

ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة
وسبل تطويرها

د. إبراهيم سعيد بركة

محاضر بجامعة فلسطين - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/06/11، تاريخ القبول 2023/06/23)

The practice of Participatory leadership by department heads in government colleges in the
governorates of Gaza and ways to develop it

Dr. Ibrahim Saeed Baraka

Lecturer at the University of Palestine – Gaza

(Received 11/06/2023, Accepted 23/06/2023)

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والكلية)، وباستخدام المنهج الوصفي/ المسحي، وبالرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على (٤) أبعاد وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في المهام الإدارية، التفويض، الاتصال)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤٧١) موظفاً وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين جاءت مرتفعة، وبمتوسط (٣.٦٧)، وبوزن نسبي (٧٣.٤٪)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "سنوات الخدمة"، والفروق كانت لصالح ١٠ سنوات فأقل، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير "المؤهل العلمي"، والفروق كانت لصالح "دراسات عليا"، وقد أوصت الدراسة بتوفير فرص أكبر للعاملين للمشاركة في العمل الإداري، كاتخاذ القرارات، وإعداد الخطط وتطويرها، وتحديد متطلبات واحتياجات كل قسم، وإدراج ممارسات القيادة التشاركية ضمن تقييم الأداء الوظيفي لرئيس القسم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الكليات الحكومية، محافظات غزة.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of the practice of participatory leadership by heads of departments in government colleges in the governorates of Gaza from the point of view of its employees, and to reveal whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the respondents' estimation of the degree of participatory leadership practice due to the variables (Gender, academic qualification, years of service, and college), and using the descriptive/survey method, and referring to previous literature, a questionnaire was built consisting of (40) items distributed on (4) dimensions, namely: (human relations, participation in administrative tasks, delegation, communication), and after confirming its validity and reliability, it was applied using the comprehensive enumeration method for the study population, which numbered (471) male and female employees.

The study concluded that the overall degree of appreciation for the practice of participatory leadership by department heads in government colleges from the point of view of administrative and academic workers was high, with an average of (3.67), and a relative weight of (73.4%). The results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of practice by department heads. of participatory leadership attributed to the variables (gender, college), While there were statistically significant differences attributed to the "years of service" variable, and the differences were in favor of 10 years or less, as well as statistically significant differences attributed to the "educational qualification" variable, and the differences were in favor of "postgraduate studies", the study recommended providing greater opportunities for workers to participate In administrative work, such as making decisions, preparing and developing plans, determining the requirements and needs of each department, and including participatory leadership practices within the job performance evaluation of the department head.

Keywords: Participatory leadership, government colleges, Gaza governorates.

المقدمة :

تعد التغيرات المتسارعة على الصعد الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والتكنولوجية أثرها الواضح على المؤسسات التعليمية وهو، ما يلقي على عاتقها البحث في كيفية مواكبة تلك المتغيرات بما يمكنها من التكيف مع متطلباتها بشكل سريع، لذلك ينظر الى قائد المؤسسة أنه الأساس في تحقيق النجاح وضمان التشارك والإبداع والإلهام وهذا يفرض عليه أن يكون قادراً على التكيف والتغيير بمرونة لإستيعات التغيرات وهذا بتبني نهجاً جديداً للقيادة يركز على العزم والأمل في تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات التعليمية من اهداف لتحقيقها.

وينظر الى الجامعات والكليات مراكز للإشعاع العلمي والتنوير الثقافي، تعنى بفرص تطوير الكوادر البشرية ودورها في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهنا يتم التأكيد على أهمية التعليم العالي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة التي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تنمية العنصر البشري الذي هو أساس أي تنمية (دويكات، ٢٠٠٩: ٣).

وفي ظل التحديات الحديثة، تكافح المؤسسات اليوم لتطوير قادة يمكنهم إدارة منظومة التنمية ورفع سقف المنظمات الإدارية إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها له علاقة كبيرة بكيفية إدارة القائد للمؤسسة، وكيف يختار أسلوب القيادة المناسب الذي سيمارسه، وما هي الصفات القيادية التي سيمارسها ليحقق نتائج فعالة تساهم في زيادة الإنتاج والعطاء (حماد، ٢٠١٦: ٢).

ومن الأساليب القيادية التي أنتجها التقدم العلمي والتكنولوجي، أسلوب القيادة التشاركية الذي يتميز بتنمية سلوكيات العاملين من خلال تقديمهم الفرص التي تعزز لديهم الابتكارية للاستجابة لمختلف المتغيرات والتطورات الحديثة، وحل المشكلات المختلفة بطرق ابداعية، تبتعد عن الأساليب التقليدية مما يساعد على زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة وتقدمها (الخصاونة، ٢٠١٩: ٦٧٥).

وترتكز القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسين في جميع خطوات العمل، بدءاً من الأهداف ومروراً باتخاذ القرار وتنفيذ الخطط وانتهاءً بالتقويم حيث تستفيد الإدارة التعليمية من هذه الفلسفة الإدارية المتمثلة في الثقة بالعاملين ما يسمح لهم بالانخراط بالمشاركة ضمن سياسات الباب المفتوح (الحجيج، ٢٠١٩: ١٢). ويؤكد كيث وجيرلنج (Keith & Girling 1991: 96) أن من

أسباب جعل القيادة التشاركية أكثر فاعلية هو إيجاد الوقت الكافي للرئيس لكي يشارك مرؤوسيه داخل العمل وخارجه (أبو مسامح، ٢٠١٥: ٣٤).

وترى الحريري (٢٠٠٨) أن هذا النمط من القيادة يهتم بالعاملين من خلال تقديرهم واحترام آرائهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم والمساواة مع بعضهم البعض ومشاركتهم في عملية صنع القرار ليصبح العاملين أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً في المنظمة، مما يؤثر بشكل إيجابي على الموظفين (الشمري واللوقان، ٢٠١٨: ٥٩).

ويرى الباحث أن القيادة التي تهتم بإعداد العاملين من حيث التدريب والتحفيز وتوفير ما يلزم لتهيئة بيئة العمل، تدفع في الاتجاه المرغوب من حيث تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فعلى القيادة أن توفر جو من العلاقات بينها وبين العاملين، القائمة على الاحترام والتفهم لاحتياجات العاملين المادية والنفسية والعاطفية، فزيادة الاتصال والتواصل ووجود العلاقات الإيجابية بين الإدارة العليا وباقي الإدارات، واستخدام الشفافية والعدل والمساواة بين العاملين، توفر أجواء العمل الإيجابية وتدفع المؤسسة للنجاح والتقدم وتحقيق المطلوب.

ومن خلال المعايشة في منظومة العمل الجامعي، وجد أن النمط التقليدي أخذ واجهة عريضة في إدارة العمل، علاوة على أن العمل التشاركي لا يحظى بالعناية المطلوبة في إدارة العمل، وهو ما يؤدي الى سير المؤسسات ببطء شديد نحو التقدم والازدهار وتلاشي المنافسة أمام مؤسسات التعليم العالي الإقليمي والدولي؛ ومن هنا فقد ارتأى الباحث التعمق في البحث بهذا الموضوع، وبالتطبيق على الكليات الحكومية بمحافظات غزة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

ينظر لمؤسسات التعليم العالي على أنها الأساس التي يبنى عليها نهضة وازدهار الدول، وتعتبر الكليات أحد المؤسسات التعليمية الفلسطينية، والتي تحدد مستقبل الأجيال، ذلك لدورها في تنمية الإنسان الفلسطيني، وهذا يفرض على الكليات أن تولي اهتماماً كبيراً للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التشاركية، وفي ظل ما تعانيه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على الصعيدين الاقتصادي والسياسي وتأزمهما ما يوفر للنمط القيادي التقليدي بيئة خصبة في إدارة المؤسسات الأمر الذي يعيق هذه المؤسسات عن تأدية رسالتها المنوطة بها.

وقد تم اختار هذا الموضوع؛ لأن أساليب وأنماط القيادة المعمول بها (التقليدية الأوتوقراطية) لن تصمد أمام هذه التحديات في الكثير من الكليات، وذلك بسبب التأثيرات القوية للتكنولوجيا في عصر رقمي بامتياز حيث أن الأخذ بالأسلوب التقليدي، سيؤدي حتماً إلى الركود وانخفاض مستويات الإنجاز، وهذا يتعارض مع التقدم الحضاري في كافة المجالات.

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية كنموذج ديمقراطي في إدارة المؤسسات التعليمية ومن هذه الدراسات دراسة العاني (٢٠١٨) والتي بينت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الموصل كان متوسطاً نسبياً، ودراسة نقلا (٢٠١٦) والتي أظهرت على أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق تقع ضمن الحدود المتوسطة، ودراسة حماد (٢٠١٦) والتي كان من نتائجها وجود معيقات للإدارة التشاركية بدرجة متوسطة، ودراسة أبو الخير (٢٠١٣) والتي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية كانت متوسطة.

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة تناول الباحث لهذه القضية التربوية داخل الكليات الحكومية، حيث استشعر الباحث من خلال عمله في مؤسسات التعليم العالي أن النمط القيادي التقليدي غير قادر على إقناع العاملين بتقدير المنظمة لهم ولمصالحهم، في ظل الذاتية التي تسيطر على المسئول في تعظيم رغباته على حساب مرفوضيه، من هنا كان لابد من البحث عن أنماط قيادية تستوعب مشاكل العاملين، ومن هنا نمت فكرة الدراسة لدى الباحث ببلورة الدراسة بعنوان ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة، لما للقيادة التشاركية من دور حاسم وفَعَال كنمط قيادي ديمقراطي في تحسين الأداء المؤسسي القائم على التفاعل الإيجابي بين مجموعة محاور يتسم بها القائد التشاركي للوصول نحو بيئة من العمل قائمة على العطاء وحب المبادرة، وفي ضوء عمل الباحث في مجال العمل الإداري والأكاديمي لعدة سنوات والتعامل مع عدد كبير من العاملين والقيادات الإدارية والأكاديمية باختلاف إمكاناتهم وسماتهم، وبعد الرجوع والبحث في الدراسات السابقة حرص الباحث على دراسة درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات

الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، والتي تعمل على التغيير والتطوير ورفع مستوى الأداء من خلال تحقيق متطلبات التحول الإداري الحديث، وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات التي تواجه مشاريع القيادة التشاركية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة، حيث تستوجب الدراسة والبحث عن حلول ومداخل جديدة لتطوير ومواكبة المهارات القيادية الحديثة. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية من وجهة نظر مرفوضيهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية)؟
٣. ما سبل تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - دراسات عليا).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).

الأهمية التطبيقية:

١. قد تستفيد من نتائج الدراسة الإدارة العليا بالكليات في معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية.
٢. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء الإداري للعاملين الإداريين والأكاديميين في الكليات الحكومية.
٣. قد تفيد نتائجها في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية اللازمة للعاملين الإداريين والأكاديميين في الكلية.
٤. قد يوظف نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات التعليمية في الكليات والجامعات الفلسطينية والعربية.
٥. قد تفيد تجربة تطبيق هذه الدراسة كافة القطاعات الأخرى في فلسطين لإجراء بحوث مماثلة وتصميم برامج تنمية وفقاً لخصوصية كل قطاع.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. حد الموضوع: تتناول الدراسة القيادة التشاركية بأبعادها، وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في المهام القيادية، التفويض، الاتصال).
٢. الحدود البشرية: العاملون في الكليات الحكومية بمحافظة غزة.
٣. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في الكليات الحكومية بمحافظة غزة وهي: (كلية فلسطين التقنية - كلية مجتمع الأقصى - كلية العلوم والتكنولوجيا).
٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

١. القيادة التشاركية: وتعرف اصطلاحاً: مشاركة الرئيس للمؤوسين 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 (الشمري واللوقان، ٢٠١٨: ٦٥). وعرفت أيضاً بأنها: إعطاء العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، واستغلال

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية (العلوم والتكنولوجيا، فلسطين التقنية، مجتمع الأقصى).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المرؤوسين بالكليات الحكومية بمحافظة غزة.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة، لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والكلية).
٣. التوصل إلى سبل ومقترحات لتطوير ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية بالكليات الحكومية بمحافظة غزة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما

يأتي:

الأهمية النظرية:

١. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية القيادة التشاركية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الحديثة والمتسارعة في هذا العصر.
٢. تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال القيادة التشاركية، بحيث تقدم إطاراً نظرياً للقيادة التشاركية، وآخر يتعلق بالجانب الميداني لتطبيق الدراسة.
٣. تبحث الدراسة ممارسة القيادة التشاركية في الكليات الحكومية، وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية لرؤساء الأقسام من شأنها أن تساهم في التطوير الإداري لتلك الكليات، وتنمية الموارد البشرية والتقنية التابعة لها، وكذلك تحديات تتطلب دراسة وتحليل ووضع حلول ملائمة في دراسات لاحقة.

لتطوير مهارات القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام فيها، والتي يأمل العاملون أن تتوفر فيهم.

الخلفية النظرية للدراسة:

للقيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية دوراً فعالاً في تحويل منظومة العمل من النمط التقليدي الى نمط جديد تتخلى فيه المنظمة عن فكرة قيادة الفرد الى فكرة العمل بفريق من القادة المشاركين يحددون الأهداف ويعملون نحو تحقيقها وذلك من خلال اشراك العاملين في القرارات وزيادة الثقة وتحسين العلاقات بين الزملاء وتطوير مهارات العاملين وتعزيز الثقة في قدراتهم بما ينمي الابتكار والإبداع لديهم وبالتبعية الإيجابية بالنفع على المؤسسات التعليمية.

حيث أن التغيرات السريعة التي تمر بها المؤسسات والمنظمات تزيد من تراكم التحديات والصعوبات عليها ما يجعل المؤسسات بحاجة الى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة على أساس الهرمية التقليدية والسلطة المركزية، وتبني نموذجاً قيادياً حديثاً يحسن الأداء الوظيفي للعاملين، والارتقاء بأداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها (بركة، ٢٠٢٠: ٢٣).

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية العصرية التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف الجماعة، وتنتظر الإدارة التربوية لها أنها التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التربوية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها بهدف مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية في صنع واتخاذ القرار (البشري، ٢٠١٥: ١٧١).

كما يعد اتجاه القيادة التشاركية أحد اتجاهات القيادة الحديثة التي يهتم بها الباحثون حالياً حيث أن لها تأثير إيجابي على تماسك المنظمات وأنشطة الموظفين وذلك من خلال إشراك القادة والموظفين في عملية صنع القرار الإداري، وتخطيط الأهداف التنظيمية والعملية، وتمكين الموظفين في المهام المختلفة (Lythreatis et al , 2019 :6).

مهاراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين (طيفور، ٢٠٢٠: ٩٨).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها قيام رؤساء الأقسام في الكليات الحكومية بمشاركة مرؤوسيه في القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية في الكلية، ومن خلال أيضاً عمليات تفويض السلطات، وأدوار العلاقات الإنسانية وزيادة الاتصال والتواصل وتوفير المعلومات، بهدف تذليل صعوبات العمل أمام الإداريين بما يمكن الوصول إلى حل المشكلات بأفضل الحلول الممكنة، وإيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالإيجابية والعلاقات البناءة. وتقاس القيادة التشاركية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة التشاركية المستخدم في هذه الدراسة ويتضمن الأبعاد: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في المهام القيادية، التفويض، الاتصال).

٢. رئيس القسم: يعرف الباحث إجرائياً رئيس القسم بأنه موظف ترى فيه إدارة الكلية كفاءته العلمية وقدرته على إدارة القسم من النواحي العلمية والإدارية.

٣. الكليات الحكومية: تلك الكليات التي تسعى لإعداد القوى البشرية المدربة على المستوى التقني والمهني والتكنولوجي، وذلك لتلبية حاجات المجتمع والتنمية، وهي نوع من أنواع كليات المجتمع، ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان أو أكثر، وذلك بعد الثانوية العامة وتشمل على واحد أو أكثر من البرامج التقنية المختلفة (وزارة التعليم العالي، ١٩٩٧: ٦).

٤. محافظات غزة: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها جزء من السهل الساحلي، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها (٣٦٥) كم مربع، منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانينوس، ومحافظة رفح، ولقد قامت وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة بتقسيم المديرية إلى ست مديريات هي: شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، ١٩٩٧: ١٤).

سبل تطوير القيادة التشاركية: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المقترحات والحلول التي يراها العاملون بالكليات الحكومية مناسبة

يصبح هناك تماثل بين مصالح المرؤوس نفسه وبين مصالح المنظمة (أبو مسامح، ٢٠١٥: ٣٣-٣٢).

وتسمح المشاركة للقادة والمنظمات بتحقيق عدة أهداف منها تحسين جودة صنع القرار وقبول اتخاذ القرار على نطاق أوسع على مستوى الموظف (الجنابي، ٢٠١٩: ٧٤). فتطبيق الأساليب التشاركية بالطريقة الصحيحة، أي بطريقة حقيقية وليس بطريقة وهمية، سيؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين، واتخاذ قرارات لمشاركة الموظفين بشكل أكثر قبولاً، ورفع الروح المعنوية، وتقليل حدود الصراع داخل المؤسسات التعليمية (درويش، ٢٠١٩: ٣١٥). ويرى (بلال وآخرون) أن أهمية القيادة التشاركية تنبع من دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك عن طريق التأثير على العاملين وإشعارهم بأهميتهم وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم وبين القائد (Bilal et al, 2019:138).

ويرى (الطويل، ٢٠٠٦: ٢٧٠) أن القيادة التشاركية تقود إلى ضبط النفس الذي هو في حقيقة الأمر هام وأكثر فاعلية من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة، ولو أن وجود مثل هذه الأمور لازم وضروري. وقد أشارت دراسة (Magzan, 2011: p22) أن القيادة التشاركية تكمن أهميتها على مختلف المستويات بما يساعد في:

١. مضاعفة الذكاء والخبرات التجميعية.
٢. الترحيب والإصغاء لآراء مختلفة.
٣. زيادة درجة المشاركة والتحضر.
٤. يحول الخلافات والتناقضات إلى تعاون.

كما يرى (Idahosa& Nchuchuwe, 2000:29) أن للقيادة التشاركية أهمية في خلق مناخ يرفع الروح المعنوية للعاملين، وحينما يتم إصدار الأوامر للعاملين سوف يستجيبون بشكل تعاوني كبير وذلك بسبب أنهم يشاركون في إدارة المنظمة. ويرى الباحث أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في النقاط التالية:

١. إتاحة الفرصة للعاملين أن يعبروا عن رأيهم داخل المنظمة بكل حرية.
٢. تفتح المجال أمام العاملين لمشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.
٣. زيادة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

والقيادة التشاركية عملية قيادية تعاونية تعتمد على الفرق أو الجماعات تؤثر بشكل متبادل مع بعضها البعض مع تبادل جماعي في الواجبات والمسؤوليات (Kocolowski, 2010: 24).

تعريف القيادة التشاركية:

وقد وردت عدة تعريفات للقيادة التشاركية وقد اختلفت باختلاف توجهات الباحثين وقطاعات اهتماماتهم، وحسب المؤسسات التي طبقت فيها، فهي تركز على فكرة أساسية وهي التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام (يونس، ٢٠١٥: ١٩٨). فهي أحد الأنماط القيادية الحديثة القائمة على مشاركة المرؤوسين لقائدهم في صنع القرارات الإدارية، ومشاورتهم، واحترامهم، وتقويض بعض الصلاحيات لهم، والتواصل الدائم معهم، وتوظيف ما لديهم من قدرات إبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (حرز الله، ٢٠١٨: ١٤). فهي تعتمد على تعاون القائد والمرؤوسين في حل المشكلات التي تضمن تحقيق الأهداف (النمروطي، ٢٠١٧: ١٥). وتدور حول استشارة القيادة مع الأفراد الذين يأخذون مقترحاتهم قبل اتخاذ القرار (حسنين، ٢٠١٩: ٦٩). ويعرفها (Mesut) أنها تقاسم السلطة بين القائد ومرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، حيث يتخذ القرار بشكل مشترك بينهما (Sagnak, Mesut, 2016: 181).

وجد الباحث أن تعريف القيادة التشاركية له اتجاهات مختلفة، بعضها يربطها بالعلاقات الإنسانية، والبعض الآخر يربطها بمشاركة الموظفين في صنع القرار داخل المنظمة، والبعض الآخر يربطها بتقويض السلطات بعيداً عن مركزية صنع القرار وآخرون يربطونها بالمرونة والعمل الجماعي، والبعض الآخر ينظر إلى القيادة التشاركية على المستوى الفردي، والبعض الآخر يعتبرها على المستوى التنظيمي.

أهمية القيادة التشاركية:

تشمل أهمية القيادة التشاركية جميع جوانب العملية الإدارية ، وكذلك جميع المراحل الرئيسية والفرعية ، حيث تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، لذلك من المهم فهم وتنقيف الموظفين حول مشاكلهم وحلها بالطرق الشورية، كما تشمل العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة، حيث

٤. زيادة الثقة عند العاملين، وأن مجهوداتهم مقدرة وذات أهمية لدى أصحاب القرار بالمنظمة.

مبررات استخدام القيادة التشاركية في الإدارة الجامعية:

هناك سببان رئيسيان يفرضان على الجامعات الأخذ بالقيادة التشاركية أولهما ضرورة مسايرة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التنظيمية للجامعات بالتغيير والتطوير للتوجه نحو منظمات التعلم والتنافسية، وهذا لا يتحقق إلا في مجتمعات تشاركية، والسبب الثاني متعلق بزيادة الضغوط الاجتماعية والرغبة في المساءلة والإصلاحات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية الجامعات بالاستعانة بمشاركة كافة كوادرها لتحملهم المسؤولية وزيادة الالتزام لديهم (الرويثي، ٢٠١٨: ٢٢٨).

وتراعي إدارة الكليات هذا الاتجاه من القيادة الحديثة، والذي يراعى فيها التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي بين من يختلفون معه في الرأي، حيث أن كل مجتمع عمل يوجد فيه من يعتقدون أفكاراً مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة لأمر وطرق علاجها، وإن التفاعل الحقيقي للمجتمع يتم من خلال المساهمة الفعلية في العملية التعليمية والإدارية من خلال تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات وتنفيذها ومتابعة سيرها من خلال الجماعة وهذا ما تقوم عليه القيادة التشاركية حيث لا ينفرد القائد أي رئيس القسم بالكلية في قراراته، ويؤكد على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، كما وأن رئيس القسم في ظل القيادة التشاركية يفوض بعض صلاحياته للعاملين بهدف تهميتهم بحيث يعمل على ترسيخ العلاقة بين العاملين أنفسهم، وتؤكد هذه القيادة على الاتصال الجيد بين العاملين ورئيس القسم بالكلية، وحرص القائد التشاركي " رئيس القسم " على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات المختلفة وهذا يعمل على إضفاء جو المحبة والأخوة بين إدارة الكلية والعاملين فيها كما يجب على رئيس القسم أن يحافظ على أسرارهم ويتعرف إلى ميولهم ويساعدهم في حل المشكلات الخاصة قدر استطاعته، فالقيادة التشاركية تعتبر مظهر من مظاهر الشورية بحيث يقوم رئيس القسم بتبادل الآراء وحفز العاملين على صنع واتخاذ القرارات وتفويضه لهم ببعض المهام والصلاحيات، مما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في انجاح الكليات التربوية (الحجيج، ٢٠١٩: ١٨).

ويرى الباحث أن العاملين بالكليات الحكومية يستحقون أفضل معاملة من قبل رؤساء أقسامهم، لأن أغلبهم يحملون شهادات علمية عليا، ومستواهم الثقافي والعلمي مرتفع، فهم على درجة كبيرة من الفهم والوعي للمتطلبات الإدارية والتعليمية، فعند تكليفهم بالمهام والواجبات الجديدة عبر عمليات التفويض، ستجدهم يقومون بتلك الواجبات والمهام على أكمل وجه، فما يحملونه من أفكار إبداعية وطروحات جديدة تؤهلهم للأخذ بأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل تلك الكليات.

أبعاد القيادة التشاركية:

١. تفويض السلطة:

والتفويض هو إجراء بمقتضاه تعهد إحدى السلطات بجزء من اختصاصها إلى سلطة أخرى بموجب على حكم قانوني يسمح لها بذلك، أو بمعنى آخر أن يعهد إحدى أعضاء السلطة الإدارية ببعض اختصاصاته بصفة مؤقتة إلى موظف آخر في الإدارة. (المكاوي، ٢٠١٤: ١٥٣).

ويرى عبد الجبار (١٩٨٧: ١٥) أن عملية التفويض تنزل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من المهام والأعمال الشكليه المعتادة في المؤسسة وتفتح له المجال للعناية بالأمر، والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات، والبرامج، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية، وإلى جانب ذلك فإنها تدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، وإن تفويض بعض الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى (عبد الواحد، ٢٠٢٠: ١٤).

٢. المشاركة في اتخاذ القرار:

فهو اختيار رشيد من بين عدة بدائل متاحة مرتبطة بالمشكلة، بحيث يمكن لمتخذه أن ينفذه (تقلا، ٢٠١٦: ٧١). وتشير الحقيقة العملية إلى أن القرارات التي تتخذها المجموعات أو الفرق أو اللجان هي الأكثر نجاحاً في التعامل مع القضايا المعقدة التي تعترض طريق المنظمة للبقاء والنمو، وبمعنى آخر أكثر دقة وإيجازاً، فإن

والذي يؤدي للإنجاز، ويصبح العاملون أكثر انتماء لمؤسساتهم (الدوسري، ٢٠١١: ٢٠١٦: ٤٦).

ويرى الباحث أن شعور العاملين بالمعاملة الحسنة من قبل الرؤساء والقيادة العليا، وعدم التعالي والتكبر عليهم، وزيادة الاتصال والتواصل معهم، وإشراكهم في القرارات الموضوعية، والأخذ بوجهات نظرهم، والاعتماد عليهم في إنجاز بعض المهام الخاصة، ذلك بالتأكيد سيحقق مبادئ القيادة التشاركية وسيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

المعوقات التي تواجه القيادة التشاركية:

وقد فصل مجموعة من الكتاب والباحثين أن المعوقات التي تقف أمام نجاح النمط القيادي التشاركي داخل المنظمات، يستند إلى ثلاث اتجاهات وهي:

١. المعوقات المؤسسية:

وتتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني، على المناخ المؤسسي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين؛ فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط

التشاركي، وفي الاتجاه نفسه إذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه صانع مشاكل فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي متفتح، فلا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية (العراييد، ٢٠١٠: ٦٨).

٢. معوقات نابذة من القادة أنفسهم:

هذه المعوقات تنتج من الميل الطبيعي لدى القادة للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات ما يشعر القادة بالخوف داخل العمل من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، فكل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة (سليمان، ٢٠١٧: ٤٦).

٣. معوقات تكمن في العاملين:

كثيراً ما نصادف من العاملين بمجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان جزء صغير من الصلاحيات؛ فإنه يعتبره عبء إضافياً عليهم، وهذا الأمر يقف عائق أمام تفعيل النمط التشاركي في الإدارة (الحجيج، ٢٠١٩: ١٧).

الابتكار هو السمة المميزة لمعظم القرارات الجماعية (الطويل، ٢٠٠٦: ٥٨٦).

وتحتاج الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تبني مبدأ المشاركة في صنع القرار، وتوسيع دائرة المشاركين حيثما أمكن، وتجنب تركيز صنع القرار في يد فرد واحد وهذا الإتجاه بالمشاركة أظهر أنه يثري عملية صنع القرار لأنها تتأثر بتنوع المعلومات والخبرات (سليمان، ٢٠١٧: ٤٢-٤٣).

٣. العلاقات الإنسانية:

ويعرفها فليبه وعبد المجيد (٢٠٠٥: ١٠٤) بأنها الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسة، وتجميع الجهد البشري والموهب، وتحفيز العمل التعاوني وخلق نوع من التكامل في جو يشعر فيه الموظفون بالراحة والعمل والرضا الاقتصادي والاجتماعي.

وجميع العلاقات الإنسانية حساسة وهشة عرضة للانفصام إن لم يكن هناك تبادل عاطفي وتوازن في المصالح وضمان العدل والمساواة بين الطرفين، فمصلحة كل من الطرفين حق وواجب متبادل بينهما، فإذا تجاوز أحد الطرفين الحدود أو حاول استغلال الطرف الآخر انهارت هذه العلاقة وانفصمت عراها وحل سوء التفاهم محل اللئام والإنسجام (اللبدى، ٢٠١٥: ٢٥). والعلاقات الإنسانية بمعناها الصحيح تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله، والحد من مشاكل غيابه وتأخيرته، والتأكيد على عمل الفريق، ومنع القلق والتوتر والصراع بين أعضاء المنظمة، ومساعدة تماسكهم والعمل الدائم على التنمية والتحسين والمبادرة (الحري، ٢٠٠٨: ٦٧).

٤. الاتصال وتوفير المعلومات:

الاتصال نظام متكامل من العمليات يتم من خلاله جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، حيث يزود الفرد غيره بأفكار وحقائق تؤثر على سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين (طيفور، ٢٠٢٠: ٩٩). وهو يعبر عن تدفق البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم ووجهات النظر، والتي من خلالها يمكن تحقيق وحدة التفاهم بين مختلف أجزاء المنظمة، ولا يمكن لأي مؤسسة حالياً أن تبقى بدون نظام فعال للاتصالات، حيث لا يمكن لأي نظام اتصالات ضعيف أن يساعد في توفير حاجات العاملين وحل مشكلاتهم في العمل، لذا فإن وجود نظام اتصالات فعال يمكن العاملين من عرض مشاكلهم وعندما تكون توجهات الرؤساء واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين يتحقق للمؤسسة المناخ الإيجابي

لتحقيق الجيل الرابع من الجودة، والتعرف على الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة، وتحديد خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، ووضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية، استخدم المنهج الوصفي، كما استخدم أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Technique Delphi)، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة من خبراء وأساتذة التربية في الجامعات المصرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المرؤوسين يشاركون قيادة المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات، والمؤسسة التعليمية تستخدم أسلوب فرق العمل عند أداء المهام المختلفة، واهتمام القيادة بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وغيرهم.

وهدفت دراسة Merks (٢٠٢٠) الى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي بين المرؤوسين، وكيف يتأثر ذلك بالحياة التنظيمية، وأيضاً مدى التأثير الإيجابي للقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي، والذي يتم تعزيزه عندما تزداد الحياة التنظيمية للمرؤوس، وقد تم استخدام أداتين للدراسة، إحداهما الاستبيان، حيث تم جمع المعلومات عبر هذه الأداة من (٧٥) عامل إنتاج، والأداة الثانية هي المقابلة، حيث تمت مقابلة (٥) من عمال الإنتاج، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية ترتبط بشكل إيجابي للغاية بالرضا الوظيفي للمرؤوسين وأن عمال الإنتاج يقدرّون القائد الذي يسمح للفريق بالمشاركة من خلال إظهار المعاملة بالمثل في العلاقة، والمشاركة الفريقية والتواصل المفتوح والمتكرر كما أن عمال الإنتاج يراجعون القائد باعتباره تشاركياً عندما يكون موجهاً للأشخاص، ويتواصل ويناقش القرارات التي يتخذها، ويشجع على مشاركة موظفيه في تنفيذ القرارات المؤثرة على عملهم.

وهدفت دراسة الرويثي (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير: الدرجة الكلية، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية، وأجري البحث في كل من جامعة: طيبة، والملك سعود، وتبوك، استخدم

ويرى الباحث أن هذه المعوقات تشكل عائقاً أمام تطبيق النمط التشاركي في القيادة في المنظمات وخاصة التربوية التعليمية، لذلك لابد من تغيير الثقافات القديمة التقليدية وتبني ثقافات حديثة تساعد في تطبيق هذا النمط، كذلك من الضروري إعداد برامج تدريب للقيادات الشابة على استخدام هذا النمط في القيادة.

الدراسات السابقة:

وقف الباحث على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وهي مرتبة فيما يلي من الأحدث إلى الأقدم:

أجرت الحارثي (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التشاركية من خلال أبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصالحات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي في مكاتب التعليم في محافظة جدة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٢٣٦) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات كان مرتفعاً.

وهدفت دراسة Alsubaie (٢٠٢١) إلى تحديد تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظف في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وركزت على تحليل الأثر الإيجابي التشاركي لنهج القيادة على أداء الموظف الذي يساهم في تحسين أداء الموظف والأداء التنظيمي بشكل عام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الكمي)، وكان مجتمع الدراسة هم موظفين من وزارة الخارجية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت عينة الدراسة للمشاركين (١١٠) موظف، واستخدمت الدراسة استطلاع عبر الإنترنت لجمع البيانات الأولية، من خلال استبيانات الاستطلاعات عبر الإنترنت باللغتين الإنجليزية والعربية، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمال الذين لديهم خبرة أو إدراك تجربة القيادة التشاركية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية بشكل أفضل من العمال الآخرين من خلال استكمال المزيد من الأهداف التنظيمية من خلال جودة العمل والعمل الجماعي في بيئة عمل داعمة.

وهدفت دراسة مغاوري (٢٠٢٠) التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد مقومات القيادة التشاركية

مؤسسات التعميم العالي بجنوب أفريقيا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الإستمابنة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من ٦٧٦ موظفاً ادارياً حيث بلغت العينة ٢٤٦ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكان من أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على فعالية الفريق بين العاملين الإداريين وكذلك وجود علاقة ايجابية بين القيادة التشاركية والمديرون المشاركون في القرار كما يوج علاقة ايجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين.

كما أجرت تقلا (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية ودورها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٦١) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دمشق، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق تقع ضمن الحدود المتوسطة، وذلك للدرجة الكلية للاستبانة ودرجات مجالاتها الفرعية، كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث لإستمابنة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، تطبيقية) لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات النظرية، وتبعاً لمتغير المرتبة العلمية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية ذوي المرتبة العلمية الأعلى، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية ذوي عدد سنوات الخبرة التدريسية الأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

وجاءت دراسة حماد (٢٠١٦) للتعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٢٠) فرداً من العاملين الإداريين والأكاديميين (من درجة إداري إلى مدير)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع المشاركة في الإدارة في جامعة القدس كان كبيراً، كذلك وجود معيقات للإدارة التشاركية بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١١٩٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعاً لمتغير الكلية، وقد كان اتجاه الفروق لصالح الكليات النظرية.

وهدف دراسة العاني (٢٠١٨) تشخيص أبعاد الإبداع المعرفي في جامعة الموصل وقياس مدى قدرتها على تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في الجامعة، وقياس درجة العلاقة والتأثير بين الإبداع المعرفي بدلالة أبعاده مع ممارسات القيادة التشاركية في جامعة الموصل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٥٣) من القيادات الإدارية في الكليات التابعة لجامعة الموصل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة فعلية من قبل المسؤولين في جامعة الموصل للقيادة التشاركية، حيث كان مستوى ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الموصل متوسط نسبياً، ووجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة وهم الإبداع المعرفي والقيادة التشاركية، كذلك تتأثر ممارسة القيادة التشاركية بما يمتلكه الفرد من مقومات للإبداع المعرفي.

وهدف دراسة فرج الله (٢٠١٨) الى تحليل سيرة الخلفاء الراشدين، واستنباط ملامح القيادة التشاركية لديهم، والكشف عن درجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٤٦) عضواً من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن سيرة الخلفاء الراشدين تعج بالمواقف التي برزت فيها ملامح القيادة التشاركية، وقد بلغت درجة تمثل العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للقيادة التشاركية جاءت بوزن نسبي (٧٠.٣٣٪) أي بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول درجة تمثل العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة Bell (٢٠١٨) الى التعرف على دور القيادة التشاركية على فعالية الفريق لدى الموظفين الإداريين العاملين في

موضوع القيادة التشاركية بالكليات الحكومية في فلسطين وذلك على حد علم الباحث، حيث تم توزيع أداة الدراسة على كافة العاملين الأكاديميين والإداريين وعلى كافة الفئات الوظيفية، بحيث طبقت الدراسة الحالية باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وكذلك تناقش الدراسة الحالية السبل والمقترحات لتطوير ممارسة القيادة التشاركية في الكليات الحكومية بمحافظة غزة، وبشكل عام استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها. كما تتباين الدراسات السابقة وهذه الدراسة في أهدافها حسب وجهات نظر الباحثين نحو المشكلة. كما أن معظم الدراسات السابقة تشابهت في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة وصدقها وثباتها. كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينته.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في الكليات الحكومية وهي (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية، كلية مجتمع الأقصى)، والبالغ عددهم (٥٥٨) فرداً، وذلك وفقاً لإحصائيات وحدة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم لسنة ٢٠٢١-٢٠٢٢م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، حيث استجاب منهم (٤٧١) فرداً يمثلون (٨٤.٤٪) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١): توزيع أفراد المجتمع حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٣٧٠	٧٨.٦٪
	أنثى	١٠١	٢١.٤٪
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٩٠	١٩.١٪
	بكالوريوس	٢٠٤	٤٣.٣٪
	دراسات عليا	١٧٧	٣٧.٦٪
سنوات الخدمة	١٠ سنوات فأقل	٨٣	١٧.٦٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٨٨	٨٢.٤٪

التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٥٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والقدرة على حل المشكلات، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تتبع الدراسات السابقة، تبين أن بعض الدراسات أكدت على أهمية القيادة التشاركية في العمل الإداري كأحد المواضيع التي يتوقف عليها نجاح وبقاء المؤسسات التعليمية متماسكة وقوية ومرنة ومنها الكليات والجامعات، وأن القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة تؤثر في سلوك ورضا وأداء العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن درجة القيادة التشاركية كانت مرتفعة في بعض المؤسسات التعليمية كدراسة الحارثي (٢٠٢٢) ودراسة الرويثي (٢٠١٨) ودراسة فرج الله (٢٠١٨) ودراسة حماد (٢٠١٦)، ومتوسطاً في البعض الآخر كدراسة العاني (٢٠١٨) ودراسة تقلا (٢٠١٦)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحث في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة بأنه من البحوث القليلة التي تناولت

الكلية	الأقصى	١٢٢	٢٥.٩%
	فلسطين التقنية	١٤٣	٣٠.٤%
	العلوم والتكنولوجيا	٢٠٦	٤٣.٧%
المجموع		٤٧١	١٠٠.٠%

أداة الدراسة:

(٤٠) فقرة موزعة على (٤) أبعاد، وهي: (العلاقات الإنسانية - المشاركة في المهام القيادية - التفويض - الاتصال).

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) فرداً، حيث تم ضم أفراد العينة الاستطلاعية مع أفراد مجتمع الدراسة بشكل إجباري، وذلك لأن الدراسة تقوم بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغت معاملات الارتباط في البعد الأول (العلاقات الإنسانية) بين (٠.٨٦٩-٠.٦٨٨)، وفي البعد الثاني (المشاركة في المهام القيادية) بين (٠.٩١٦-٠.٦٥٢)، البعد الثالث (التفويض) بين (٠.٨٨٦-٠.٦١٧)، وفي البعد الرابع (الاتصال) بين (٠.٨١٠-٠.٦٠٧)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً/ الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة مبينة في الجدول (٢) على النحو الآتي:

الأبعاد	معامل الارتباط
العلاقات الإنسانية	0.945
المشاركة في المهام القيادية	0.968
التفويض	0.957
الاتصال	0.937

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، حيث كان معامل الثبات للبعد الأول (العلاقات الإنسانية) (٠.٩٣١)، وللتاني " (المشاركة في المهام القيادية) (٠.٩٣٣)، وللتالث (التفويض) (٠.٩٢٤)، وللرابع (الاتصال) (٠.٩٢١)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٧٩)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة الحارثي (٢٠٢٢)، ودراسة مغاوري (٢٠٢٠)، ودراسة فرج الله (٢٠١٨)، ودراسة نقلا (٢٠١٦)، ودراسة حماد (٢٠١٦)، ودراسة أبو الخير (٢٠١٨)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٥) فقرة موزعة على (٤) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بثلاث طرق، وهي:

أولاً/ صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (١١) محكم، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١ ويتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات الاستبانة:

٥. تحليل التباين الأحادي "One- way ANOVA"

للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: (المؤهل العلمي، والكلية).

وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٣) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن (٥-٤) = ١ ÷ ٥ = ٠.٨.

الجدول (٣): المحك المعتمد لتحليل النتائج-متوسط الاستجابات

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وأبعادها ودرجتها الكلية.
٢. معامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة.
٣. معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الأداة.
٤. اختبار "ت" T-test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين حسب متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة).

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠): (٢.٥٩)	من (٢.٦٠): (٣.٣٩)	من (٣.٤٠): (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)
الوزن النسبي	أقل من ٣٦.٠٠ %	من ٣٦.٠٠ %	من ٦٧.٩٠ %	من ٨٣.٩٠ %	أكبر من ٨٤.٠٠ %

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٤):

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	العلاقات الإنسانية	١٠	٣.٧٧	٠.٦٨٠	٧٥.٤	١	مرتفعة
2	المشاركة في المهام القيادية	١٠	٣.٦	٠.٧٨٢	٧٢.٠	٤	مرتفعة
3	التقويض	١٠	٣.٦٣	٠.٧٣٠	٧٢.٦	٣	مرتفعة
4	الاتصال	١٠	٣.٦٨	٠.٧٢٣	٧٣.٦	٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٤٠	٣.٦٧	٠.٦٦٤	٧٣.٤	-	مرتفعة

(أبو صالح، ٢٠٠١، ص ٤٦)

نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية من وجهة نظر رؤوسهم؟

(طيفور، ٢٠٢٠)؛ ودراسة (العاني، ٢٠١٨)؛ ودراسة (تقلا، ٢٠١٦)؛ ودراسة أبو الخير (٢٠١٣).

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية داخل كل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت أبعادها، كما هو موضح في الجداول (٥)، (٦)، (٧)، (٨):

البُعد الأول: العلاقات الإنسانية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات العاملين لدرجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية في الكليات الحكومية، وذلك كما في الجدول (٥).

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة التقدير
١	يتصف رئيس القسم بالصبر في تعامله مع الموظفين	٤.٠٧	٠.٨١٨	٨١.٤	١	مرتفعة
٢	يحافظ على أسرار الموظفين	٣.٩٦	٠.٧٨٨	٧٩.٢	٢	مرتفعة
٣	يتقبل آراء الموظفين	٣.٨	٠.٨٠٤	٧٦.٠	٣	مرتفعة
٤	يهتم في حل مشكلات الموظفين الخاصة بهم	٣.٦٣	٠.٩٣٦	٧٢.٦	٨	مرتفعة
٥	يستخدم المديح كأحد أساليب التحفيز	٣.٦٢	٠.٨٦٤	٧٢.٤	٩	مرتفعة
٦	يحث على التعاون بين الموظفين	٣.٨	٠.٨٣٥	٧٦.٠	٤	مرتفعة
٧	يسعى على تحقيق التفاعل الاجتماعي بين الموظفين داخل القسم	٣.٦٧	٠.٩٠٦	٧٣.٤	٧	مرتفعة
٨	يحرص على العلاقات الاجتماعية مع الموظفين خارج العمل	٣.٦	٠.٩٩٢	٧٢.٠	١٠	مرتفعة
٩	يحترم الحرية الشخصية للموظفين	٣.٧٩	٠.٧٧٨	٧٥.٨	٥	مرتفعة
١٠	يقدر إنجازات الموظفين بأساليب مختلفة	٣.٧٢	٠.٨٣٣	٧٤.٤	٦	مرتفعة
-	الدرجة الكلية	٣.٧٧	٠.٦٨٠	٧٥.٤	مرتفعة	

نسبي (٨١.٤٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تقهم رؤساء الأقسام إلى أهمية العلاقات الإنسانية كمحور تعامل ناجح مع العاملين، وتفهمهم لمشاكل وهموم العاملين في ظل الأوضاع الصعبة التي يعيشها الموظف، ومراعاتهم لما يحتاجه العاملين من دورات تدريبية وأدوات تكنولوجية حديثة وأجهزة

يتضح من الجدول (٤) أن درجة التقدير الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين في المجالات جميعها بلغت (٣.٦٧)، وبوزن نسبي (٧٣.٤٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى استطاعة رؤساء الأقسام توفير جواً من القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة، حيث احتل بعد "العلاقات الإنسانية" المركز الأول من بين أبعاد الدراسة، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام في تلك الكليات يحافظون على علاقات المحبة والاحترام المتبادل بين العاملين، وإذا توفرت العلاقات الحسنة والأجواء الاجتماعية الجيدة بين العاملين ورؤسائهم، أصبح سهلاً تواجد باقي أبعاد القيادة التشاركية وهي المشاركة في القرار والاتصال الجيد وتفويض السلطات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحارثي، ٢٠٢٢)؛ ودراسة الرويثي (٢٠١٨)؛ ودراسة فرج الله (٢٠١٨)؛ ودراسة حماد (٢٠١٦)، وتختلف مع نتائج دراسة (مديغم، ٢٠٢١)؛ ودراسة

يتضح من الجدول (٥) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية في الكليات الحكومية بلغ (٣.٧٧)، وبوزن نسبي (٧٥.٤٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يتصف رئيس القسم بالصبر في تعامله مع الموظفين"، والتي جاءت بوزن

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)؛ ودراسة العجمي (٢٠٢٠)؛ ودراسة طيفور (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة الحجيج (٢٠١٩)؛ ودراسة الرويثي (٢٠١٨)، وتختلف مع نتائج دراسة (مديغم، ٢٠٢١).

البُعد الثاني: المشاركة في المهام القيادية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات العاملين لدرجة ممارسة بعد المشاركة في المهام القيادية في الكليات الحكومية، وذلك كما في الجدول (٦).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد المشاركة في المهام القيادية في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

ومعدات غير موجودة بسبب نقص التمويل وضعف الإنفاق، كذلك العمل الأكاديمي والإداري داخل تلك الكليات يحتاج إلى تطوير دائم، خاصة في ظل مواكبة التطور الرقمي السريع، وذلك يتطلب الصبر والجلد والمشقة.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: " يحرص على العلاقات الاجتماعية مع الموظفين خارج العمل"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٢.٠٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود ارتباطات اجتماعية بين القائد والأفراد، حيث تربط رؤساء الأقسام علاقات صداقة بينهم وبين بعض العاملين، والذين يتشابهون معهم في المستوى التعليمي والأكاديمي والاجتماعي، وقد تكون تلك العلاقة قد تكونت من قبل يصبحوا رؤساء للأقسام، كذلك العديد من رؤساء الأقسام لديهم علاقات مع العاملين، ولكن بشكل محدود ومقتن، وعلى الطرف الآخر هناك من الرؤساء يضعون حواجز بينهم وبين موظفيهم، ويعتقدون أن ذلك من باب المحافظة على الهيبة والمكانة، وأيضاً هموم ومشاكل الموظف في غرة، وإن كان رئيساً أو مسؤولاً تجعله ينصرف عن علاقاته الاجتماعية، وتحد من الزيارات المتبادلة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة التقدير
١	يُشرك رئيس القسم الموظفين في صنع القرارات	٣.٦٦	٠.٩٢٥	٧٣.٢	٢	مرتفعة
٢	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	٣.٦	٠.٨٩٥	٧٢.٠	٥	مرتفعة
٣	يوزع المهام الادارية وفق قدرات الموظفين	٣.٧٦	٠.٩٠٠	٧٥.٢	١	مرتفعة
٤	يُشرك الموظفين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات العمل	٣.٥٩	٠.٩٤٥	٧١.٨	٦	مرتفعة
٥	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات	٣.٥	٠.٩٦٠	٧٠.٠	١٠	مرتفعة
٦	يتعاون مع الموظفين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني	٣.٥١	٠.٩٢٧	٧٠.٢	٩	مرتفعة
٧	يأخذ برأي الأغلبية عند وجود اختلاف في الآراء تجاه مشكلة معينة	٣.٥٧	٠.٩٢٠	٧١.٤	٧	مرتفعة
٨	يدير الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي	٣.٦٦	٠.٩٤٥	٧٣.٢	٣	مرتفعة
٩	يحترم وجهات النظر المعارضة لرأيه	٣.٥٦	٠.٨٩٩	٧١.٢	٨	مرتفعة
١٠	يناقش المواضيع في مجلس القسم بشكل كافي قبل اتخاذ القرار	٣.٦٣	٠.٩٥٤	٧٢.٦	٤	مرتفعة
-	الدرجة الكلية	٣.٦٠	٠.٧٨٢	٧٢.٠	مرتفعة	

التي تشارك فيها الكليات الحكومية بمحافظة غزة، كذلك المحابة والمحسوبة من قبل الإدارة العليا والوسطى في اختيار الأعضاء المشاركين في تلك المؤتمرات، وأيضاً فرض الحصار السياسي على قطاع غزة وإغلاق المعابر يزيد من صعوبة التنقل والسفر من غزة إلى الخارج، ويؤثر في عملية المشاركة في المؤتمرات الخارجية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)؛ ودراسة العجمي (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة فرح الله (٢٠١٨)؛ ودراسة الرويثي (٢٠١٨)، وتختلف مع نتائج دراسة مديغم (٢٠٢١)؛ ودراسة طيفور (٢٠٢٠)؛ ودراسة نقلا (٢٠١٦).

البعد الثالث: التفويض:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات العاملين لدرجة ممارسة بعد التفويض في الكليات الحكومية، وذلك كما في الجدول (٧).

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد التفويض في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة التقدير
١	يفوض رئيس القسم أحد الموظفين لتحديد احتياجات القسم	٣.٧٥	٠.٩١٧	٧٥.٠	١	مرتفعة
٢	يفوض لجنة معينة لتحديد احتياجات القسم	٣.٦٤	٠.٨٨١	٧٢.٨	٥	مرتفعة
٣	يوزع المهام التشاركية وفق خبرات الموظفين وامكانياتهم	٣.٧	٠.٨٩١	٧٤.٠	٣	مرتفعة
٤	يوزع المهام التشاركية بين مرؤوسيه بعيداً عن الازدواجية في الأدوار	٣.٥٢	٠.٨٧٥	٧٠.٤	١٠	مرتفعة
٥	يفوض بعض أعماله بهدف انجازها بشكل اسرع	٣.٥٨	٠.٩٧	٧١.٦	٧	مرتفعة
٦	يفوض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط	٣.٥٧	٠.٨٧٤	٧١.٤	٨	مرتفعة
٧	يضع ضوابط محددة في منح الصلاحيات للموظفين	٣.٥٦	٠.٨٦٨	٧١.٢	٩	مرتفعة
٨	يقيم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	٣.٦٣	٠.٩٠٩	٧٢.٦	٦	مرتفعة
٩	يتابع مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة إليهم	٣.٦٦	٠.٨٩٥	٧٣.٢	٤	مرتفعة
١٠	يزود الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام	٣.٧	٠.٨٦٧	٧٤.٠	٢	مرتفعة
-	الدرجة الكلية	٣.٦٣	٠.٧٣٠	٧٢.٦	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٦) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة ممارسة بعد المشاركة في المهام القيادية في الكليات الحكومية بلغ (٣.٦٠)، وبوزن نسبي (٧٢.٠٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يوزع المهام الإدارية وفق قدرات الموظفين"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٥.٢٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تفهم رؤساء الأقسام إلى أهمية تقسيم الأدوار ومهام العمل على العاملين حسب الخبرة والمعرفة والقدرات الفعلية لكل فرد من الأفراد العاملين، وتفهمهم إلى أن وضع العامل المناسب في المكان المناسب، سوف يخدم منظومة العمل ويحقق الأهداف الموضوعة، وأن نجاح القسم من خلال أفراد العاملين وتميزهم على مستوى باقي الأقسام بالكلية، هو نجاح يسجل لرئيس القسم لأنه عرف كيف يدير ويتحكم بمرؤوسيه، بحيث يستخرج الطاقات الإبداعية التي لديهم.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٠.٠٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام لديهم الإيثار والتشجيع لمرؤوسيه على المشاركة في المؤتمرات التي تعقدها الكليات والجامعات في محافظات غزة أو خارجها، ولكن بشكل عام هناك قلة في المؤتمرات

الموارد البشرية في تلك الكليات، جعلت رؤساء الأقسام يوزعون المهام والأدوار، بحيث يأخذ الفرد العامل أكثر من مهمة، حتى وأن كانت خارج اختصاصه، كذلك مازال هناك من رؤساء الأقسام من يخلط في فهم طبيعة الأدوار والمهام الإدارية الموزعة على العاملين، وذلك بسبب أن خلفية رئيس القسم والتي هي ليست إدارية، وأيضاً كبر حجم المؤسسة وضخامة الهيكل التنظيمي يعتبر أحد معوقات تنفيذ المهام التشاركية بين المرؤوسين، حيث سيكون أحد نتائج هذا المعيق هو الازدواجية في الأدوار.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة فرج الله (٢٠١٨)؛ ودراسة الرويثي (٢٠١٨)، وتختلف مع نتائج دراسة العجمي (٢٠٢٠).

البعد الرابع: الاتصال:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات العاملين لدرجة ممارسة بعد الاتصال في الكليات الحكومية، وذلك كما في الجدول (٨).

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بعد الاتصال في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة التقدير
١	يستخدم رئيس القسم الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي مع الموظفين	٣.٨٦	٠.٨٧٩	٧٧.٢	١	مرتفعة
٢	يعمل على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة الموظفين	٣.٦٨	٠.٨٧٩	٧٣.٦	٥	مرتفعة
٣	يحرص أن يكون الاتصال متبادلاً بين الموظفين	٣.٦٨	٠.٨٩٠	٧٣.٦	٦	مرتفعة
٤	يستخدم وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال وتوفير المعلومات في القسم	٣.٦٩	٠.٩٠٧	٧٣.٨	٣	مرتفعة
٥	يقدم للقسم المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	٣.٦٧	٠.٨٨٠	٧٣.٤	٧	مرتفعة
٦	يقدم للقسم دليلاً إرشادياً عن كيفية الوصول للمعلومات	٣.٥٧	٠.٨٨٠	٧١.٤	١٠	مرتفعة
٧	يتواصل مع الإدارة العليا لحل مشاكل مرؤوسيه	٣.٦٦	٠.٨٣٧	٧٣.٢	٨	مرتفعة
٨	يفضل الاتصال الكتابي في تعامله مع الإدارة العليا ومع باقي الأقسام	٣.٦٩	٠.٨٧٣	٧٣.٨	٢	مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة ممارسة بعد التفويض في الكليات الحكومية بلغ (٣.٦٣)، وبوزن نسبي (٧٢.٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يفوض رئيس القسم أحد الموظفين لتحديد احتياجات القسم"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٥.٠٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تفهم رؤساء الأقسام إلى أهمية التفويض كعملية تساعد في تبادل الخبرات والمعارف العلمية والإدارية، وتحقيق الأهداف الموضوعية، كذلك نظرة رؤساء الأقسام للرؤية المستقبلية في إكساب المهارات القيادية للعاملين، وتحضيرهم ليكونوا جاهزين لتقلد أي مناصب إدارية في المستقبل، وأيضاً كثرة المهام والوظائف المكلف بها رؤساء الأقسام، توجب عليهم تفويض بعضاً منها للعاملين الذين يجدوا فيهم الكفاءة والقدرة على إتمام تلك المهام بكل نجاح، ويسعى رؤساء الأقسام من خلال التفويض إلى زرع الثقة والرضا في نفوس العاملين، ودفعهم إلى تحسين أدائهم وتطوير أعمالهم.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يوزع المهام التشاركية بين مرؤوسيه بعيداً عن الازدواجية في الأدوار"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٠.٤٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى محاولة رؤساء الأقسام تقسيم وتوزيع مهام العمل على المرؤوسين حسب الاختصاص والخبرات الموجودة، ولكن في المقابل قلة الاستقطاب والتعيين من قبل إدارة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة التقدير
٩	يعقد الاجتماعات الدورية من أجل تبادل الخبرات	٣.٥٩	٠.٩٣٩	٧١.٨	٩	مرتفعة
١٠	يقدم معلومات واضحة ومفهومة للعاملين	٣.٦٩	٠.٩٣٠	٧٣.٨	٤	مرتفعة
-	الدرجة الكلية	٣.٦٨	٠.٧٢٣	٧٣.٦	مرتفعة	

الخبرات حسب ما يقتضيه الميدان، وما يتطلبه الموقف الحالي، وكذلك تراكم المعلومات وتجديدها باستمرار في ظل تسارع عجلة التنمية ومواكبة التطور العلمي، يدفع دائماً إلى تجديد هذا الدليل الإرشادي وتحديثه، وذلك يرهق أهل الاختصاص مثل إدارة التخطيط والجودة أو إدارة الموارد البشرية من حيث إعداد تلك الدلائل الإرشادية فكرياً ومالياً.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة الرويثي (٢٠١٨)؛ ودراسة أبو مسامح (٢٠١٥).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية)؟

ولإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (٩).

الجدول (٩): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

يتضح من الجدول (٨) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة ممارسة بعد الاتصال في الكليات الحكومية بلغ (٣.٦٨)، وبوزن نسبي (٧٣.٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يستخدم رئيس القسم الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع الموظفين"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧٧.٢٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تفهم رؤساء الأقسام إلى أهمية استخدام الاتصال الرسمي وغير الرسمي، لأن إحداها يدفع في اتجاه زيادة الإنتاجية والآخر يدفع في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويرى رؤساء الأقسام أن الإدارة الناجحة تكمن في استخدام السلطة المخولة لرئيس القسم في التحكم في الأفراد العاملين لحثهم على أداء المهام وتحقيق الإنجاز، وفي نفس الوقت يحافظ على مسافة قريبة من مرؤوسيه في توطيد العلاقة الإنسانية والاجتماعية بينه وبينهم، ويعلم رؤساء الأقسام أن الإفراط في استخدام أحد الاتصالين على حساب الآخر، سيؤدي إلى فقدان الثقة من قبل العاملين في رئيسهم، وفقدان السيطرة من قبل رؤساء الأقسام على مرؤوسيه، ويترتب على ذلك فشل القسم في إدارة وإنجاز مهامه وظهور المشاكل والمعوقات بين رئيس القسم ومرؤوسيه.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يقدم للقسم دليلاً إرشادياً عن كيفية الوصول للمعلومات"، والتي جاءت بوزن نسبي (٧١.٤٪) وبدرجة تقدير مرتفعة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى -

العديد من رؤساء الأقسام يميلون إلى تقديم المعلومات وتبادل

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقات الإنسانية	ذكر	٣٧٠	٣.٧٤٣	٠.٦٨٠	١.٤٢٩-	٠.١٥٤	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	١٠١	٣.٨٥٢	٠.٦٧١			
	ذكر	٣٧٠	٣.٥٨٢	٠.٧٨٩	١.١٩٣-	٠.٢٣٤	

المشاركة في المهام القيادية	أنثى	١٠١	٣.٦٨٧	٠.٧٥٤		غير داله عند ٠.٠٥
التفويض	ذكر	٣٧٠	٣.٦١٧	٠.٧٣٠	٠.٨٥٠-	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	١٠١	٣.٦١٦	٠.٧٢٩		
الاتصال	ذكر	٣٧٠	٣.٦٤٢	٠.٧٤٢	٢.١٣٠-	داله عند ٠.٠٥
	أنثى	١٠١	٣.٨١٤	٠.٦٣٣		
الدرجة الكلية	ذكر	٣٧٠	٣.٦٤٦	٠.٦٦٩	١.٥٣٠-	غير داله عند ٠.٠٥
	أنثى	١٠١	٣.٧٦٠	٠.٦٤٠		

لكلياتهم التقدم والتميز، لذا يقومون بمهامهم جنباً إلى جنب بكل جد واجتهاد، والعاملون بالكليات وعلى اختلاف جنسهم يقومون بما هو مطلوب منهم على صعيد المهام والواجبات، فهم يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وتطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة، ويتحملون نفس الأعباء دون النظر إلى جنسهم، كذلك تبادل الخبرات وتقارب المعارف بين العاملين الذكور والإناث، يدفعهم أن يكونوا متقاربين في وجهات نظرهم تجاه القضايا والمشاكل التي يواجهونها داخل كلياتهم.

وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة مديغم (٢٠٢١)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)؛ ودراسة العجمي (٢٠٢٠)؛ ودراسة طيفور (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة تقلا (٢٠١٦)، (أبو مسامح، ٢٠١٥).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس- بكالوريوس- دراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٠):

الجدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
علاقات إنسانية	بين المجموعات	٥.٠٥٣	٢	٢.٥٢٧	٥.٥٩٠	٠.٠٠٤	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٤٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، لبعد (الاتصال)، وقد كان اتجاه الفروق لصالح الإناث، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الإناث بشكل عام في إقامة علاقات تعارف وصداقة مع بعضهن البعض، وأن الجانب العاطفي لديهم أكبر من الجانب العاطفي لدى الذكور وهذا يدفعهم لإقامة علاقات داخل العمل وخارجه، بينما كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس على (الدرجة الكلية للاستبانة وجميع أبعادها ما عدا بعد "الاتصال")، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اتفاق كلا الجنسين حول أهمية ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام، وأنهم يقدرّون أهمية تحسين وارتفاع مستواهم المهني والأكاديمي من خلال المشاركة والتعاون، وتأكيد الإدارة العليا بتلك الكليات على عدم التفريق في المعاملة بين العاملين لديها على أساس الجنس، بحيث أتاحت الثقافة السائدة في الكليات الاحترام المتبادل بين الجنسين، وإمكانية إتاحة نفس فرص العمل لكلا الجنسين، والنتيجة تؤكد على أن العاملين من الجنسين يريدون

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
المشاركة في المهام القيادية	داخل المجموعات	٢١١.٦٦٣	٤٦٨	٠.٤٥٢	١.٦١٩	٠.١٩٩	دالة عند ٠.٠١
	المجموع	٢١٦.٧١٦	٤٧٠	—			
	بين المجموعات	١.٩٧٦	٢	٠.٩٨٨			غير داله عند ٠.٠٥
التفويض	داخل المجموعات	٢٥٠.٥٦٣٤	٤٦٨	٠.٦١٠	٢.٤٧٣	٠.٠٨٥	غير داله عند ٠.٠٥
	المجموع	٢٨٧.٥٣٩	٤٧٠	—			
	بين المجموعات	٢.٦٢٢	٢	١.٣١١			غير داله عند ٠.٠٥
الاتصال	داخل المجموعات	٢٤٧.٨٣٣	٤٦٨	٠.٥٣٠	٢.٥٦٠	٠.٠٧٨	غير داله عند ٠.٠٥
	المجموع	٢٥٠.٤٥٥	٤٧٠	—			
	بين المجموعات	٢.٦٥٨	٢	١.٣٢٩			غير داله عند ٠.٠٥
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	٢٠٤.٤٣٥	٤٦٨	٠.٤٣٧	٣.٠٢٥	٠.٠٤٩	داله عند ٠.٠٥
	المجموع	٢٠٧.٠٧٩	٤٧٠	—			
	بين المجموعات	٢.٦٤٤	٢	١.٣٢٢			غير داله عند ٠.٠٥

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٤٦٨) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (٢.٩٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٤.٦٠٥).

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للأبعاد (المشاركة في المهام القيادية، التفويض، الاتصال)، بينما كانت قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على (الدرجة الكلية للاستبانة وبعد "العلاقات الإنسانية")، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقد تم استخدام اختبار شافيه لمعرفة اتجاه الفروق، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١١):

جدول (١١): اختبار شافيه لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	الفرق بين المتوسطات	أقل من بكالوريوس		بكالوريوس		دراسات عليا	
		Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
العلاقات الإنسانية	أقل من بكالوريوس	—	—	٠.٢٢٥	٠.٠٩٦٩٩	٠.٢٢٥	٠.١٣٣٧٥—
	بكالوريوس	٠.٢٢٥	٠.٠٩٦٩٩—	—	—	—	٠.٢٣٠٧٤*
	دراسات عليا	٠.١٢٥	٠.١٣٣٧٥	٠.٢٣٠٧٤*	٠.٠٠١	—	—
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	—	—	—	٠.١٤٦٠٠	٠.٠٨٢	٠.٠٠٧٧٢—
	بكالوريوس	٠.٠٨٢	٠.١٤٦٠٠—	—	—	—	٠.١٥٣٧٢*

دراسات عليا	٠.٠٠٧٧٢	٠.٩٢٨	* ٠.١٥٣٧٢	٠.٠٢٤	-	-
-------------	---------	-------	-----------	-------	---	---

M.D. Mean Difference

Sig – significant at the 0.05 level

* The mean difference is significant at the 0.05 level

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)، بينما تختلف مع دراسة مديغم (٢٠٢١)؛ ودراسة العجمي (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة فرج الله (٢٠١٨).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٢).

الجدول (١٢): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المؤهل العلمي "بكالوريوس" وفئة المؤهل العلمي "دراسات عليا"، وقد كان اتجاه الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي "دراسات عليا" على (الدرجة الكلية للاستبانة وبعد "" العلاقات الإنسانية)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك نسيج اجتماعي وثقافي يجمع أصحاب الشهادات العليا برؤسائهم بالعمل، وقد يكون أحد أسبابه تشابه المؤهلات العلمية للعاملين أصحاب الشهادات العليا ورؤسائهم بالعمل، كذلك تجمع العاملين أصحاب الشهادات العليا مع رؤسائهم بالعمل مصالح شخصية داخل العمل وخارجه، وأيضاً يحاول رؤساء العمل استقطاب العاملين من أصحاب الشهادات العليا، فيوفروا لهم مجموعة من التسهيلات والامتيازات والتحفيزات داخل الكليات، وكذلك الامتيازات الحكومية المقدمة لأصحاب الشهادات العليا من حيث الرواتب والدرجات والعلاوات، تدفع في اتجاه أن تكون وجهات نظرهم في القضايا المتعلقة بالكليات إيجابية ومرتفعة.

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقات الإنسانية	10 سنوات فأقل	٨٣	3.917	.579	2.239	٠.٠٢٦	دالة احصائياً عند ٠.٠٥
	أكثر من 10 سنوات	٣٨٨	3.734	.695			
المشاركة في المهام القيادية	10 سنوات فأقل	٨٣	3.987	.606	5.025	٠.٠٠٠	دالة احصائياً عند ٠.٠١
	أكثر من 10 سنوات	٣٨٨	3.523	.792			
التقويض	10 سنوات فأقل	٨٣	3.954	.545	4.530	٠.٠٠٠	دالة احصائياً عند ٠.٠١
	أكثر من 10 سنوات	٣٨٨	3.562	.746			
الاتصال	10 سنوات فأقل	٨٣	3.893	.604	3.000	٠.٠٠٣	دالة احصائياً عند ٠.٠١
	أكثر من 10 سنوات	٣٨٨	3.633	.738			
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	٨٣	3.938	.514	4.112	٠.٠٠٠	دالة احصائياً عند ٠.٠١
	أكثر من 10 سنوات	٣٨٨	3.613	.678			

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٤٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (نقلا، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة مديغم (٢٠٢١)؛ ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)؛ ودراسة العجمي (٢٠٢٠)؛ ودراسة طيفور (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخصاونة (٢٠١٩)؛ ودراسة فرج الله (٢٠١٨). الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ < α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية (العلوم والتكنولوجيا، فلسطين التقنية، مجتمع الأقصى). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٣):

الجدول (١٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الكلية

إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ < α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، على (الدرجة الكلية للاستبانة وجميع أبعادها)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وكانت اتجاه الفروق لصالح فئة "١٠ سنوات فأقل"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الكليات الحكومية بالعاملين الجدد، وذلك من أجل تشجيعهم ودفعهم إلى مزيد من الأداء والعمل، بحيث تريد هذه الإدارات أن تستفيد من تلك الطاقات الشبابية، كذلك اهتمام العاملين في بداية مشوارهم بالعمل الحكومي هو إثبات جدارتهم وكفاءتهم في الميدان، بحيث يعملون أيضاً على إرضاء رؤسائهم في العمل، وأيضاً يقدر عدد العاملين أصحاب سنوات الخبرة القليلة داخل الكليات الحكومية بالقليل، مقارنة بعدد العاملين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة، وذلك يدفعهم أن يكونوا متقاربين في وجهات نظرهم وتجاه القضايا التي تواجههم في العمل.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
للعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٥.٧٧٥	٢	٢.٨٨٨	٦.٤٠٣	٠.٠٠٢	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	٢١٠.٩٤١	٤٦٨	٠.٤٥١			
	المجموع	٢١٦.٧١٦	٤٧٠	—			
لمشاركة في المهام القيادية	بين المجموعات	١.٧٠٧	٢	٠.٨٥٣	١.٣٩٦	٠.٢٤٨	غير داله عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٨٥.٨٣٢	٤٦٨	٠.٦١١			
	المجموع	٢٨٧.٥٣٩	٤٧٠	—			
للتفويض	بين المجموعات	٠.٥٥٤	٢	٠.٢٧٧	٠.٥١٩	٠.٥٩٥	غير داله عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٤٩.٩٠١	٤٦٨	٠.٥٣٤			
	المجموع	٢٥٠.٤٥٥	٤٧٠	—			
لاتصال	بين المجموعات	٢.١٨٤	٢	١.٠٩٢	٢.٠٩٩	٠.١٢٤	غير داله عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٤٣.٤٥٠	٤٦٨	٠.٥٢٠			
	المجموع	٢٤٥.٦٣٣	٤٧٠	—			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١.٠٤٨	٢	٠.٥٢٤	١.١٩٠	٠.٣٠٥	غير داله عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٠٦.٠٣٢	٤٦٨	٠.٤٤٠			
	المجموع	٢٠٧.٠٧٩	٤٧٠	—			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٤٦٨) ومستوى دلالة ٠.٠٠٥ = (٢.٩٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠٠١ = (٤.٦٠٥).

يتضح من الجدول (١٣) أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ < α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

تُعزى لمتغير الكلية لبعد (العلاقات الإنسانية)، وقد تم استخدام اختبار شافيه لمعرفة اتجاه الفروق، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٣):

جدول (١٤): اختبار شافيه لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير الكلية

الفرق بين المتوسطات	مجتمع الأقصى		فلسطين التقنية		العلوم والتكنولوجيا	
	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
مجتمع الأقصى	-	-	٠.٠٠٢١٧٩	٠.٧٩٢	*٠.٢١٠٨٦	٠.٠٠٦
فلسطين التقنية	٠.٠٠٢١٧٩	٠.٧٩٢	-	-	*٠.٢٣٢٦٥	٠.٠٠٢
العلوم والتكنولوجيا	*٠.٢١٠٨٦	٠.٠٠٦	*٠.٢٣٢٦٥	٠.٠٠٢	-	-

M.D. Mean Difference

Sig – significant at the 0.05 level

* The mean difference is significant at the 0.05 level

يتضح من الجدول (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كلية "مجتمع الأقصى" وكلية "العلوم والتكنولوجيا"، وكان اتجاه الفروق لصالح كلية "مجتمع الأقصى"، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كلية "فلسطين التقنية" وكلية "العلوم والتكنولوجيا"، وكان اتجاه الفروق لصالح كلية "فلسطين التقنية"، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الإدارة الوسطى بكلية العلوم والتكنولوجيا ما زالت تمارس أنماط قيادية أوتوقراطية تجعلهم بعيدين عن العاملين الإداريين والأكاديميين، وقد تكون من هذه الممارسات عدم الوقوف بجانب العاملين وخاصة فيما يتعلق بحل مشاكلهم داخل العمل، وأن رؤساء الأقسام فيها يهتمون بنتائج العمل على حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية والنفسية والصحية للعاملين.

واتضح أيضاً من جدول (١٣) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ < α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الكلية على (الدرجة الكلية للاستبانة وجميع أبعادها ما عدا بعد "العلاقات الإنسانية")، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الموظفين كافة (الجديد والقديم) في تلك الكليات تجمعهم أفكار وثقافة وبيئة متشابهة يعملون بها، فاستجاباتهم كانت متقاربة في أداة الدراسة، كذلك اللوائح والأنظمة والتعليمات المطبقة على كافة العاملين في

تلك الكليات هي فعلياً متشابهة، بحيث يعمل العاملون بتلك الكليات تحت نظام واحد يحكم الجميع دون تمييز، وأيضاً الاتصال والتواصل بين العاملين في تلك الكليات المختلفة يدفع إلى تبادل الخبرات والمعارف، ويذيب الفروق الموجودة بين العاملين، فالموظفون أصحاب الخبرات الطويلة يُكسبون خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يعكس وجود إرادة قوية لدى العاملين في التطوير والتحسين ورفع الأداء، بغض النظر عن الكلية التي ينتمون لها، لأنهم هم المستفيدون بالدرجة الأولى من نجاح وتقدم كليتهم، وخضوع تلك الكليات لمرجعية واحدة كونها منظمات حكومية وليست خاصة، يجعل منها أن تكون متشابهة في وضع القوانين وصنع القرار، وكذلك حرص الموظفين في كليتهم على اكتساب المعرفة والمهارات بأسرع وقت ممكن، وأن يهتموا برفع كفاءتهم وأداءهم الوظيفي وكفاياتهم المهنية، بحيث يحققون أهداف تلك الكليات من خلال المنافسة والتميز.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الرويثي (٢٠١٨)؛ ودراسة فرج الله (٢٠١٨)؛ ودراسة أبو الخير (٢٠١٣).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: ما سبل تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية ؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث بإيجاد التكرارات والنسبة المئوية لكل مقترح من إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا

الجدول (١٥): التكرارات والنسبة المئوية والترتيب لتقديرات مجتمع الدراسة لمقترحات سبل تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية مرتبة تنازلياً

على السؤال المفتوح، حيث أجاب على هذا السؤال (٢٤٩) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (٥٢.٩٪) من العينة الكلية، وقد وصل مجموع التكرارات إلى (٥٨٩) تكرار، وذلك لأن العديد ممن أجاب قد أعطى أكثر من إجابة، وقد جمع الباحث الاستجابات المتشابهة مع بعضها البعض، وذلك موضح كما في الجدول (١٤):

م	مقترحات سبل التطوير	التكرارات	النسبة المئوية %
١	تحسين الرواتب وتفعيل الدرجات والعلاوات الخاصة بالعاملين	١٠١	١٧.١
٢	زيادة مساحة المشاركة لأعضاء القسم من قبل رئيسهم في حالات اتخاذ القرار	٨٤	١٤.٣
٣	توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للعاملين الإداريين والأكاديميين لأداء مهامهم على أكمل وجه	٧٩	١٣.٤
٤	زيادة الوضوح عند توزيع المهام وتقسيم الأدوار من قبل رئيس القسم	٧٣	١٢.٤
٥	زيادة تفويض رئيس القسم للمسؤوليات والمهام داخل القسم	٦٢	١٠.٥
٦	تقدير الإدارة لمجهودات العاملين عن طريق شهادات الشكر والتقدير	٥٠	٨.٥
٧	عقد المزيد من الدورات التدريبية لتحسين مهارات القيادة لدى العاملين ومواكبة التطور التكنولوجي	٤٣	٧.٣
٨	استخدام رئيس القسم لصلاحياته في تلبية متطلبات ورغبات العاملين عند الإدارة	٣١	٥.٣
٩	تعامل رئيس القسم مع مرؤوسيه بشفافية وموضوعية بعيداً عن الحزبية والأهواء الشخصية	٢٩	٤.٩
١٠	ترك مجال واسع من الحرية لرؤساء الأقسام ليمارسوا القيادة التشاركية دون تدخل أو ضغط من الإدارة العليا لإجبارهم على انتهاج ممارسات فوقية	٢٢	٣.٧
١١	تفعيل دور رئيس القسم في تقليل الصراعات الداخلية بين مرؤوسيه نتيجة الاختلاف في الأفكار والتوجهات	١٥	٢.٥
-	المجموع	٥٨٩	١٠٠٪

- مقترح "زيادة مساحة المشاركة لأعضاء القسم من قبل رئيسهم في حالات اتخاذ القرار"، حاز على الترتيب الثاني ونسبة مئوية (١٤.٣٪)، ويعزى ذلك إلى إحساس الموظف بقيمته وكيانه وأنه موجود بالقسم، وليس أداة تنفيذ فقط لقرارات رئيسه، فعندما يهتم القائد برأي المرؤوس ويأخذ بمشورته، يزيد ذلك من انتماء وولاء المرؤوس للمؤسسة التي يعمل فيها.

- مقترح "توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للعاملين الإداريين والأكاديميين لأداء مهامهم على أكمل وجه"، حاز على الترتيب الثالث ونسبة مئوية (١٣.٤٪)، ويعزى ذلك إلى أن توفير ما يلزم الموظف من أدوات

ويتضح من الجدول (١٥) أن هناك عدة اقتراحات لسبل تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية، وكانت مرتبة تنازلياً كآتي:

- مقترح "تحسين الرواتب وتفعيل الدرجات والعلاوات الخاصة بالعاملين"، حاز على الترتيب الأول ونسبة مئوية (١٧.١٪)، ويُعزى ذلك إلى الوضع المعيشي والاقتصادي المتدهور في قطاع غزة، وأن الرواتب المستقطعة التي يتقاضونها لا تكفيهم لسد حاجاتهم ومتطلباتهم الشهرية، إلى جانب تجميد العديد من العلاوات والدرجات للموظفين من قبل حكومتي غزة ورام الله.

الإدارية والأكاديمية، والحضور والانصراف، حيث يعتبر رئيس القسم حلقة الوصل بين العاملين والإدارة العليا داخل تلك الكليات، وهو المسؤول المباشر عن أفراد قسمه.

مقترح " تعامل رئيس القسم مع رؤوسيه بشفافية وموضوعية بعيداً عن الحزبية والأهواء الشخصية "، حاز على الترتيب التاسع وبنسبة مئوية (٤٠.٩٪)، ويعزى ذلك إلى أن تعامل رئيس القسم مع رؤوسيه على أساس حزبي أو تنظيمي، يولد صراعات داخل المؤسسة التعليمية، ويعمل على تدني مستوى الإنتاجية ولا يحقق الأهداف المطلوبة.

مقترح " ترك مجال واسع من الحرية لرؤساء الأقسام ليمارسوا القيادة التشاركية دون تدخل أو ضغط من الإدارة العليا لإجبارهم على انتهاج ممارسات فوقية، حاز على الترتيب العاشر وبنسبة مئوية (٣٠.٧٪)، ويعزى ذلك إلى أن إعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم وإبداء آرائهم في المشاكل الإدارية والأكاديمية التي تواجههم يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبرؤسائهم، مما يعكس إيجابية في النتائج المطلوبة على صعيد المؤسسة التعليمية.

مقترح " تفعيل دور رئيس القسم في تقليل الصراعات الداخلية بين رؤوسيه نتيجة الاختلاف في الأفكار والتوجهات "، حاز على الترتيب الحادي عشر والأخير وبنسبة مئوية (٢٠.٩٧٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية أن يفهم رئيس القسم وجهات نظر رؤوسيه، وأن يقرب بينهم، وأن يكون شعارهم مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن أي صراعات واختلافات مضرّة، ستعكس سلباً على المنظمة وعليهم أيضاً.

ملخص النتائج:

١. درجة التقدير الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في الكليات الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين في المجالات جميعها جاءت مرتفعة، وبمتوسط (٣٠.٦٧)، وبوزن نسبي (٧٣.٤٪).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

وأجهزة تقنية حديثة، يساعد في إتمام المهام على أكمل وجه وبسرعة أكبر وجهد أقل ودقة في المخرجات.

مقترح " زيادة الوضوح عند توزيع المهام وتقسيم الأدوار من قبل رئيس القسم "، حاز على الترتيب الرابع وبنسبة مئوية (١٢.٤٪)، ويعزى ذلك إلى عدم التداخل في تنفيذ المهام والتضارب الذي سوف يحدث على مستوى النتائج، حيث أن التداخل بين الأدوار والمهام يربك العمل ولا يحقق الأهداف المطلوبة.

مقترح " زيادة تفويض رئيس القسم للمسؤوليات والمهام داخل القسم"، حاز على الترتيب الخامس وبنسبة مئوية (١٠.٥٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية التفويض في توفير الوقت لرئيس القسم في أن يتابع مهام إدارية وفنية أخرى لا يستطيع غيره حلها، ويعطي التفويض الثقة والدافعية للموظفين أن يؤديوا المهام المطلوبة على أكمل وجه، وأن يبرزوا كفاءة في المستقل.

مقترح " تقدير الإدارة لمجهودات العاملين عن طريق شهادات الشكر والتقدير"، حاز على الترتيب السادس وبنسبة مئوية (٨.٥٪)، ويعزى ذلك إلى أهمية الحوافز المعنوية للعاملين من قبل الإدارة من خلال تلبية متطلباتهم النفسية والوجدانية كاحترام والثناء والأخذ بآرائهم، لأن ذلك سيزيد من ولاء العاملين ورفع مستوى الجودة والأداء.

مقترح " عقد المزيد من الدورات التدريبية لتحسين مهارات القيادة لدى العاملين ومواكبة التطور التكنولوجي"، حاز على الترتيب السابع وبنسبة مئوية (٧.٣٪)، ويعزى ذلك إلى دور تلك الدورات التدريبية في رفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لدى العاملين بالكليات، وزيادة الكفايات المعرفية والعملية لديهم، والاستفادة من تبادل الخبرات.

مقترح " استخدام رئيس القسم لصلاحياته في تلبية متطلبات ورغبات العاملين عند الإدارة"، حاز على الترتيب الثامن وبنسبة مئوية (٥.٣٪)، ويعزى ذلك إلى وجود مطالب لدى العاملين يرغبون في تنفيذها من قبل الإدارة، كالإجازات والعلاوات والحوافز ومشاكل العمل

عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢. أبو صالح، محمد (٢٠٠١). الطرق الإحصائية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٣. أبو مسامح، أحمد (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤. بركة، إبراهيم (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٥. البشري، قدرية (٢٠١٥). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

٦. بنات، عابدة (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول تربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧. تقلا، رزان (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

٨. الجناحي، صاحب (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والإشراف. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٩. الحارثي، وفاء (٢٠٢٢). دور القيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية على المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بجدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مجلد (٤)، عدد (١)، ص ٢٤٠٥ - ٢٤٣٨.

لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية للدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "سنوات الخدمة"، والفروق كانت لصالح ١٠ سنوات فأقل، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير "المؤهل العلمي"، والفروق كانت لصالح "دراسات عليا".

٣. التوصل إلى المقترحات والسبل الإجرائية لتحقيق للقيادة التشاركية لدى العاملين الإداريين والأكاديميين في الكليات الحكومية.

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فالباحث يوصي بما يلي:

- تفعيل مبدأ الثواب والتعزيز لرؤساء الأقسام الذين يطبقون هذا النمط من القيادة في الكليات التي يعملون فيها.
- توفير فرص أكبر للعاملين للمشاركة في العمل الإداري، كاتخاذ القرارات، وإعداد الخطط وتطويرها، وتقويض المهام، وتحديد متطلبات واحتياجات كل قسم.
- إدراج ممارسات القيادة التشاركية ضمن تقويم الأداء الوظيفي لرئيس القسم.
- تأهيل وتدريب وتطوير العاملين بالكليات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- توفير الدعم المالي المطلوب لتطوير وشراء الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة.
- تلبية متطلبات العاملين المادية من خلال تحسين سلم الأجور والرواتب.
- تلبية متطلبات ورغبات العاملين المعنوية من خلال الشكر والثناء لمجهودات العاملين وتخفيف ضغوط ومشاكل العمل.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

١. أبو الخير، لطيفة (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية/جامعة
الأمير سطاتم بن عبد العزيز، عدد (٢٧)، ص ص
٣١٠-٣٤١.

١٨. دويكات، خالد (٢٠٠٩). دور الدراسات العليا والبحث
العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. مؤتمر
استشراق مستقبل الدراسات العليا في فلسطين - جامعة
النجاح الوطنية- كلية الدراسات العليا، فلسطين.

١٩. الرويثي، حمدي (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة
التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام
الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية- كلية
التربية، عدد (٥٥)، ص ص ٢١٨-٢٥٣.

٢٠. سليمان، أحمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مديريات
التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة
التشاركية (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول
التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢١. الشمري، سامي واللوقان، محمد (٢٠١٨). واقع القيادة
التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل
تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم
التربوية والنفسية، العدد (٣)، ص ص ٥٧-١١٣.

٢٢. الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك
المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.

٢٣. طيفور، هيفاء (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في
محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من
وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات
الإنسانية، مجلد (٤)، عدد (٩)، ص ص ٩٤-١٢٠.

٢٤. العاني، آلاء (٢٠١٨). الابداع المعرفي ودوره في تعزيز
ممارسات الادارة التشاركية - دراسة ميدانية في جامعة
الموصل. مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، العدد
(٢)، (الجزء-B)، ص ص ١٨٩-٢١٤.

٢٥. عبد الواحد، حمودة (٢٠٢٠). التفويض وعلاقته بالثقة
التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من
وجهة نظر المعلمين (أطروحة ماجستير غير منشورة).
تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية،
جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

١٠. حجازي، جولتان وقشوع، شادي (٢٠٢١). القيادة
التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري
المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من
وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية
للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٩)، عدد (٢)، ص
٦٩٠-٧٠٩.

١١. الحجيج، سميرة (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري
المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز
المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين
(أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والمناهج
التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط،
الأردن.

١٢. حرز الله، إيمان (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري التربية
والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية (أطروحة
ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية،
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

١٤. حسنين، أحمد (٢٠١٩). العلاقة التبادلية بين القادة
والعاملين. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

١٥. حماد، فادي (٢٠١٦). واقع الإدارة التشاركية وصنع
القرار في جامعة القدس المفتوحة (أطروحة ماجستير
غير منشورة). تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية،
معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
١٦. الخصاونة، فؤاد (٢٠١٩). 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/
جامعة بابل، عدد (٤٣)، ص ص ٦٥٦-٦٧٦.

١٧. درويش، زينب (٢٠١٩). درجة ممارسة قائدات المدارس
الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها
بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة

عين شمس، عدد (٤٤)، جزء (٣)، ص ص ٣٩١-٤٥٢.

٣٥. المكاوي، عاطف (٢٠١٤). التفويض الإداري. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.

٣٦. النمروطي، يوسف (٢٠١٧). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣٧. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (١٩٩٧). الإصدار الأول. فلسطين: السلطة الوطنية الفلسطينية.

٣٨. وزارة والتعليم العالي. (١٩٩٧). فلسطين: السلطة الوطنية الفلسطينية.

٣٩. يونس، ناريمان (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

١. Alsubaie, Thamer (2021). The influence of participative leadership on employee performance: a case study of the public sector in saudi Arabia. Doctorate Thesis, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, California, USA.
٢. Imran, M. K. & Bilal, A. R., Fatima, T (2019). Does shared leadership fosters taking charge behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes. International Journal of Public Leadership ,15(3) (137 -154).
٣. Idahos, S. A., & F. Nchuchuwe, (2000). The case for participative Leaderships as an instrument for

٢٦. العجمي، هادي (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٨)، عدد (٤)، ص ص ٧٢٨-٧٥٠.

٢٧. العراييد، نبيل (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٨. فرج الله، حسام (٢٠١٨). القيادة التشاركية لدل الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية (أطروحة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٩. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٠. اللبدي، نزار (٢٠١٥). إدارة العلاقات العامة وتنميته. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.

٣١. مديغم، عبد الكريم (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٢٢)، عدد (٢٢)، ص ص ١٦٣-١٨١.

٣٢. أبو الخير، لطيفة (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٣٣. أبو صالح، محمد (٢٠٠١). الطرق الإحصائية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٣٤. مغاوري، هالة (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر - دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية - جامعة

Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, Mediterranean journal of social sciences Mcser publishing Rome-Italy Vol (5) N (23).

**Lythreathis, Sophie, Mostafa, Ahmed .١٠
Wang, and Xiao Jun, (2019) Shared Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, Journal of Business Ethics, No. (3) Vol, .(156), (3), (1-44)**

effectiveness and efficiency in public organizations, Benin Journal of social sciences, Vol 8 & 9, No. 1& 2.

**Keith, S. & Girling, R., (1991): .٤
Educational Management and .Participation. USA: Allyn & Baccon
Kocolowski, M. (2010). Shared .٥
Leadership: Is It Time Fore a Change?
Emerging Leaderships Journeys,3(1),
.22-32**

**Magzan, Maša (2011). The Art of .٦
Participatory Leadership: A Tool for
Organizational Social and
Development and Change. Journal of
Engineering Management and
Competitiveness (JEMC), Vol.1,
No.1/2, pp 21-26.**

**Merks, Lienke (2020). The positive .٧
effect of Participative Leadership on
Production Worker's Job Satisfaction:
Is it moderated by Organizational
Tenure, Master Thesis, Department of
Organization Studies, Tilburg School of
Social and Behavioral Sciences (TSB),
Tilburg University, Holland.**

**Sagnak, Mesut (2016): " Participative .٨
Leadership and Change – Oriented
Organizational Citizenship: The
Mediating Effect of Intrinsic
Motivation", In (Eurasian Journal of
Educational Research), Issue (62),
pp.[181-194](#) .**

**Bell, C. Chan, M. & Nellm, p. (2018). .٩
The Effect of Participative and Directive**