

معيقات القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في المدارس العربية البدوية في منطقة النقب

أ. د. نبيل جبرين الجندي
جامعة الخليل - كلية التربية
أ. طالب أبو حماد
أ. منى أبو سبيت

(تاريخ الاستلام 2022/07/05، تاريخ القبول 2022/08/24)

Participatory Leadership among Extra-Curricular Education Supervisors in Arab Bedouin Schools in the Negev: A Qualitative Study.

a. Dr. Nabil Jabreen al jondi

Mr. Talib Abu Hammad

Mr. Mona Abu Sbeit

(Received 05/07/2022, Accepted 24/08/2022)



E-mail address: jondin@hebron.edu - أ.د. نبيل الجندي

E-mail address: drejat17@gmail.com - أ. طالب أبو حماد

E-mail address: monaabu2015@gmail.com - أ. منى أبو سبيت

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في المدارس العربية البدوية في النقب، وقد اختار الباحثون المنهج النوعي للبيانات والنظرية المتجذرة من خلال توظيف أسلوب المقابلة؛ إذ أُجريت المقابلات للحصول على البيانات مع (6) مشرفين، من مديري أقسام الشبيبة ومركزي التربية الاجتماعية في منطقة النقب، وقد أسفرت الدراسة عن أبعاد متعددة، هي: مجال تفويض السلطة، ويشمل: التحكم، والإشراف، والتوجيه، والمساندة، والثقة، والتقدير، والمشاركة، والتفويض، ومجال العلاقات الإنسانية، ويشمل: علاقة مشرف التربية اللاصفية مع المرؤوسين، والعلاقات الإنسانية، ومجال اتخاذ القرار، ويشمل: المشاركة في اتخاذ القرار، ونقل الخبرات والتجارب، ومجال الاتصال وبناء المعلومات، ويشمل: التواصل الفاعل، وفهم العمل، وتطوير العلاقات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها: حث مشرفي التربية اللاصفية والقيادات التربوية على تعزيز ممارسة نمط القيادة التشاركية؛ لرفع الدافعية والإنتاج عند المرؤوسين. الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مشرف التربية اللاصفية، مدير قسم الشبيبة، مركز التربية الاجتماعية.

Abstract:

This study aimed to investigate the extent to which participatory leadership is practiced among extracurricular education supervisors in Arab Bedouin schools in the Negev region. The qualitative approach was used and the grounded theory was rooted for data collection. Interviews were conducted with (6) supervisors and directors of youth departments and social education centers. The study revealed several dimensions discussed by the study: The dimension of delegation of authority: it includes control and supervision, guidance and support, trust and appreciation, and participation and delegation; the dimension of human relations: it includes the relationship of the extra-curricular education supervisor with subordinates and human relations; the dimension of decision-making: includes participation in decision-making and transfer of expertise and experience; and finally the dimension of communication and information: it includes effective communication and understanding the work and developing relationships.

The study reached a set of recommendations, including: Urging extra-curricular education supervisors and educational leaders to enhance the practice of participatory leadership style in order to raise motivation and production among subordinates.

Keywords: participatory leadership, extracurricular education supervisor, director of youth department, social education center.

مقدمة:

القائد العالية على مواجهة التطورات الحديثة، والتغيرات، بواسطة التأثير على سلوكيات المرؤوسين، وتنمية قدراتهم، وزيادة حماسهم؛ من أجل تنفيذ أعمالهم طواعية، دون استخدام السلطة الرسمية، فضلا عن العمل على العمل على حل مشكلاتهم؛ ما يساعد على تعزيز الإنتاجية.

وقد بين حجازي وقشوع (2021)، أن القيادة التشاركية تمثل واحدا من الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، وأنها تهتم بتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات، واستشارتهم،

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، على صعيد التخطيط، والتنظيم، والحفظ، والرقابة، واتخاذ القرارات، والفعل، ورد الفعل المتأثر ببيئة العمل، وأما القائد؛ فإنه يقوم بمهمة كبيرة تقع على عاتقه، تتمثل في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف، عبر قدرته على التأثير في سلوكهم.

وقد بين الخصاونة (2019)، أن التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة، التي أنتجها التقدم العلمي، التي تميز قدرة

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هناك مواصفات للقائد التشاركي، يجب أن يمتاز بها عن غيره؛ فقد بينت طيفور (2020)، أن القائد التشاركي يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛ كيف لا، وهو يوضح التعليمات للمرؤوسين بصورة لا يدع مجالاً للالتباس؟! كما أنه يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين، فضلاً عن تدميته بعض الاستقلالية لدى المرؤوسين؛ إذ يشاركهم في العمل؛ ما يجعل النشاط يتركز على الجماعة، من جهة، ويتيح الفرصة للنمو والتطوير المهني والوظيفي لنفسه والعاملين معه، من جهة أخرى.

كما أشارت دراسة موكوينا (Mokoena, 2012) ودراسة براتو ونيلسون (Brattio & Nelson, 2005) إلى مجالات متعددة للقيادة التشاركية، تتركز بصورة عامة في تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات.

وفي الإطار نفسه، أجرى كاوفينج وآخرون (Coffeng et al, 2021) دراسة للتعرف إلى دور القيادة التشاركية في بناء مناخ الفريق؛ لغايات صنع القرار المشترك، عبر تدخل القيادة الإشرافية في الممارسات التنظيمية، وقدرتها على اتخاذ القرارات بصورة جيدة، وتحفيز التفكير والتنفيذ الفاعل؛ إذ تكونت عينة الدراسة من (87) مشرفاً، و(158) إدارياً من المجلس الأعلى للإشراف في هولندا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية ومناخ القرار المشترك، كما بينت أثر السلوك التشاركي في تعزيز المناخ الاجتماعي القائم على الثقة التعاونية، والالتزام بالأهداف.

كما أجرى عثمان وآخرون (2021) دراسة، هدفت إلى فحص تأثير القيادة التشاركية في إنتاج العمل خلال جائحة كورونا، وفحص الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية، وازدهار مكان عمل الموظفين وسلوكياتهم؛ اعتماداً على عينة شملت (244) عاملاً في مجال الرعاية الصحية، وانتهت دراستهم بإظهار العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وسلوكيات القائد، من جهة، وازدهار عمل الموظفين وسلوكياتهم المساعدة، من جهة أخرى، كما كشفت النتائج عن دور القيادة التشاركية في

ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فاعلة يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بما يسهم في الارتقاء بالعمل وتجويده.

ومن جهة أخرى، أكد ابن دلهم (2020)، أن هنالك أساليب يمارسها القادة في تأدية عملهم؛ فمنهم من يتبع أسلوب القيادة الديمقراطية المشاركة، تلك التي يشترك القائد فيها مع أتباعه في صنع القرار، انطلاقاً من مبدأ الثقة بالجماعة، وما يترتب عليه من مشاركة في تحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف، دون الحاجة إلى فرض رقابة شديدة، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية متوافرة لدى المرؤوسين أنفسهم، فضلاً عن كون المشرف التربوي قائداً تربوياً، يتوقع أن يتأثر سلوكه القيادي عبر التفاعل مع المرؤوسين، بما يخدم أهداف العملية التربوية والتعليمية.

وفي السياق نفسه، أشارت الحجيج (2019)، إلى بعض سمات القيادة التشاركية، ومن أهمها: التعامل مع الآخرين بكرامة، واحترام شخصية العاملين، والاهتمام بمشكلاتهم، ومنح الاختيار لأفكارهم ومقترحاتهم، وزيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، وبخاصة عند بحث المشكلات، واتخاذ القرارات المهمة.

وأما المنتشري (2018)؛ فقد أوضحت أن هناك فوائد متعددة يمكن تحقيقها على مستوى المؤسسة، عبر توظيف طاقات العاملين الفكرية والنفسية؛ لزيادة الدافعية نحو العمل؛ فوضوح الرؤيا كغاية بتوفير النمط التشاركي المنفتح الممكن للحوار بين العاملين والمديرين؛ ما يساعد على حل المشكلات بصورة فاعلة؛ إذ يتم التطرق إلى الخلافات والتصدي لها بروح الثقة، والحوار البناء، والانفتاح، والتقبل.

وعلى الرغم من فوائد القيادة التشاركية، إلا أن هناك معيقات تحول دون تطبيقها في المؤسسات التعليمية، التي أشار إليها المحرج (2018)، من مثل المعوقات المؤسسية التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، وأخرى تنبع من المديرين وميلهم الطبيعي للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، إضافة إلى أن الموظفين يرون تكليفهم بمسؤوليات جديدة عبئاً إضافياً يلقى على عاتقهم.

وقد أجرى زاندي وآخرون دراسة (Zandi, et al, 2019) لفحص تأثير أسلوب القيادة التشاركية وتدريب الموظفين على الإنتاجية التنظيمية في قطاع الاستكشاف والتقييم في دولة ماليزيا، وتكون المجتمع المستهدف من (220) موظفاً ومشرفاً، يعملون في مؤسسات الاستكشاف والتقييم، وتم اختيار عينات احتمالية، وحصل الباحث على التغذية الراجعة باستخدام الطريقة الكيفية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المتغير الأكثر أهمية وفاعلية هو القيادة التشاركية، التي تؤثر على الإنتاجية التنظيمية بصورة كبيرة. أما دراسة العجمي (2019)؛ فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروية القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين؛ اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة قوامها (162) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام القيادة التشاركية كبيرة، كما كشفت النتائج العلاقة الوثيقة بين ممارسة قادة المدارس القيادة التشاركية، ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. كما أجرت الحجيج (2019) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا، ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة 338 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد تفويض الصلاحيات. ومن جهة أخرى، فقد أجرت العمري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، موظفة المنهج الوصفي؛ لدراسة العينة التي بلغت (129) معلمة، وفيما يتصل بالنتائج؛ فقد تمثلت في وصول درجة القيادة التشاركية إلى مستوى مشاركة متوسط، وعدم حصول محور العلاقات الإنسانية على التقدير المناسب من وجهة نظر المعلمات، وأما محور المشاركة في صنع القرار؛ فلم

تقديم الدعم للموظفين، وتعزيز سلوكياتهم المساعدة، بما يتماشى مع المنظور القائم على التبادل. وأما دراسة النوفل (2021)؛ فقد اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية أدوارهم القيادية، في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وقد بلغت عينة الدراسة (196) فرداً من المعلمين، والإداريين، وقائدي المدارس، ووكلائها، وفيما يتصل بالنتائج؛ فقد أظهرت هذه الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على واقع ممارسة الأدوار القيادية التشاركية والمقترحات، ومن بينها إدراج ممارسة القيادة التشاركية في إطار تقويم الأداء الوظيفي، في حين كانت موافقتهم بدرجة متوسطة على المعوقات. ومن جهة أخرى، فقد هدفت دراسة طيفور (2020) إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس -في محافظة عجلون- دور القيادة التشاركية ومعيقاتها من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغت عينة البحث (226) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كبيرة، بينما كانت درجة معوقات القيادة التشاركية متوسطة، وفي مقدمتها كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، وأما المقترحات الأكثر تكراراً للتغلب على هذه المعوقات؛ فقد تمثلت في عقد برامج تدريبية، من شأنها تطوير أساليب القيادة التشاركية لقادة المدارس. وفحصت دراسة شان (Chan, 2019) العلاقة بين القيادة التشاركية ومشاركة الموظفين في العمل والرضا الوظيفي، وتحديد ما إذا كان مستوى المتعة في العمل يخفف من تأثير القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (177) موظفاً في هونغ كونغ، وأسفرت النتائج عن أن القيادة التشاركية ترتبط بصورة إيجابية بانخراط الموظفين في العمل، ورضاهم الوظيفي، وتوسّطت مشاركة الموظفين في العمل العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، بينما كانت العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي أقوى عندما كان الموظفون أكثر متعة في العمل.

وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن الجهات المسؤولة عن التعليم في الوسط العربي، تتشد تطوير كفايات أصحاب الوظائف، بوصفهم قياديين محترفين؛ للإسهام في المجتمع المدرسي والجماهيري، وتغييره؛ عبر تأثرهم بأسلوب المشرفين، المعروفين بالمفتشين في التربية اللاصفية في وزارة التربية والتعليم، ومن هنا؛ فقد عنيت هذه الدراسة باستقصاء مدى ممارسة القيادة التشاركية لدى المشرفين على الأنشطة اللاصفية: (المفتشين والموجهين)، من وجهة نظر المركزين للتربية الاجتماعية، ومديري أقسام الشبيبة، في المدارس، والبلدات العربية البدوية، في منطقة النقب، داخل الخط الأخضر.

وتأتي مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحثين، وتجاربهم العملية، التي تؤكد أهمية معرفة الواقع في نهج القيادة التشاركية، وتطبيقها، وضرورة معرفة هذه العلاقة؛ من أجل الدافعية والإنجاز، وإذا ما كانت هناك معوقات تحد من ممارسة المشرفين القيادة التشاركية؛ من أجل التميز والإبداع والتغيير، والرغبة في الكشف عن واقع ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى المشرفين، في التربية اللاصفية، في المدارس والمؤسسات التربوية العربية في النقب، ويمكن القول: إن هذه الدراسة النوعية تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما درجة ممارسة مشرفي التربية اللاصفية في لواء الجنوب، للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، ومديري أقسام الشبيبة، ومركزي التربية الاجتماعية، في المؤسسات التربوية العربية في النقب؟

2- ما معوقات القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب؟

3- ما المقترحات لتعزيز القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية، وأهميتها لدى مشرفي التربية اللاصفية، في منطقة النقب، من وجهة نظر المشرفين، ومديري أقسام الشبيبة، ومركزي التربية الاجتماعية، في المؤسسات التربوية العربية في النقب، فضلاً عن تحديد المعوقات التي تعترض

يبلغ حد الكفاية، بينما كان محور تفويض السلطة بدرجة متوسطة.

وبكلمات أخرى، فإن الدراسات السابقة تنقسم في مجموعتين: أما الطائفة الأولى؛ فقد عنيت بمدى ممارسة القيادة التشاركية، من مثل دراسة طيفور (2020)، والحجيج (2019)، والنوفل (2021)؛ فقد توصلت جميعها إلى أن ممارسة القيادة التشاركية قد كانت بدرجة كبيرة، في حين انتهت دراسة العمري (2019) إلى درجة ممارسة متوسطة.

وأما الطائفة الأخرى من الدراسات؛ فقد اهتمت بالعلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيرات أخرى؛ إذ توصلت دراسة العجمي (2019) إلى وجود علاقة بين تفويض السلطة ودافعية الإنجاز، بينما عنيت دراسات أخرى، من مثل دراسة العمري (2019) بدور العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار، وأما دراسة شان (Chan, 2019)، ودراسة زاندي وآخري (Zandi, et al, 2019) فقد اهتمتا بالإنتاجية التنظيمية، ومشاركة الموظفين في العمل، والرضا الوظيفي.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في تسليط الضوء على واقع ممارسة القيادة التشاركية، ومدى تأثيرها وأهميتها في بيئة العمل المدرسي والميدان التربوي في بيئة النقب الفلسطيني، وبخاصة في ظل شح الدراسات حول القيادة التشاركية فيها.

مشكلة الدراسة

تظهر أهمية القيادة التشاركية في قدرتها على الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية المنشودة، من جهة، ودورها في تشجيع المرؤوسين على المشاركة، من جهة أخرى. كما تنعكس قرارات القائد على النتائج داخل المنظمة، وعدم الإشراف في القرارات بسبب لضعف في العلاقات الإنسانية والانتماء والإنتاجية كما أظهرت نتائج دراسة (درويش، 2019) أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الفاعلية.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن معاشية الواقع في مدارس منطقة النقب بصورة حثيثة، قد أظهرت أن بعض القيادات المدرسية تقوم على أنماط قيادية تقليدية، وأخرى تتبنى أنماطاً حديثة.

أما درويش (2019، ص314)؛ فتري أن القيادة التشاركية: "تمط ديمقراطي، يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، إلى جانب منحهم السلطات والصلاحيات، التي تعزز من ثقتهم بأنفسهم؛ من أجل تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد".

ويعرف الباحثون القيادة التشاركية إجرائياً: بأنها مدى ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مشرفي التربية اللاصفية في النقب للاتباع، ويتمثل بمدى إشراكهم في تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقويض الصلاحيات، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الفعال من أجل تحقيق الأهداف.

مشرف التربية الاجتماعية واللاصفية: المسمى الوظيفي لمشرف المجتمع والشبيبة في وزارة التربية والتعليم، على الرغم من أن المسمى الدارج في الداخل هو مفتش المجتمع والشبيبة، وهو المفوض بالمسؤولية عن التربية القيمة الاجتماعية في المدارس، والأنشطة اللاصفية البلدية، التي يقوم عليها قسم الشبيبة والمركز الجماهيري للأولاد وأبناء الشبيبة، في ساعات ما بعد الدوام المدرسي، وخلال العطل المدرسية (Neeman & Walsler, 2011). ويعد من المبحوثين في هذه الدراسة.

موجه أو مرشد التربية الاجتماعية: هو الشخص الذي يعمل من قبل الإشراف في الإرشاد والتوجيه داخل المؤسسة التعليمية، وخارجها، على المستوى اللوائي، في إطار الوحدة المهنية، وإدارة المجتمع والشبيبة، ويؤدي دوره في نشر الرسالة والنظرية التربوية، وما هو إلا فرد من طاقم المشرف/المفتش، ويشترط أن يكون معلماً ذا مؤهل علمي، لا يقل عن درجة ماجستير في التربية، وسبع سنوات من الخبرة (موقع إدارة المجتمع والشبيبة)، ويعد من المبحوثين في هذه الدراسة.

مركز التربية الاجتماعية: هو الشخص الذي يرأس طاقم التربية الاجتماعية في المدرسة، والشريك في بناء الرؤية التربوية القيمة، الذي يقوم بتوجيه طاقم المربين في مضامين حصة التربية، وهو المسؤول عن تنفيذ خطة التربية الاجتماعية في المدرسة، وتطوير نمط الحياة الاجتماعي،

ذلك، والتعرف على السبل المقترحة التي من شأنها أن تسهم في تعزيز القيادة التشاركية في منطقة النقب بخاصة، والبلاد بعامة.

الأهمية النظرية للدراسة

قد تسهم الدراسة فيما يأتي:

1- شح الدراسات والبحوث في القيادة التشاركية في منطقة النقب وداخل الخط الأخضر؛ إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تبحث القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب، ومن الممكن أن تصبح منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى.

2- تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مشرف التربية اللاصفية في تحقيق أهداف التربية؛ ما ينعكس على جودة التوجيه عند المرؤوسين.

الأهمية التطبيقية للدراسة

1- توفر الدراسة نتائج وبيانات، من شأنها أن تفيد المشرفين والقيادات التربوية في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد مشكلاتهم، والعمل على حلها، وتوجيههم نحو الإفادة من خبراتهم؛ ما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2- تسهم الدراسة في توعية القيادات التربوية في منطقة النقب بأهمية اتباع هذا النوع من القيادة، وإشراك العاملين في العمليات، والمهام، والوظائف الإدارية، من خلال توصيات الدراسة.

مصطلحات الدراسة

التشاركية، معجم المعاني الجامع (2022): في اللغة اسم مؤنث منسوب إلى (تشارك)، والمصدر (تشارك)، يعني: جمعيّة تعاونية تعتمد على تحقيق التّعاون، وتبادل المعونات، والمشاركة في العمل.

القيادة التشاركية **Participatory Leadership** جاء تعريفها في الشمري واللوقان (2018، 65) بأنها: " مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

الخطوة الثانية: التركيز على التحليل العميق للمقابلات، بالتزامن مع المراجعة المستمرة لأهدافها، وأسئلتها. الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات، وترميزها يدوياً (coding)، بطريقة نوعية؛ بمنح قيمة معينة لكل نص يعبر عن مجال من مجالات القيادة التشاركية، أو يتبع له. الخطوة الرابعة: توزيع البيانات، وتصنيفها وفق المجال التابعة له، وتقسيمها إلى أبعاد، وإعطائها قيمة بحسب ورودها في المقابلات؛ وصولاً إلى الحصول على الأفكار، والمصطلحات، والمفاهيم، والعبارات، والتفاعلات فيما بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة بطريقة وصفية.

الخطوة الخامسة: تحديد الأنماط والتصنيفات والفئات الأكثر أهمية وفق أهميتها، واستخدام المفاهيم والتصنيفات والأفكار، واستنباطها؛ لعرض نتائج البحث.

المشاركون في الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من مشرفي التربية اللاصفية في منطقة النقب، البالغ عددهم (5)، ومديري أقسام الشبيبة في البلدات العربية البدوية في منطقة النقب، البالغ عددهم (9)، ومركزي التربية الاجتماعية، البالغ عددهم (82). وتم اختيار عينة الدراسة العشوائية البسيطة بأسلوب القرعة تتمثل بثلاث فئات لها علاقة في دور قيادة المشرف وترتيبها الهرمي كآآتي: المشرفين أنفسهم (رأس الهرم)، ومديرين أقسام الشبيبة المسؤولين عن التربية اللاصفية بعد الدوام المدرسي، ومن ثم مركزين التربية الاجتماعية واللاصفية المسؤولين عن مجالهم أثناء الدوام المدرسي، وقد تم تحديد الخصائص المرتبطة في عينة الدراسة كما يتبين في الجدول رقم (1). وتم حصرهم في العينة حسب الموافقة على المشاركة كمفحوصين في الدراسة.

وأما المقابلات؛ فقد أجريت مع عينة من مجتمع الدراسة، شملت مشرفين اثنين للتربية اللاصفية، (2) مركزين للتربية الاجتماعية، (2) مديري أقسام الشبيبة اللذين كان اختيارهم عشوائياً.

ويبين الجدول (1) وصفا لعينة البحث وتوزيعهم حسب متغير الجنس، المؤهل الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة.

والإرشاد والتوجيه للمعلمين، وتوفير وسائل ومواد في مجاله، وتطوير الاتصال مع الأهالي والمجتمع (Neeman & Walser, 2011). ويعد من المبحوثين في هذه الدراسة.

مدير قسم الشبيبة البلدي: يعد من المبحوثين في هذه الدراسة، وهو الشخص المسؤول عن البرامج والأنشطة اللامنهجية في السلطة المحلية، بشراكة وتعاون مع مدير قسم التربية، ومديري المدارس، ومجلس الشبيبة البلدي، وحركات الشبيبة، ومنظماتها، وشركاء آخرين (Neeman & Walser, 2011).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة مشرفي التربية اللاصفية في النقب القيادة التشاركية. الحدود البشرية: تتمثل في مشرفي التربية اللاصفية، ومركزي التربية الاجتماعية، ومديري أقسام الشبيبة. الحدود المكانية: المدارس الإعدادية والثانوية، وأقسام الشبيبة في السلطات المحلية في النقب.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني، للعام 2022م.

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة -بصورة أساسية- على منهج البحث النوعي، وفق النظرية المتجذرة (Grounded theory)، الذي يركز على دراسة الظاهرة في الواقع القيادي، والإنساني، والإداري، واستخدام أساليب منهجية متنوعة من خلال جمع البيانات، وتحليلها تحليلاً نوعياً، بعد جمعها باستخدام المقابلة المفتوحة والملاحظة والبحث في الوثائق، وفي سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد عمل الباحثون على توظيف توصيات كوربن وستراوس (Corbin & Stauss, 2008) في البحث النوعي وفق ما يأتي:

الخطوة الأولى: فحص البيانات المجموعة من المقابلات مع المشرفين للتربية اللاصفية والمشاركين، وتدقيقها؛ بقرائها، وفهمها.

جدول (1): وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، والرتبة، وسنوات الخبرة

المشارك	الجنس	المؤهل الوظيفي	الرتبة	سنوات الخبرة
1	ذكر	دكتور	مشرف	25
2	انثى	ماجستير	مديرة قسم الشبيبة	10
3	ذكر	ماجستير	مشرف	28
4	ذكر	بكالوريوس	مدير قسم الشبيبة	7
5	انثى	ماجستير	مركزة تربية اجتماعية	9
6	ذكر	ماجستير	مركز تربية اجتماعية	12

أداة الدراسة

استخدم الباحثون أسلوب المقابلة المفتوحة المتعمقة في جمع البيانات؛ فقد اشتملت مقابلاتهم على (6) أسئلة رئيسية، انبثقت منها أسئلة سابرة، وكان بناؤها وفق الخطوات الآتية: التعرف على أسلوب اتباع القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية، وطرقها، والاتصال وبناء المعلومات، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وتقويض السلطة، وتدعيم القيادة التشاركية، وتعزيزها، ولم يكتفي الباحثون بالمقابلة والملاحظة، بل حللوا بعض الوثائق.

صدق الأداة

عرض الباحثون الأداة على (5) من المحكمين المختصين في القيادة التربوية والإشراف التربوي؛ من أجل فحص صدقها، فما كان منهم إلا أن أقرروا بصلاحية أسئلة المقابلة، ومناسبتها، وقدموا بعض المقترحات والملاحظات، التي أفاد منها الباحثون في إعادة صياغة بعض الأسئلة، وصولاً إلى الصيغة النهائية.

ثبات الأداة

الثبات بين-الشخصي: تحقق الباحثون من ثبات المقابلة؛ عن طريق الثبات البين شخصي؛ إذ قارنوا بين تحليل الباحث الأول، وتحليل الباحث الثاني، وأخذوا المجالات المشتركة، وناقشوا المجالات المختلفة، واتقوا على بعضها، وعدلوا بعضها الآخر.

الثبات عبر الزمن: عاد الباحثون إلى المقابلات، وجدول التحليل، بعد (3) أسابيع، وأجروا التحليل من جديد، ولكن،

نفذوه هذه المرة بطريقة تشاركية؛ فوجدوا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني، وأضافوا بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية؛ ما يمنح تحليل المقابلات درجة مرتفعة من الثبات عبر الزمن.

الاعتبارات الأخلاقية

عمل الباحثون على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في لجنة أخلاقيات النشر العالمية **Committee on Publication Ethics**، فقد أكدوا على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن الهوية، والحرية في سحب المعلومات حتى بعد المقابلة، وعدم ممارسة أية ضغوط على المشاركين، وغيرها من الأمور، التي تضمن شفافية المعلومات، والحفاظ على خصوصيتها، واستخدامها فقط لغايات البحث والتطوير.

إجراءات الدراسة

أجرى الباحثون المقابلات وفق الإجراءات الآتية:

الإطلاع على الأدب التربوي السابق المرتبط بموضوع الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وما يلزمها من صدق وثبات، وأخذ موافقة المفحوصين المعنيين، وتنسيق الوقت المناسب معهم، وإجراء المقابلات المسندة بالتسجيل الصوتي بعد موافقتهم.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذه المقابلات قد استمرت أسبوعين؛ إذ أجرى الباحثون مقابلات مفتوحة مع (6) من المسؤولين عن التربية اللاصفية في المدارس العربية البدوية في النقب: (2) من مشرفي التربية اللاصفية، و(4) من

يشتمل هذا المجال على ثلاثة أبعاد، هي: بُعد التحكم والإشراف، وبُعد التوجيه والمساندة، وبُعد الثقة والتقدير، وبُعد المشاركة والتفويض.

البعد الأول- التحكم والإشراف: أجمع المشاركون على وجود تفويض بارز من جهة المشرف للمرؤوسين فيما يتصل بوظيفتهم، وهذا ما وجدته الباحثة ضمن أقوالهم:

مشرف 1: "إن عمل مشرف التربية اللاصفية، بوصفه مستشاراً تنظيمياً ميدانياً، والإشراف بصورة ودية؛ من أجل تقوية معنويات المرؤوسين، يجعل وظيفتنا تحمل معنى الإشراف والتوجيه."

مشارك 5: "عن طريق مشاركتنا ببناء أيام قمة، وفعاليات لاصفية".

البعد الثاني- التوجيه والمساندة: أظهرت المقابلات أهمية دعم المشرف مرؤوسيه، وزيادة دافعيتهم؛ بتكثيف جلسات العمل، وبخاصة، أن المشاركين قد أكدوا على أهمية العمل المشترك؛ من أجل إنتاج موارد للمدارس، فضلاً عن أهمية دعم المشرف؛ بتعيين الوزارة مساعدين له، وتخصيص ساعات عمل؛ من أجل توفير الأدوات اللازمة لإتاحة فرصة تفويض السلطة.

مشرف 1: "وظيفة المشرف هي الوصول إلى كل مركز في المدرسة، وإعطائه كل السبل والطرق والترتيبات؛ للوصول إلى المربي."

مشرف 3: "إننا احتاجوا أية مساعدة أو توجيه؛ أقوم بتوجيههم".

البعد الثالث- الثقة والتقدير: أشار المشاركون إلى أهمية تنمية روح القيادة لدى المعلمين، وتشجيعهم، ومؤازرتهم، وتقدير عملهم ومهنتهم، ومشاركتهم المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛ من أجل زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبخاصة في ظل تأكيد المشاركين على عملية التغذية المرتدة؛ بوصفها عملية مهمة في بناء الثقة مع المرؤوسين.

مشرف 1: "تنمية روح القيادة لديهم، وتنمية حب المجتمع، وإعطائهم الأدوات، والتشجيع، والمؤازرة، والمحبة، وأرى أن هناك ثقة بهم، ويعملهم، والثقة مهمة جداً".

مديري أقسام الشببية ومركزي التربية الاجتماعية، وقد بلغ زمن المقابلة الواحدة ساعة في المتوسط، رافقها تدوين في بروتوكول خطي مطبوع، مع تحري الدقة في تسجيل إجابة المشاركين، وعرضها عليهم؛ للتأكيد على ما جاء فيها، ومن ثمّ دراسة البيانات، وتصنيفها، وتوزيع نص المقابلات إلى أربعة مجالات وأبعاد، وتفريغها وفق (الكلمة، والفكرة، والفئة)، وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات.

ومن الجدير ذكره، أن الباحثين قد وصلوا في المقابلة الخامسة إلى مرحلة التشبع النظري (**theoretical saturation**)؛ أي عدم الحصول على معلومات جديدة من بيانات المقابلات الإضافية.

تحليل المقابلات

عمد الباحثون إلى تحليل البيانات، التي حصلوا عليها من مقابلات المشاركين في الدراسة، حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب، واقتراح بعض التوصيات؛ لتعزيز نمط القيادة التشاركية، ودعمه؛ عبر اتباع منهجية النظرية المتجذرة، واستنباط النتائج من بيانات تلك المقابلات.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن الباحثين قد استخدموا أسلوب الترميز اليدوي (**Coding**)، بعد تفريغ المقابلات، واستخراج المفاهيم والمواقف والأفكار، وفرزها وفق مجالات القيادة التشاركية، بصورة منطقية أدت إلى استقراء نتائج، من شأنها أن تجيب عن أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مشرفي التربية اللاصفية في لواء الجنوب، القيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، ومديري أقسام الشببية، ومركزي التربية الاجتماعية، في المؤسسات التربوية العربية في النقب؟

اشتملت النتائج على أربعة مجالات للقيادة التشاركية، هي: مجال تفويض السلطة، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال اتخاذ القرارات، ومجال الاتصال وبناء المعلومات.

وقد أسفرت النتائج عما يأتي:

المجال الأول: مجال تفويض السلطة

المشارك 4: "يدعم ويشجع مديري الأقسام بصورة كبيرة، ويدعمنا معنويًا".

البعد الرابع- المشاركة والتفويض: أكد المشاركون على أهمية توجيه المرؤوسين، وإكسابهم المهارات، وتحضيرهم للعمل مع المرؤوسين الآخرين، كما أشاروا إلى أهمية العمل المشترك بين المشرفين والشركاء الآخرين، وضرورة اختيار المرؤوس القادر على إدارة المجموعات، ومنحه الصلاحيات؛ للعمل معها.

المجال الثاني: مجال العلاقات الإنسانية

البعد الأول- علاقة مشرف التربية اللاصفية مع المرؤوسين: أكد المشاركون في المقابلات، على الانسجام الكبير في العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، الذي يتمثل في إسهام مشرف التربية اللاصفية في ترسيخ التربية القيمية، والتعامل الإنساني، واختيار المرؤوسين وفق جهاز القيم والشخصية، وبناء علاقات محبة وتأخ، والتعامل بالوجه المحب والسمح، وتعزيز قيم المحبة، والتسامح، والعطاء، والمهنية العالية، والاهتمام بالمرؤوسين، والعلاقات الاجتماعية الطيبة. المشرف 1: "تعاملنا بالوجه السرح والمحب للأشخاص، الأمر الذي يدعم نمط القيادة التشاركية، وينمي من حولك قياديين".

المشارك 4: "العلاقة الإنسانية بين المشرف ومدير قسم الشببية علاقة وطيدة؛ إذ يُعدُّ المشرف أحياناً كبيراً".

المشارك 5: "احتواء الأفراد، وفهم عملهم المركب، والتعاطف معهم في حل الصعوبات التي تواجههم".

البعد الثاني- العلاقة بين المرؤوسين:

أظهرت البيانات أهمية وجود علاقات إنسانية قوية ومتطورة بين المرؤوسين، إلى حد المشاركة في المناسبات الاجتماعية الخاصة، وتتمثل هذه العلاقات في التقدير المتبادل، والاحترام، وتشجيع المرؤوسين بعضهم بعضاً، وتمتد إلى تبادل الزيارات والخبرات فيما بينهم، وتنفيذ أنشطة ومبادرات مشتركة؛ ما يسهم في تطويرهم مهنيًا.

مشرف 1: "علاقات قوية تتمثل في المشاركة في الأفراح، والمناسبات السعيدة، وغير السارة، مثل: الزيارات المرضية، والزيارات العائلية للمباركات".

المشارك 3: "العلاقة جيدة، ومبنية على الاحترام المتبادل". وقد أكدت المقابلات أن أفراد العينة يشعرون بأهمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وأن المشاعر المنبثقة عن الاحترام المتبادل هي الظاهرة في تعاملهم مع زملائهم في العمل، وهي ناتجة عن أسلوب تعامل المشرف مع المرؤوسين، وحرصه على إقامة علاقات طيبة، وتوفير بيئة مريحة في العمل؛ ما ينعكس إيجاباً على أداء المرؤوسين، ويضاعفه.

المجال الثالث: مجال اتخاذ القرار

البعد الأول- المشاركة في اتخاذ القرار:

كانت آراء المشاركين في هذا المجال متداخلة؛ إذ أشاروا إلى أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وبناء الإنسان، وبناء منظومة مشاركة لتمكين المرؤوسين، والتأثير على أسلوبهم فيما يختص بمهارة تشخيص المشكلات، ومتابعة تنفيذ القرارات.

المشرف 1: "نعمل في جلسات عمل ومشاورات، وفي الأخير يكون القرار مشتركاً، أنت تجمعهم، وأنت تخرج هذا القرار إلى حيز التنفيذ؛ فأنت تقوم بعملية مشاركة المرؤوسين".

البعد الثاني- نقل الخبرات والتجارب: أشار المشاركون في المقابلات إلى أهمية تأهيل مناسب للمرؤوسين، واختيارهم من ذوي المواصفات التي تؤهلهم للعمل في هذا المجال؛ لضمان إكسابهم مهارات القدرة على اتخاذ القرار.

مشرف 1: "يحصل المركز على تأهيل، بإشراف وزارة التربية؛ ليتعلم كل ما يتصل بوظيفته".

المشارك 2: "عندما تكون هناك فكرة، نرغب في بلورتها وتطويرها معاً؛ فإننا نتشاور ونتشارك".

المشارك 3: "في أيام التحضير وعقد جلسات الطاقم، يعطي المدير المركز منصة للحديث، ويدعمه".

ويعزو الباحثون الدرجة المنخفضة في ممارسة المشرف التربية اللاصفية في النقب، في مجال المشاركة باتخاذ القرار، إلى إدراك المشرف أهمية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها؛ ما يؤدي إلى الشعور بأهميتهم ودورهم، وزيادة عامل الثقة، الذي يجعلهم يقبلون

معيقات القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في المدارس العربية البدوية في منطقة النقب

المشارك 2: "يجري الاتصال عبر الوسائل الرسمية، كالبريد الإلكتروني، والطاؤلات المستديرة، ومجموعات الواتس أب، وتطبيق الزوم، والجلسات الفردية، وغيرها".

المشارك 3: "يجري الاتصال هاتفياً، أو عبر الزوم، أو وجاهياً، أو من خلال مجموعات الواتس أب".

البعد الثاني- فهم العمل وتطوير العلاقات: أظهرت البيانات أهمية قيام المشرف بتوجيه المركز؛ عن طريق الإجابة عن الأسئلة، واستهلاك الإشراف؛ حتى يصل إلى فهم وظيفته؛ كيف لا، وعمل المشرف مع المركز الجديد يكون مكثفاً ومضاعفاً؟! لا لشيء سوى لتمكينه وتطويره، وإعطاء الفرصة لكل صاحب وظيفة لكي يعمل ويتعلم من أخطائه.

المشرف 1: "تعطي صاحب الوظيفة فرصة؛ ليجرب ويخطئ أحياناً؛ لأنك إذا أعطيتهم فرصة؛ فإنه ينتج، ويعمل، ويخطئ".

المشارك 4: "نحصل على دعم تام، ويزودنا بالمعلومات والإرشادات بصورة متواصلة".

على تنفيذ المهمات برغبة وحماس شديدين، وبخاصة أن المركزية في منظومة التربية، واتخاذ القرارات، والبرامج المقررة من هيئات عليا، تحدّ من درجة المشاركة في اتخاذ القرار.

المشارك 2: "الأمر يتصل بالمهمة الملقاة والمطلوبة؛ فأحياناً نكون شركاء في اتخاذ القرار، وأحياناً يعطينا حرية الاختيار في أمور تتصل بنا فقط".

المشارك 4: "أحياناً يعطينا حرية الاختيار في أمور تتصل بنا".

المجال الرابع: مجال الاتصال وبناء المعلومات

تناولت النتائج في هذا المجال بُعدين، هما: التواصل الفاعل، وفهم العمل وتطوير العلاقات.

البُعد الأول- التواصل الفاعل: أشارت النتائج إلى استخدام آليات مختلفة، واتباعها؛ للتواصل الفاعل، اعتماداً على جلسات ثابتة ومحددة، وورشات عمل داعمة للمرؤوسين، واستخدام وسائل تواصل متنوعة، من مثل مجموعات الواتس أب، ولقاءات عبر تطبيق الزوم.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، لدى مشرفي التربية اللاصفية في المدارس العربية البدوية في النقب:

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي للترميز	المرتبة	درجة الممارسة
1	تفويض السلطة	10	1	كبيرة
2	العلاقات الإنسانية	9	3	كبيرة
3	اتخاذ القرار	2.5	4	منخفضة
4	الاتصال وبناء المعلومات	9.5	2	كبيرة
5	القيادة التشاركية ككل	7.75		كبيرة

من خلال اعتبارات سياسية؛ ما يؤدي إلى تراكم العمل على كاهل مدير المدرسة.

مشرف 1: "أحياناً نعمل مع شخص غير مؤهل، أو غير ملتزم بالوقت، أو المهام؛ لذلك أنت يجب أن تكون بالمرصاد لهؤلاء الأشخاص، وأحياناً العلاقات السياسية تكون عائقاً".

وفضلاً عما تقدم، فقد ظهر في بعض المقابلات معيق آخر في تفويض الصلاحيات، يتمثل في ضيق الوقت، وكثرة

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معيقات القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب؟

مما تجدر الإشارة إليه، أن بعض المقابلات، قد أشارت إلى المعوقات التي يواجهها مشرف التربية اللاصفية، عند تفويض صلاحيات، وبخاصة عندما يكون المرؤوس شخصية غير مؤهلة، وكذلك الأمر عند اختيار المرؤوسين

التدريبية العملية لتوطيد العلاقات وتقوية الاتصالات والحث على العمل المشترك بين المرؤوسين وخاصة الجدد منهم، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين الشرائح القيادية من المشرفين، ومدراء أقسام الشببية، والمركزين للتربية الاجتماعية.

المشارك 5: " بحاجة إلى تكثيف حلقات النقاش بين أصحاب الوظائف والمشرف خاصة في مرحلة التخطيط".

المشارك 2: "يلزمنا مراقبة وتوجيه وبناء خطة وبرنامج لتوسيع نمط القيادة التشاركية عند الزملاء الجدد".

مناقشة النتائج

يتبين من نتائج تحليل البيانات من خلال الجدول (2)، أن مجالات القيادة التشاركية، لدى مشرفي التربية اللاصفية، في تفويض السلطة هي الأكثر أهمية ودرجة ممارستها عالية، يليها الاتصال وبناء المعلومات في المرتبة الثانية، والعلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة، بينما جاءت نتائج اتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة.

ولعل هذا التحليل يفسر العلاقة الوثيقة بين ممارسة القيادة التشاركية، وإنجاز المرؤوسين مهامهم؛ فكلما طبق مشرف التربية اللاصفية هذا النوع من القيادة؛ أثر إيجاباً على المرؤوسين؛ ليحذوا حذوه في مجال العمل، وتنمية المهارات، وتفعيل العلاقات الإنسانية؛ لتوفير جو اجتماعي، يسوده الود والثقة التعاونية والمشاركة مع المرؤوسين، النابعة من القيم الإسلامية وديننا الحنيف، والأخلاق الحميدة، والعادات الاجتماعية البدوية، مع الاهتمام ببناء الثقة معهم، من جهة، وتقبل آرائهم وأفكارهم، من جهة أخرى؛ ما يشكل دافعا نحو التشاركية والإنجاز أكثر.

وهذا ما تؤكدته دراسة كل من: كاوفينج (2021)، والحجيج (2019)، وعثمان وآخرين (2021)، وشان (2019) التي ربطت بين إيجابية القيادة التشاركية وانخراط المرؤوسين في العمل، ورضاهم الوظيفي، كما بينت عسكر (2012)، أن اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية، إنما يزيد من تجاوب المرؤوسين معه، وتنفيذهم قراراته، ويظهر حرصه على التواصل الاجتماعي معهم في مناسباتهم الخاصة، وتفهم

المهام، وسرعة طلبها، وقيام المرؤوسين بها، وتحديد الوزارة المهام والطلبات مسبقاً؛ ما يحول دون تفويض المشرف سلطة أوسع مع المرؤوسين، كما أكدوا أن التفويض في الأمور المرتبطة بالقرارات الصادرة عن الوزارة محدود.

المشارك 4: "توجد أمور تكون محددة من الوزارة، ولا نستطيع التدخل فيها".

المشارك 3: "لا يوجد للمرؤوسين كثير من الإمكانيات في المشاركة بالقرارات؛ فهم ملزمون بعملهم".

أما معوقات القيادة التشاركية في بعد اتخاذ القرار؛ فقد أشار بعض المشاركين إلى وجود ما يعيق المشاركة في اتخاذ القرار؛ لأسباب تتصل بتعيين المرؤوسين، حيناً، وعدم منحهم حرية الاختيار والمشاركة، أحياناً، وبخاصة في البرامج التي تقرها الهيئات العليا، تلك التي لا تتناسب مع متطلبات الجمهور.

المشارك 5: "كما أن المشرف يتعامل مع حالات طارئة متعددة؛ ما يستدعي اتخاذ قرار بصورة سريعة ومباشرة".

الإجابة عن السؤال الثالث: ما المقترحات لتعزيز القيادة التشاركية لدى مشرفي التربية اللاصفية في النقب؟

فقد أشار المشاركون إلى عدة مقترحات منها: أهمية تفويض السلطة المحلية، ومديري المدارس؛ لتوظيف الميزانيات، وبناء خطط عمل، ولذلك، ينبغي وضع معايير لاختيار القيادات وأشخاص قادرين على الإفادة من الصلاحيات الموجودة لديهم؛ من أجل نقل الميزانيات.

مشرف 1: "نختار مركز تربية اجتماعية جيد يجب الموضوع، ونحن نساعد، وأحياناً ننقل ميزانيات من المجلس المحلي للمدرسة؛ لتساعدهم، فأنا مع تفويض الصلاحيات بقوة".

المشارك 3: "إعطاؤهم المشاركة برسم الخطة، وعرض نتائج عملهم".

ويمكن تفسير ذلك، بالحاجة إلى تمكين المرؤوسين، وتأهيلهم، وتزويدهم بالموارد اللازمة، وتسيير أعمالهم؛ من خلال المشاركة والتفويض.

كما أكد المشاركون في اقتراحاتهم لتعزيز القيادة التشاركية لدى المشرفين في تكثيف من اللقاءات الاجتماعية والندوات

ويفسر الباحثون مستوى إجماع المشاركين على مستوى القيادة التشاركية، بين المشرف والمرؤوسين، والعلاقة الوثيقة بين هذا النوع من القيادة والإنتاجية التنظيمية؛ إذ يرون في الإشراف اللاصفي خدمة تربوية وتعاونية لتنمية الشخصية، في جو من التعاون، والعطف، والثقة المتبادلة، والمرونة في العمل؛ ما يعمل على إنشاء علاقة تتيح التفويض والابتكار. ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذا التفسير يتفق مع ابن دلهم (2020)، ودراسة (Zandi, et al, 2019)، لكنه يتعارض مع دراسة العمري (2019)؛ إذ أظهرت نتائجها أن مستوى مشاركة القيادة التشاركية متوسط، وأنها لم تصل إلى حد الكفاية.

ومن جهة أخرى، فقد كشفت البيانات عن بعض المعوقات التي تحد من القيام بالدور التشاركي؛ إذ أشار المشاركون إلى وجود معوقات مختلفة منها مؤسسية وتتعلق بالمنظومة في وزارة التربية والتعليم والقيم والأعراف السائدة التي تسودها، مما يجعل المشرفين مجرد مأمورين وأمريين لتنفيذ طلبات غالباً ما تكون محصورة الوقت وأنية، وأشار المشاركون إلى ظاهرة وثقافة استقطاب اتباع غير مؤهلين أو ملتزمين في وظيفتهم، وهذا ما يظهر في عدم اشتراكهم في دورات التأهيل الوظيفي، التي تعدها الوزارة، وعدم التزامهم بحضور جلسات التوجيه والإرشاد مع المشرف؛ ما يؤثر على تطبيق خطة العمل والإنتاج الوظيفي.

وفضلاً عن ذلك، فقد أشار المشاركون إلى معوقات نابغة من المرؤوسين، يتصل بجهاز القيم الخاص الموجود لدى بعض المرؤوسين، الذي يجعلهم تقليديين في عملهم وغير منفتحين لتقبل أفكار أو أساليب عمل حديثة.

ويمكن القول إن هذا التفسير يتوافق مع دراسة المنتشري (2018)، التي أشارت إلى أهمية القيادة التشاركية في تشجيع الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين؛ من أجل تحقيق أهداف المجموعة.

ومن هنا، يفسر الباحثون تأثير القيادات التقليدية على المرؤوسين، والحد من مشاركتهم الفاعلة من حيث القيام بمهامهم، واختيارهم وفق اعتبارات ومعايير غير مهنية، تتمثل في تلك المصالح التي تتعارض مع متطلبات الوصف

مشكلاتهم، والعمل على حلها، وبكلمات أخرى، تقوى العلاقات بين القائد المرؤوسين؛ ما يعزز المسؤولية لديهم. ويرى الباحثون أن درجة الاتصال وبناء المعلومات المرتفعة، يعود إلى طبيعة مشرفي التربية اللاصفية؛ فهم ذوو تجربة مهنية في مجالهم، كيف لا، وهم يواكبون متغيرات العصر، ومطلعون على مهارات الاتصال والتكنولوجيا!؛

ففي مجال تفويض السلطة، الذي جاء بدرجة مرتفعة، تأكيد على أن درجة إتاحة مشرفي التربية اللاصفية في تفويض السلطة مرتفعة، ويرد الباحثون هذه النتيجة إلى تعبير المفحوصين عن تفويض السلطة في إطار حيز صلاحيات المشرفين، لا في إطار الأمور المرتبطة بمركزية المنظومة وقرارتها الملزمة للمشرفين والمرؤوسين على حد سواء.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذا التفسير يتفق مع دراسة النمروطي (2017)، في أن تفويض القائد مرؤوسيه في بعض مهامه، يسهم في إيجاد بيئة تشاركية، من جهة، ويساعد في إنجاز العمل بصورة أسرع، من جهة أخرى.

أما مجال اتخاذ القرارات؛ فقد أظهرت النتائج أن درجة إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها منخفضة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى مركزية الوزارة في هذا المجال، وعامل الوقت المحدد لتنفيذ المهام والخطط المطلوبة من المرؤوسين.

فقد بينت دراسة طيفور (2020) أن كثرة ما يطلبه القائد من طلبات ومهام وأدوار ووظائف جديدة، في ظل حرصه على اللامركزية، وإمساكه بزمام الأمور، وتغييبه شراكة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض السلطة؛ ستكون معيقاً أمام تحقيق القيادة التشاركية.

كما يرى الباحثون أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في أغلب مجالاتها، تدعم فوائد متعددة، من شأنها أن تعزز وظيفة مشرف التربية اللاصفية في النقب، وتسهم في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية، التي تقع في إطار وظيفته؛ ما يجعله أكثر تعاوناً وتفاعلاً، وينمي لديه روح التعاون والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة طيفور (2020)، والحجيج (2019).

اللاصفية والمرؤوسين لرفع مستوى ممارسة القيادة التشاركية.

3. وضع آلية لاختيار المرؤوسين وفق متطلبات مهنية ملائمة للوصف الوظيفي، واتباع آلية مسار التقييم في التمكن الوظيفي قبل القبول للحد من المؤثرات القيادية التقليدية.

4. رصد الميزانيات والموارد؛ من أجل القيام بأنشطة متنوعة، تهدف إلى توطيد العلاقات الإنسانية والمهنية بين المشرف والمرؤوسين، من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم، من جهة أخرى.

5. تكتيف لقاءات الإرشاد والتوجيه، التي يعقدها المشرف؛ لسماع أفكار المرؤوسين، واقتراحاتهم، واتباع آلية لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتنفيذها.

6. نشر ثقافة القيادة التشاركية، ووضع أنظمة ونماذج التي تساعد على تفعيلها والحد من المعوقات.

7. استثمار ذوي الخبرات والتجربة (من 10 سنوات وما فوق) لتدعيم ممارسة ذوي الخبرة الجدد (أقل من 10 سنوات)، ورفع درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى المشرفين والمرؤوسين.

8. إجراء مزيد من الدراسات الكمية والنوعية، التي تربط بين القيادة التشاركية ومتغيرات أخرى، ذات علاقة بالمرؤوسين واتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل والإنجاز.

المصادر والمراجع

الحجيج، سمية عودة (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. مجلة العلوم التربوية 4 (9)، 94-120.

الخصاونة، فؤاد (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (43)، 665-667.

الوظيفي؛ ما يشكل عائقاً أمام تطبيق التشاركية في العمل، من جهة، ويحد من الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، من جهة أخرى.

وفضلاً عما تقدم، فقد أشار المشاركون إلى معوقات تتصل بسياسة الوزارة، والبيروقراطية، والمركزية في الأنشطة والمهام، ومتطلبات الوزارة في وقت محدد مسبقاً؛ ما يجعل الفرصة غير متاحة للمشرف، ليقوم بالمناقشة والتشارك مع المرؤوسين.

ولعله من الأهمية بمكان، التأكيد على أن هذه الدراسة قد أشارت إلى مقترحات من شأنها المساهمة في تعزيز وتدعيم نمط القيادة التشاركية، لدى مشرفي التربية اللاصفية وملخصها: المهنية العالية من القائد والمرؤوسين، والتعامل مع المرؤوسين بصورة إنسانية ومهنية ومرنة، والتفويض وإتاحة فرصة التجربة والخطأ في التربية اللاصفية؛ بمنح صاحب الوظيفة فرصة لكي يجرب ويخطئ أحياناً؛ كيف لا، وذلك يمنحه فرصة لكي ينتج ويعمل ويخطئ؟! بل يجعله يحب هذا المجال، من جهة، ويعزز لديه الشعور بالثقة والولاء، والعمل لتحقيق الأهداف، من جهة أخرى، ولكن، لا بد من التنبيه إلى أنه من الأهمية بمكان من المهم أن يكون تعاملنا بالوجه السطح والمحبة للأشخاص؛ ما يدعم نمط القيادة التشاركية، وينمي القياديين، وهذا ما يتوافق مع كل من دراسة درويش (2019)، وحجازي وقشوع (2021).

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج هذا الدراسة، فإن الباحثين يوصون بالآتية:

1. التأكيد على أهمية توظيف مشرفي التربية اللاصفية والقيادات التربوية تبني نمط واتجاه القيادة التشاركية، وحثهم على تفويض السلطة، وتعزيز العلاقات الإنسانية والاتصال، واتخاذ القرار؛ من أجل زيادة الدافعية والإنتاج عند المرؤوسين.

2. تقديم برامج تدريبية وتنقيحية للقيادات التربوية في مجال القيادة التشاركية، تشمل مرحلة التأهيل، من خلال دورات التطوير المهني؛ لما لها من دور في تقوية العلاقات والاتصال بين مشرفي التربية

الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9 (2). 690-709.

درويش، زينب (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، 27 (5)، 310-341. طيفور، هيفاء (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. كلية التربية، جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4 (9)، 94-120. عسكر، عبد العزيز (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.

معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> نمنان، تاليا ولسر، عليزا (2011). التابع التربوي من الصباح حتى المساء، مفهوم التربية في عمل المشرف اللاصفي البلدي. إدارة المجتمع والشبيبة.

Ajmi, H. (2019). The degree to which leaders of general education schools in Sharurah governorate practice participatory leadership and its relationship to teachers' achievement motivation. *Journal of the Islamic Educational and Psychological University*, 28(4), 728-750. [In Arabic] Askar, A. M. (2012). *Participatory leadership and its relationship to organizational culture among government school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view.*

العجمي، هادي (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية التربوية والنفسية، 28(4)، 728-750. العمري، منال (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية 35 (5)، 417-445. المحرج، عبد الكريم (2018). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة المشاركة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 686-688. المنتشري، علياء (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس (19)، 55-97.

النوفل، محمد (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (2)37، 405-449.

النمروطي، يوسف (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشمري، سامي واللوكان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (3)، ص 57-113.

بن دلهم، عبد الله (2020). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط 36(5)، 327-348.

حجازي، جولتان، وقشوع، شادي (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية

leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of teachers. *Journal of the Islamic University of Psychological and Educational Studies*, 27 (5), 310-341. [In

Arabic]

John, G. (2008). People- & George, B. based leadership: Enriching a work culture for world-class safety.

.29-36 53(3), *Professional Safety*

Hajeej, S. O. (2019). Participatory leadership of government school principals in Madaba governorate and its relationship to institutional excellence from the point of view of assistant principals and teachers. *Journal of Educational collage*, 4 (9),94-120. [In

Arabic]

Hegazy, J., & Qashou', S. (2021). Participatory leadership and its relationship to organizational culture among principals of basic public schools in Qalqilya Governorate from the point of view of male and female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9 (2), 690-709.

[In Arabic]

Khasawneh, F. (2019). The degree to which leaders of public education schools in the Najran region practice participatory leadership and its relationship to their level of administrative creativity from the teachers' point of view. *Journal of the College of Basic Education for*

Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education. [In Arabic]

Baqmy, F. (2018). *The degree of practice of participatory leadership by the school leaders of Torba Governorate and its relationship to the morale of teachers*. Faculty of Education, Assiut University.

[In Arabic]

Bin Dalham, A. (2020). The role of educational supervision in developing participatory leadership skills for principals of government kindergartens in the city of Abha. *Faculty of Education, Assiut University*. 36(5), 327-348. [In

Arabic]

Brattio, J. & Nelson, D. (2005). *Organization Leadership*. Thompson, Australia. NAMA -9.

Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publishing, 2nd edition. DOI:

<https://dx.doi.org/10.4135/97814522301>

53

Darwish, Z. (2019). The degree to which secondary school leaders in Al-Kharj governorate practice participatory

supervisor. Community and youth management.

Nofal, M. (2021). The reality of Saudi school leaders abroad practicing their leadership roles in the light of the participatory leadership approach. *Journal of the College of Education, Assiut University*, 37(2), 405–449. [In Arabic]

Omari, M. (2019). The reality of participatory leadership among female leaders of private secondary schools in Khamis Mushait Governorate. *Journal of the College of Education 35* (5), 417–445. [In Arabic]

Shomary, S., & Lokan, M. (2018). The reality of participatory leadership for high school leaders in the city of Hail and ways to develop it from the teachers' point of view. *Journal of Educational Arabic Sciences*, The Arabic Organization of Education Science and Literature, Egypt, (3), 57–113. [In Arabic]

Tayfur, H. (2020). The degree to which school leaders in Ajloun governorate practice participatory leadership and proposals for its development from the teachers' point of view. College of Education, University of Hail. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 4 (9), 94–120. [In Arabic]

Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of

Educational and Human Sciences, (43),665–667. [In Arabic]

Moajam Almaany Aljamea, <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

Mohraej, A. (2018). The reality of the application of school leaders in the governorates of Hotat Bani Tamim and Al-Hareq for the participation of leadership. College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Journal of Scientific Research in Education*, (19), 686–688. [In Arabic]

Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools? *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43–53.

Montashari, A. (2018). *The degree of practicing participatory leadership by school leaders in Al-Qunfudhah Governorate and its impact on school performance*. College of Education, Al Baha University. [In Arabic]

Namrouti, Y. (2017). *Participatory leadership of secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to the level of teachers' performance*. Unpublished Master's Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza. [In Arabic]

Neeman, T., & Walser, E. (2011). *The educational sequence from morning until evening, the concept of education in the work of the municipal extra-curricular*

leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology, 12*, 1585.

Zandi, G., Aslam, A., Selamat, M. H., & Nasir, M. U. (2019). Effect of Participative Leadership and Employees Training On Organizational Productivity: A Study of E & E Sector in Malaysia. *Academy of Entrepreneurship Journal, 25*, 1–10.