0.80	4	**0.88
5	**0.67	5	**0.88	5	**0.76	5	**0.90
6	**0.86	6	**0.86	6	**0.77	6	**0.91

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً، مما يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة على توافر صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أي أنها تقيس الهدف الذي وضعت لقياسه، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المشاركة في صناعة القرار	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	الاتصال وبناء المعلومات	الدراسة ككل
1				
**0.82	1			
**0.89	**0.87	1		
**0.91	**0.86	**0.88	1	
**0.92	**0.91	**0.90		1

نلاحظ من خلال الجدول (4) إن معامل ارتباط المجالات ببعضها ومع الدرجة الكلية مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس لقياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.57-0.85)، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لدرجة مستوى تحسين الاداء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.79	5	**0.85	9	**0.83
2	**0.85	6	**0.76	10	**0.80
3	**0.72	7	**0.82	11	**0.78
4	**0.81	8	**0.74	12	**0.85

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد فترة أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة (30) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة لجميع مجالات أداة الدراسة.

جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأنماط

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	مجالات الدراسة
0.81	0.86	المشاركة في صناعة القرار
0.78	0.83	تفويض السلطة
0.83	0.88	العلاقات الانسانية
0.82	0.87	الاتصال وبناء المعلومات
0.84	0.89	مستوى تحسين الاداء

يتبين من الجدول السابق إن جميع قيم معامل الثبات مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة سيتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها ثم الوصول إلى استنتاجات تتعلق بموضوع الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية - الاتصال وبناء المعلومات) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التشاركية ولكل فقراتها، ولكل مجال من المجالات والدرجة الكلية، وكانت إجابة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، كما هو مبين في الجدول (7):

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المشاركة في صناعة القرار					
1	6	يوفر رئيس القسم بيئة عمل تشاركية	4.20	0.81	عالية جداً
2	2	يتبادل رئيس القسم الآراء مع أعضاء هيئة التدريس لوضع أفضل البدائل الممكنة لصنع القرار	4.35	0.83	عالية جداً
3	4	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس الآثار المترتبة على القرار بعد اتخاذه	4.33	0.84	عالية جداً
4	1	يناقش رئيس القسم القرارات بصورة جماعية مع أعضاء هيئة التدريس	4.37	0.82	عالية جداً
5	3	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في القرارات التي تتعلق في تحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني.	4.34	0.80	عالية جداً
6	5	يمتلك رئيس القسم القدرة على ضبط مشاركة أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات	4.32	0.79	عالية جداً
المتوسط العام للمجال					
			4.31	0.81	عالية جداً
تفويض السلطة					
1	2	يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم	4.30	0.70	عالية جداً
2	4	يحرص رئيس القسم على الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في تفويض المهام	4.25	0.72	عالية جداً
3	3	يحرص رئيس القسم على تفويض المهام لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع خبراتهم	4.29	0.73	عالية جداً
4	1	يتابع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لرؤية مدى التزامهم بالمهام الموكلة لهم	4.31	0.76	عالية جداً
5	6	يحدد رئيس القسم موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوضة لعضو هيئة التدريس	4.17	0.65	عالية
6	5	يتقبل رئيس القسم أخطاء العمل المفوضة لعضو هيئة التدريس	4.19	0.73	عالية
المتوسط العام للمجال					
			4.25	0.71	عالية جداً

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العلاقات الإنسانية					
1	5	يساعد رئيس القسم في حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس	4.16	0.71	عالية
2	3	يتفهم رئيس القسم الظروف الطارئة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس	4.21	0.75	عالية جداً
3	4	يساهم رئيس القسم في توفير بيئة عمل تتسم بالتعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس	4.19	0.78	عالية
4	2	يسعى رئيس القسم إلى تحقيق الترابط الاجتماعي بين الأعضاء داخل القسم	4.32	0.79	عالية جداً
5	6	يحرص رئيس القسم على تحقيق التفاعل الاجتماعي خارج القسم	3.82	0.72	عالية
6	1	يهتم رئيس القسم بعقد اللقاءات الدورية والتي تعزز الجانب المهني لأعضاء هيئة التدريس	4.38	0.82	عالية جداً
المتوسط العام للمجال			4.18	0.76	عالية
الاتصال وبناء المعلومات					
1	4	يستخدم رئيس القسم سياسة الباب المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس	4.24	0.70	عالية جداً
2	1	يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها	4.32	0.76	عالية جداً
3	6	يستخدم رئيس القسم التقنية الحديثة في عملية توفير البيانات اللازمة	4.18	0.77	عالية
4	5	يساعد رئيس القسم في توفير نظام اتصال مفتوح بين جميع أعضاء هيئة التدريس	4.20	0.69	عالية جداً
5	3	يقدم رئيس القسم البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	4.28	0.74	عالية جداً
6	2	تتسم عملية الاتصال مع رئيس القسم بالمرونة	4.31	0.80	عالية جداً
المتوسط العام للمجال			4.26	0.74	عالية جداً
مجالات القيادة التشاركية ككل			4.25	0.75	عالية جداً

يبين الجدول (7) فيما يخص مجالات القيادة التشاركية، جاءت النتائج كما يلي:

- حيث تراوحت المتوسط الحسابي للإبعاد بين (4.18-4.31) حيث جاءت جميع المجالات بدرجة عالية جداً باستثناء مجال العلاقات الإنسانية فقد جاء بدرجة عالية وبالترتيب الأخير ويعود السبب في ذلك إلى أن العمل الأكاديمي يغلب عليه الطابع الرسمي وكذلك الأعباء

الإدارية والتدريسية التي قد لا يتوفر الوقت بنسبه كافية الممارسات الاجتماعية سواء داخل القسم أو خارجه، فيما جاء المشاركة في صناعة القرار بالترتيب الأول وبدرجة عالية جداً، ويعزي الباحث ذلك بسبب أن معظم الموضوعات الخاصة بالأقسام والاعضاء تخرج من اللجان وتعرض على مجلس حاكم والذي يتكون من أعضائه لاتخاذ قرارات وتوصيات لتلك الموضوعات، فمن الطبيعي أن يتم أشراكهم بفاعلية.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال المشاركة في صناعة القرار جاء بدرجة عليا جداً، وبمتوسط حسابي (4.31)، وبانحراف معياري (0.81)، حيث جاءت عبارات مجال المشاركة في صناعة القرار متقاربة، فقد جاءت جميعها وعددها ستة بدرجة عالية جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20-4.37)، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يناقش رئيس القسم القرارات بصورة جماعية مع أعضاء هيئة التدريس" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.37)، وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة عالية جداً، فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يوفر رئيس القسم بيئة عمل تشاركية"، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري (0.81) وبدرجة عالية جداً.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال تفويض السلطة جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.25)، وبانحراف معياري (0.71)، حيث جاءت عبارات مجال تفويض السلطة متفاوتة، فقد جاءت أربعة منها بدرجة عالية جداً أثنان بدرجة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.17-4.31)، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتابع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لرؤية مدى التزامهم بالمهام الموكلة لهم" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.31)، وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة عالية جداً، فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد رئيس القسم موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوضة لعضو هيئة التدريس"، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (4.17)، وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة عالية.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال العلاقات الانسانية جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبانحراف معياري (0.76)، حيث جاءت عبارات مجال العلاقات الإنسانية متفاوتة، فقد جاءت

ثلاثة منها بدرجة عالية جداً وثلاثة بدرجة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.82-4.38)، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يهتم رئيس القسم بعقد اللقاءات الدورية والتي تعزز الجانب المهني لأعضاء هيئة التدريس" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.38)، وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة عالية جداً، فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص رئيس القسم على تحقيق التفاعل الاجتماعي خارج القسم"، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (3.82)، وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة عالية.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال الاتصال وبناء المعلومات جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري (0.74)، حيث جاءت عبارات مجال الاتصال وبناء المعلومات متقاربة، فقد جاءت خمسة منها بدرجة عالية جداً ماعدا واحدة بدرجة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.18-4.32)، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يساعد رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.32)، وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة عالية جداً، فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يستخدم رئيس القسم التقنية الحديثة في عملية توفير البيانات اللازمة"، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبانحراف معياري (0.77) وبدرجة عالية.

ويشير الجدول (7) أن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة عالية جداً. ويعزي الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل الأقسام الأكاديمية، فهو يتسم بالترباط والتعاون ولكون له علاقة مباشرة بكل ما يخص المهنة الأكاديمية سواء على المستوى البحثي أو التدريسي أو خدمة المجتمع وكذلك الترقية والتميز، وقد أتفقت من حيث التأثير الإيجابي مع دراسة Astutik et al., 2020)، وأختلفت مع دراسة العمري (٢٠١٩م) حيث إن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام جاءت متوسطة، واختلفت كذلك مع دراسة حرب (٢٠١٩م) أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لبعدي العلاقات الإنسانية وتقويض الصلاحيات والتي كانت متوسطة، وممارستهم لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت ضعيفة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، وكانت إجابة عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول (8):

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يشعر الجميع بقيمة العمل ضمن الفريق الواحد داخل القسم	4.25	0.79	عالية جداً
2	5	يتم تعزيز قيمة الحوار والنقاش داخل القسم	4.30	0.82	عالية جداً
3	2	يمكن لنا أن أطرح رأينا داخل القسم	4.35	0.84	عالية جداً
4	3	يوجد لدينا القدرة على مناقشة إجراءات اتخاذ القرارات داخل القسم	4.33	0.86	عالية جداً
5	7	يوجد ترابط اجتماعي مع الزملاء مما يخلق بيئة جاذبة	4.26	0.88	عالية جداً
6	4	يتم اعطائنا بعض الصلاحيات مما يساعد في تحسين عملنا داخل القسم	4.31	0.91	عالية جداً
7	12	يتم توجيهنا للمشاركة في اللقاءات العلمية لتحسين المهارات الاكاديمية	4.19	0.78	عالية
8	6	تتم عملية التواصل بطريقة مرنة مع رئيس القسم فيما يخص احتياجاتنا	4.27	0.76	عالية جداً
9	10	يوجد لدينا شعور بأهمية التواصل غير الرسمي ممن يضيفي أرحيه للعمل	4.22	0.81	عالية جداً
10	11	يوجد لدينا القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متطور ووقت محدد	4.21	0.74	عالية جداً
11	1	تم اكتساب أساليب تطويرية فيما يخص الجوانب التدريسية والبحثية	4.36	0.87	عالية جداً
12	9	يوجد لدينا مبادرات مبتكرة لخدمة المجتمع	4.23	0.72	عالية جداً
		المتوسط العام للمحور	4.27	0.82	عالية جداً

يتبين من الجدول (8) فقرات مستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل فقد جاءت نتائج الدراسة متقاربة حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً ماعدا واحدة جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.19-4.36)، حيث جاءت العبارة التي تنص على "تم اكتساب أساليب تطويرية فيما يخص الجوانب التدريسية والبحثية"، بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة عالية جداً، فيما جاءت العبارة التي تنص على "يمكن لنا أن أطرح رأينا داخل القسم" بالترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة عالية جداً. فيما جاءت العبارة التي تنص على "يوجد لدينا القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متطور وبوقت محدد"، بالترتيب قبل الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة عالية جداً، وقد جاءت العبارة التي تنص على "يتم توجيهنا للمشاركة في اللقاءات العلمية لتحسين المهارات الأكاديمية" بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة عالية.

إن استجابة عينة الدراسة لمستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة عالية جداً. ويعزي الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يستشعرون أهمية تحسين أدائهم المهني في التدريس والبحث وخدمة المجتمع مع وجود قيادة تعمل على مبدأ التعاون والتشارك في سبيل إنجاح العملية التعليمية وهذه أساسيات التعامل في الإطار الجامعي، اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جبارة (2024) وكذلك دراسة أبو خيران ورنيتسي (2023) حيث أظهرت أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً، وكذلك دراسة (الدوسري، 2023) بأن التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي. وأختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الزبون (2020) فيما يخص مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في جامعة حائل لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في جامعة حائل لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في جامعة حائل لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس

مستوى تحسن الأداء		القيادة التشاركية
0.816	معامل الارتباط	المشاركة في صناعة القرار
0.000	الدلالة	
0.839	معامل الارتباط	تفويض السلطة
0.000	الدلالة	
0.789	معامل الارتباط	العلاقات الانسانية
0.000	الدلالة	
0.829	معامل الارتباط	الاتصال وبناء المعلومات
0.000	الدلالة	
0.818	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.001	الدلالة	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (9) النبي هنالك دلالة على ارتفاع معاملات الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس. وأشارت النتائج إلى مؤشرات صدق مرتفعة، حيث أوضحت الدلالة أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية ومستوى تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

كما أشارت النتائج إلى أن معدل ارتباط بين متغيرين مجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل كبيرة جداً، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.818) وهي علاقة ارتباطية موجبة وعالية جداً.

ويمكن تفسير ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التشاركية كلما انعكس ذلك على زيادة مستوى تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل. ويدل ذلك على امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات قيادة تشاركية من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات وتعزيز العلاقات الاجتماعية ومهارة الاتصال الفعال مما أدى إلى تحسين الأداء ومهارات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

ملخص النتائج:

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن ايجازها فيما يلي:
- أن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لمجالات القيادة التشاركية ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة عالية جداً.
 - وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال المشاركة في صناعة القرار جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.31)، وبانحراف معياري (0.81)، وبدرجة عالية جداً.
 - وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال تفويض السلطة جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.25)، وبانحراف معياري (0.71) وبدرجة عالية جداً.
 - وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال العلاقات الانسانية جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبانحراف معياري (0.76)، وبدرجة عالية.
 - وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل لمجال الاتصال وبناء المعلومات جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري (0.74)، وبدرجة عالية جداً.

■ إن استجابة عينة الدراسة لمستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة عالية جداً.

■ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة رؤساء الأقسام لمجالات القيادة التشاركية ومستوى تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

التوصيات:

في ضوء تلك النتائج يوصي الباحث بالآتي:

١. تكثيف الدورات التدريبية لرؤساء الأقسام حول مجال العلاقات الإنسانية.
٢. توعية رؤساء الأقسام بأهمية تعزيز العلاقات الاجتماعية مع الأعضاء خارج القسم.
٣. الاستمرار في تنمية وتعزيز ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام ونقل التجربة لأعضاء القسم.

المقترحات:

١. دراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
٢. القيام بدراسات مماثلة حول القيادة التشاركية وعلاقتها في مستوى تحسن الأداء في مؤسسات أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو عيطة، عبد الله. (٢٠١٣). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بومدين، يوسف. (2006). أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة، جامعة الجزائر.
- الجهمي، بدرية محمد. (٢٠٢٠)، واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع٣٥، ١١-٦٣.
- القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية "مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة". دار المناهج للنشر والتوزيع.
- قعائمة، عامر. (2022). الإدارة التربوية لدى مديري المدارس: المفهوم والأسس والأهداف. مجلة جرش للبحوث والدراسات. المجلد 23 العدد 1. ص ص 1609-1630.
- الدوسري، ريسة عبدالله. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي (رسالة ماجستير).
- وسيم، جبارة. (2024). الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط). 227-206، (4)40،
- أبو خيران، أشرف، ناسي، رنتيسي. (2023). مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 5(1)، 39-59.
- الصرايرة، خالد أحمد.. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. 27، ع. 1-2، 2011. ص ص. 601-652.
- الشمري، خالد بن أحمد معيوف الشمري. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 15-58، (4)44.

الزبون، فادی. (2020). درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، مج26، ع1، 225-253.

العمری، منال عبد الله. (٢٠١٩)، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. *المجلة العلمية لكلية التربية*، مج٣٥، ع٥، ج٢.

المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز. (٢٠١٨)، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع١٩، ج٧، ٦٧٧-٧١٧.

المراجع الأجنبية:

Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. and Peiró, J.M., 2019. Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), pp.103-113.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2018). *Transformational Leadership and Organizational Development*. Routledge.

Kotter, J. P. (2016). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Gyasi, K. (2015). *Participative leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana* (Master's thesis).

Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2020). Effects of Principal's Participatory Leadership and School Culture toward Teacher Pedagogical Competence of Elementary School. In *Proceeding International Joint Conference on Science, Technology, Art, and Humanities (IJCSTAH 2020)* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-5).

Fathi Mohammed Abu Nasser. (2019). The Application Degree of Participative School Leaderships at Al-Ihsa Governorate and Its Correlation with Teachers'. *Professional Development. International Education Studies*; Vol. 12, No. 12.

Moshet , P , A. (2013). *Teacher Participation in School Decision - Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana* . Unpublished doctoral thesis , Andrews University , United States of America.