



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Teachers' Perceptions of Empowering Leadership among Middle School Leaders in Jeddah Governorate: A Survey Study in Light of Some Demographic Variables

Master. Prof. Abdulrahman Hamid Al-Salami

Professor of Educational Leadership, King Abdulaziz University, Jeddah

ahalsulamy@gmail.com

Mr. Hamid Ahmed Ibrahim Al-Zubaidi

Master of Educational Leadership, King Abdulaziz University, Jeddah.

alwos1420cut@gmail.com

Mr. Abdul Salam Yahya Al-Fifi

Master of Educational Leadership, King Abdulaziz University, Jeddah

Salloome200961@gmail.com

Receive Date :15 December 2024, Revise Date: 6 January 2025,

Accept Date: 7 January 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.344790.1793](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.344790.1793)

Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 183 -215.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which middle school leaders in Jeddah Governorate practice the possible leadership style. The study also aimed to reveal the statistically significant correlation between the degree to which school leaders practice the possible leadership style and to reveal the statistically significant differences between the average responses of teachers regarding their assessment of the degree to which school leaders practice the possible leadership style which is attributed to the differences in the variables (gender and years of experience). To achieve the study objectives the researchers used the quantitative approach in its (survey) style. To collect data the researchers used the Ahearne et al. (2005) scale for empowered leadership. The study sample consisted of (418) middle school teachers both male and female. The study concluded that school leaders tend to practice empowered leadership to a high degree. The two dimensions (showing confidence in high performance independence and removing bureaucratic restrictions) were (high) and the two dimensions (enhancing the importance of work and participation in decision-making) were (medium) among school leaders from the teachers' point of view. The results also showed statistically significant differences between the averages of teachers' responses regarding their assessment of the degree to which their leaders practice the empowered leadership style according to the differences in the variables of gender and years of experience. The study recommended the importance of allowing teachers to participate in school educational administrative decision-making which makes them feel important and confident about their teaching performance.

Keywords: Possible leadership, school leadership, Jeddah Governorate.

تصورات المعلمين حول القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس بالمرحلة المتوسطة في محافظة جدة: دراسة مسحية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية

أ.د/ عبد الرحمن حامد السلمي

أستاذ القيادة التربوية- جامعة الملك عبد العزيز بجدة

ahalsulamy@gmail.com

أ/ عبد السلام يحيى الفيفي

ماجستير القيادة التربوية

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

Salloome200961@gmail.com

أ/ حميد أحمد إبراهيم الزبيدي

ماجستير القيادة التربوية

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

alwosl1420cut@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة لنمط القيادة الممكنة، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لنمط القيادة الممكنة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس لنمط القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي)، ولجمع البيانات استخدم الباحثان مقياس (Ahearne et al.,2005) للقيادة الممكنة، وتكونت عينة الدراسة من (418) من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة، وقد توصلت الدراسة الى ان قادة المدارس يميلون الى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة عالية، وجاء البعدين (إظهار الثقة في الأداء العالي، والاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بدرجة (عالية)، والبعدين (تعزيز أهمية العمل، والمشاركة في صنع القرارات) بدرجة (متوسطة) لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين كما تبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لنمط القيادة الممكنة تبعا لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بأهمية السماح للمعلمين والمعلمات بالمشاركة في صنع القرار الإداري التعليمي المدرسي مما يشعرهم بالأهمية والثقة نحو أداهم التدريسي، إرشاد قادة المدارس إلى جعل البيئة الإدارية، موقع يتسم بالجاذبية، والمرونة، والشفافية، والعدل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الممكنة، القيادات المدرسية، محافظة جدة.

المقدمة

أوضحت المنظمات على اختلافها في الوقت الراهن مطالبة بمواكبة التطورات والتحولات المستجدة التي تنادي بتطوير أساليبها القيادية والإدارية على نحو يحقق التمكين الإداري والنفسي للموظفين وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وإظهار الثقة في أدائهم مما يمكنهم من إحداث الأثر الإيجابي في بيئة العمل. وقد برزت نداءات واتجاهات تطالب المنظمات والمؤسسات بالتخلي عن الأساليب التقليدية وتبني الأساليب الحديثة في التعامل مع الموظفين والسعي نحو التمكين النفسي والإداري الذي يسمح لهم بالاستقلالية والمساهمة والمشاركة في صنع القرار.

ويشير عقيلي (2005) أن تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري ظرفي أواخر القرن العشرين، وأعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة وذلك بسبب تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم التي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً (أوردفي: الماضي ونصيرات، 2011).

وتأثراً بالاتجاهات الداعية للتمكين الإداري والنفسي وإعطاءهم الفرصة والاستقلالية الذاتية ومنحهم حرية التصرف، ظهر أسلوب القيادة المُمكنة الذي يدعو لتمكين العاملين لأداء أعمالهم بطريقتهم وإعطائهم الصلاحيات والثقة في أدائهم دون تدخل الإدارة (سفر، 2017).

ويشير أهيرني (Ahearne et al.، 2005) أن أسلوب القيادة المُمكنة أحد الأساليب الفاعلة في تعزيز أهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرار وإظهار الثقة في أداء الموظفين (أورد في : مرزوق وآخرون، 2017)، كما يعزز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين و الثقة المتبادلة بينهم وبين منظماتهم وقاداتهم، حيث أكدت دراسة برسولي وآخرون (2019) أن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية المُمكنة سيسهر العاملين في المنظمة بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، ويجعل العمل أكثر متعة وحافز، كما أنه يبني الثقة ويفعل المشاركة بين العاملين .

وإذا كان هذا الأسلوب فاعلاً في المنظمات عامّةً فالمؤسسات التعليمية أحوج ما تكون لكذا نمط يدعو إلى تشارك المسؤولية وتقاسم السلطة وتفويض الصلاحيات، حيث يشير الطويل (1999) أن مبدأ تشاركيه المسؤولية ومبدأ تفويض السلطات و الصلاحيات من أسس الإدارة التربوية السليمة، ذلك لكونها تعزز الإحساس بالثقة وتحقق الذات والانتماء (أورد في: العنزي، 2009)، كما تشير دراسة التمام (2016) أنه لما كان مجال المؤسسات التربوية يعتمد بالدرجة الأولى على القائد وحسن تعامله وتفاعله مع المعلمين لأداء المهام الإدارية و التربوية الأزمة فإن ذلك يجعل موضوع التمكين ضرورة أولية لرفع كفاءة المعلمين وظهورهم بشكل فاعل في البيئة التعليمية و التربوية مما يوفر عامل الرضا لدى المتعلمين .

ومن جانب آخر تشير الدراسات الى ان مدركات العاملين حول ممارسة القيادة، وفي مقدمتها القيادة المُمكنة تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة، منها العوامل الشخصية والديموغرافية تحديداً حيث اظهرت نتائج دراسة العتيبي (2015) بوجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخبرة، كما كشفت دراسة البرماوي (2016) وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وبناء على ما تقدم يظهر لنا أهمية أسلوب القيادة المُمكنة والزخم الذي اكتسبته على صعيد البحث والدراسة وعلى صعيد الممارسة العملية في السياقات التنظيمية المختلفة، ولكن تبقى تطبيقات هذه النظرية في السياق التعليمي محدودة و لاتزال الدراسة فيها تواجه ندرة واضحة ولذا فإن اهتمام هذه الدراسة ينصب على فحص تصورات المعلمين حول القيادة المُمكنة كما يمارسها قادة المدارس في البيئة المدرسية، ومدى اختلاف تصوراتهم هذه تبعاً لاختلافاتهم فيما يتعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية.

مشكلة البحث

يبدو جلياً وواضحاً أن إعطاء العاملين الفرصة المناسبة من خلال السماح لهم بالمشاركة في السلطة يوصل قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم مما يجعلهم فاعلين في منظماتهم وفي هذا الصدد تشير دراسة عفانة (2013) إلى أن إتاحة الفرصة للآخرين وزيادة قدراتهم الفردية و الجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة والتي تهدف الى اعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات و الاستفادة من قدرات ومواهب و إبداعات العاملين و تسخيرها في سير العمل و الوظيفة و التأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة .

وتشير دراسة هيوز (Hughes,2011) أن القادة ذوي الانماط الموجهة و غير المشاركة يسعون دوماً إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلباً على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يصبحون أكثر ميلاً للتميط و الجمود والروتين.

وعندما نتحدث عن القيادة المدرسية في البيئة التعليمية لا نذيع سراً أن هناك مشكلة حقيقية في الممارسات السلطوية لدى القادة و هذا ما أكدته الدراسات، حيث تشير دراسة السلمي (2012) أن قادة المدارس يفضلون العلاقات الجدية و الرسمية و يرفضون تفويض السلطة و الصلاحيات للآخرين و يحاولون فرض آرائهم على الآخرين و هذا يعبر عن نهج تسلطي في الإدارة المدرسية، كما تشير دراسة البيشي (2018) إلى أن التمكين القيادي يحول دون تطبيقه كثير من المعوقات و من أبرزها، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وكذلك عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين و تخوفهم من فقدان السلطة، وأشارت دراسة الهندي (2013) لوجود بعض المشكلات التي تؤثر على العلاقة بين المعلم و الإدارة المدرسية و من أبرزها المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، مما يدل على عدم توفر أسلوب القيادة بالتمكين في البيئة التعليمية.

ومما يدعم إجراء هذه الدراسة ما أوصت به العديد من الدراسات من ضرورة التوسع في إجراء الأبحاث و الدراسات حول القيادة المُمكنة و أثرها على بعض النتائج التنظيمية و دراستها في سياقات أخرى و عينات مختلفة (مرزوق وآخرون، 2017؛ شعيبات وآخرون، 2018؛ العبلاني و آخرون، 2020)، كما أوصت دراسة الشهري و الحربي (2021) العمل بتصميم برامج تنمية ممارسات و أساليب القيادة الممكنة و تطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، كما استهدفت دراسة الصبحي و القرني (2024) القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة و أثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين.

ومن خلال الخبرة الشخصية للباحثين كمعلمين لوحظ و شوهد بعض مظاهر التقصير فيما يتعلق بتمكين المعلمين نفسياً و إدارياً كميل بعض قادة المدارس للتفرد في اتخاذ القرار مما ساهم في ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرارات و طرح الأفكار و المبادرات كما لوحظ أن الممارسات القيادية لدى قادة المدارس لا تزال ترتفع إلى الأساليب التقليدية و الروتينية و البيروقراطية في إدارة العمل المدرسي، والتي لا تدعم الاتصال و الحوار و المشاركة و الاستقلالية، لذلك أتت هذه الدراسة لفحص أبعاد القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، ولذا تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما تصورات المعلمين حول القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة أبعاد أسلوب القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة المُمكنة تبعاً لاختلاف متغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة المُمكنة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

1- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين.

2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة أسلوب قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث القيادة المُمكنة كأسلوب قيادي حديث يعزز تفويض السلطة وتشارك المسؤولية وإظهار الثقة في الأداء ويعطي المرؤوسين حرية التصرف واتخاذ المبادرات، الأمر الذي يرفع روحهم المعنوية ويسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية على حد سواء.

- من المؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة لصانعي القرار في إدارة تعليم جدة حول واقع ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة في البيئة المدرسية مما يمكنهم من اتخاذ المبادرات والقرارات والإجراءات التي تسهم في توجيه قادة المدارس لتبني هذا الأسلوب في ممارساتهم القيادية داخل البيئة المدرسية.

- كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار المسؤولين عن إدارة وتخطيط برامج التدريب التربوي لتصميم برامج تدريبية لزيادة وعي قادة المدارس وتعزيز ممارساتهم لسلوكيات القيادة المُمكنة وتطبيقاتها في البيئة المدرسية.

- قد تسهم وتساعد نتائج هذه الدراسة الباحثين والمختصين في المستقبل لتناول واقع القيادة المُمكنة في بيئات تعليمية أخرى وكذا تناولها مع متغيرات وسلوكيات تنظيمية أخرى.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة القيادة المُمكنة من خلال أبعادها (الثقة في الأداء العالي، تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية من القيود البيروقراطية).

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس المتوسطة بمدينة جدة.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة ممثلة من معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1443 هـ.

مصطلحات الدراسة

تمثلت مصطلحات الدراسة في:

القيادة المُمكنة:

يعرفها أهيرني (Ahearne et al., 2005) على أنها سلوكيات القائد و التي تساهم في تعزيز مغزى العمل و أهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، و إظهار الثقة في أداء الموظفين (أورد في: مرزوق و آخرون، 2017).

ويعرفها كل من آمدنسون و مارتينسن (Amundsen & Martinsen, 2014) و شارما و كيركمان (Sharma & Kirkman, 2015) بأنها عملية تفويض الاستقلالية و المسؤولية للمرؤوسين، و مشاركة السلطة معهم من خلال سلسلة من السلوكيات القيادية لزيادة الدافع الداخلي لديهم اورد في أتيك و سيلك (atic & celik,2020).

و عرفها هيوبي (Hui,1994) بأنها " صنف مهم من السلوكيات الإدارية خصوصا أنها ترتبط بكل من فعالية القائد و نجاح محاولات التمكين من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلال و اعتبارها مكوّن هام في بناء مفهوم التمكين بشكل كلي و متكامل (أورد في: برسولي و آخرون، 2019). ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة المُمكنة تهتم بإشراك المرؤوسين في عملية القيادة، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات وإعطائهم مزيد من السلطة والاستقلالية في أداء أعمالهم وزيادة الدافعية الداخلية للمشاركة .

ويتبنى الباحثان التعريف الذي أورده أهيرني كتعريف للقيادة المُمكنة في السياق المدرسي وعليه فالقيادة المُمكنة تعرف بهذه الدراسة بأنها سلوكيات قائد المدرسة التي تساهم في تعزيز أهمية العمل في أوساط المعلمين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار و دعم استقلاليتهم في أداء وظائفهم و إظهار الثقة في أدائهم.

الإطار النظري

تمهيد

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها، كما أن لها دوراً مهماً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. ومن هنا فإن للقيادة دوراً رئيسياً في رعاية وتفعيل برامج المنظمة. فالكثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة. تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع (انجاص، 2015). ويشير بينيزوتونسند (Bennis & Townsend) أنه لكي يتسنى لبرامج التمكين أن تنجح وتسير في الاتجاه الصحيح، فلا بد من قيادة تعمل على انجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات أفضل. (اورد في: الجميلي، 2008).

ومن هنا برزت القيادة الممكنة كأحد الأنماط الحديثة التي تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى في كونها تولي المرؤوسين اهتماماً أكبر وتسعى إلى إشراكهم في عملية القيادة، من خلال المشاركة في صنع القرارات وإعطائهم مزيد من السلطة والاستقلالية في أداء أعمالهم وزيادة الدافعية الداخلية للمشاركة، الأمر الذي من المتوقع أن ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ويعمل على خلق مناخ تسوده الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين؛ ولذا كان حري بالمؤسسات عامة و المؤسسات التعليمية خاصة أن تتبنى تلك السلوكيات و الممارسات التي يدعو لها نمط القيادة الممكنة؛ لما لذلك من الأثر الإيجابي على المؤسسات التعليمية بشكل عام(الشهري و الحربي 2020).

وتتناول الباحثان من خلال هذا الفصل الخلفية النظرية للقيادة الممكنة من خلال مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: وهو القيادة المُمكنة، ويتعرف فيه على فلسفة هذا المفهوم وتطوره، ويبين معناه ويقف على أهميته، ثم يعرض بعض المقاييس المشهورة للقيادة المُمكنة، ويعدد الأبعاد التي ينطوي عليها نمط القيادة المُمكنة، من خلال عرض كل بعد على حدة، من حيث معناه ومؤشرات.

المبحث الثاني: وهو الدراسات السابقة والتعليق عليها، ويتعرف فيه على الدراسات السابقة التي تناولت هذا المتغير على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وسيتم تناولها من حيث أهدافها ومنهجها، وأبرز النتائج التي توصلت لها.

المبحث الأول: القيادة المُمكنة

الفلسفة والمفهوم

لقد شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، وذلك بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي برز مفهوم تمكين العاملين في أواخر الثمانينات من القرن الماضي ولاقي رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والعملية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المنظمات المنافسة، وإنما على العاملين بالمنظمة في المقام الأول (الخاجة، 2006م).

ويمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي (أندراوس، 2007م).

ويمكن القول أن مفهوم وأسلوب القيادة الممكنة ظهر وتشكل من خلال تلك المراحل والتطورات السابقة الذكر، وبرز كأسلوب حديث هدفه معالجة المشكلات الرئيسية داخل منظمات العمل وفي هذا الصدد يشير (أرنولد وآخرين 2000, Arnold et al.) أن القيادة الممكنة ظهرت كأسلوب جديد جاء لمعالجة إشكالات موجودة داخل بيئات العمل و أبرز تلك الإشكالات: البيروقراطية، والسلطوية، واللامركزية، وعدم إعطاء الاهتمام المناسب للعاملين؛ مما أدى إلى حدوث فجوة داخلية بين الموظفين والرؤساء.

ومما ساهم في نشأة القيادة الممكنة وبروزها التأثير من قبل العلماء بمفهوم التمكين الإداري حيث يشير العتيبي (2009م) أن العلماء تزايد اهتمامهم بنمط القيادة الممكنة تأثراً بنزعة التمكين الإداري، فكان ذلك سبباً لظهور نمطين للتمكين: النفسي، و التمكين الإداري، ليظهر بعد ذلك ما يسمى بالتمكين الهيكلي الذي انطلقت منه فكرة القيادة الممكنة.

ولقد قام أرنولد وفاقه (2000, Arnold et al.) بإجراء ثلاث دراسات في قطاع الأعمال و ذلك لبناء مقياس جديد للقيادة المُمكنة، ثم في عام (2005) قام أهرني وآخرون (2005, Ahearne et al.) لبناء مقياس آخر للقيادة الممكنة ولدعم عملية التمكين حددت أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية، وهي تعزيز أهمية العمل، والمشاركة في صنع القرارات، والثقة في الأداء العالي، والاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية، وهو المقياس الذي تتبناه هذه الدراسة.

وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى تعدد تعريفات القيادة المُمكنة، إلا أنها تتفق على إشراك المرؤوسين و تفويضهم وإعطائهم قدر أكبر من السلطة. حيث يعرفها أهيرني (2005, Ahearne et al.)

على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز مغزى العمل و أهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة في أداء الموظفين.

بينما يعرفها كل من أمندسون ومارتينسن (Amundsen & Martinsen, 2014) وشارما وكيركمان (Sharma & Kirkman, 2015) بأنها عملية تفويض الاستقلالية والمسؤولية للمرؤوسين، ومشاركة السلطة معهم من خلال سلسلة من السلوكيات القيادية لزيادة الدافع الداخلي لديهم.

في حين عرفها هامبروستاد وآخرون (Humbarstad et al., 2014) بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة بمعنى آخر قدرتهم على قيادة أنفسهم.

ويعرفها زانك وزاول (Zhang & Zhou, 2014) على أنها المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشاركهم في صنع القرارات، ويزيل أويقل من القيود البيروقراطية على موظفيه.

وفي ضوء التعريفات السابقة وتأملها يمكن استنباط مجموعة من النقاط الأساسية، والتي تمثل العناصر الرئيسية لمفهوم القيادة المُمكنة وهي كالتالي:

- أسلوب قيادي يتيح مشاركة السلطة مع المرؤوسين.
- تعد المشاركة المفتاح الأول لتمكين العاملين.
- إعطاء المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية في أداء أعمالهم.
- تحفيز المرؤوسين وزيادة الدافعية لديهم.
- إظهار الثقة في أدائهم.
- تعزيز مغزى العمل وأهميته.

وبناء على ماسبق يمكن تعريف القيادة المُمكنة في السياق المدرسي على أنها: السلوكات القيادية التي يقوم بها قادة المدارس و التي تساهم في تعزيز أهمية العمل في أوساط المعلمين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار ودعم استقلاليتهم في أداء وظائفهم وإظهار الثقة في أدائهم.

أهمية القيادة المُمكنة

يعد أسلوب القيادة الممكنة من الأساليب الحديثة، إذ أنه يهتم بتحقيق العديد من الأهداف التنظيمية الايجابية على المستويين الفردي و التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه الأدبيات النظرية، وأكدته في اتجاهات تنظيمية متعددة ومتنوعة، سواءً كان على مستوى الشركات وقطاع الأعمال أو على مستوى الصحة والتعليم.

فالقيادة الممكنة تسعى إلى إكساب المنظمة نوعاً من المرونة العالية مما يمكنها من مواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة التنافسية من خلال إسناد بعض القرارات إلى العاملين وإشراكهم في عملية إدارة المنظمة (الدوري، 2009)، ويشير مرزوق و آخرون (2017) إلى أن نمط القيادة الممكنة هو نمط قيادي من شأنه تحقيق لامركزية السلطة و إعطاء الموظفين قدر أكبر من المسؤولية دون تدخل مباشر، كما أن لها أهمية و تأثير معنوي على سلوك المنظمة.

وعندما نتحدث عن واقع المنظمات التعليمية ودور القيادة الممكنة فيها نجد أن هناك عدة دراسات أكدت فعالية القيادة الممكنة داخل تلك المنظمات، حيث تشير دراسة العايدي (2016) أن للمعلم دوراً مهماً في النظام التربوي، و أن تمكينه يتيح له القيام بدوره بكل فعالية وكفاءة، مع اتخاذ القرارات و المشاركة في القضايا التي تخص المدرسة كما أن تمكين المعلمين يساعد المدرسة على الاستجابة لتلبية احتياجاتها، وتحقيق مطالب المجتمع المحلي.

وبشكل عام تعزز القيادة الممكنة الاتجاهات الايجابية في نفوس المعلمين، وتعزز جوانب القوة لديهم مما يشعرهم بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة وذلك من خلال تمكينهم وتحسين أدائهم حتى يحققوا الأهداف المطلوبة، فإذا ما قام قادة المدارس بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتلمس آرائهم في القرارات المتعلقة بهم، وبيان أثر عملهم على فاعلية المدرسة و أن المهام التي يقومون بها ذات قيمة، فإن ذلك سينعكس ايجابياً على آراءهم و يعزز من ثقتهم في قادتهم (العتيبي، 2020).

ويؤمل أن أسلوب بهذه المضامين وهذه الممارسات إداما تم تطبيقه في السياق التعليمي سيسهم في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته و أنه سيكون له تأثير مباشر على تحقيق الكثير من السلوكيات الايجابية لدى المعلم مقارنة بقدرته على تحقيق تلك السلوكيات الايجابية لدى الموظفين في السياقات الأخرى (الشهري و الحربي، 2022).

مقاييس القيادة الممكنة و أبعادها

هناك العديد من المقاييس التي تم بنائها لقياس القيادة المُمكنة، وجميع هذه المقاييس تم بنائها في بيئات أجنبية، إلا أن هناك جهود وإسهامات لعدد من الباحثين العرب في تعريبها ومواءمتها للسياق العربي، ومن هذه المقاييس الآتي:

- مقياس أرنولد وفريقه (Arnold et at., 2000):

قام أرنولد ورفاقه (Arnold et at., 2000) بإجراء ثلاث دراسات في قطاع الأعمال؛ وذلك لبناء مقياس جديد للقيادة المُمكنة، وتم التوصيل بعد إجراء تلك الدراسات إلى مقياس مكون من خمسة أبعاد للقيادة المُمكنة وهي (التوجيه، والإعلام والقيادة بالقدوة، والتفاعل مع الفريق، واتخاذ القرار التشاركي)، ويسمى هذا المقياس (The empowering Leadership questionnaire (ELO), وتكون المقياس من الأبعاد التالية:

القيادة بالقدوة Leading by Example، و التدريب Coaching، و المشاركة في صنع القرار Participative Decision Making، والإعلام Informing، وإظهار الاهتمام Show Concern.

- مقياس أهيرني وفريقه (Ahearne et at., 2005):

قام أهرني وزملائه (Ahearne et at., 2005) ببناء مقياس للقيادة المُمكنة، وتم التوصل الى مقياس مكون من أربعة أبعاد للقيادة المُمكنة تتضمن 12 عبارة بواقع ثلاث عبارات في كل بعد، ولقد تكون المقياس من الأبعاد التالية:

تعزيز أهمية العمل Enhancing the meaningfulness of work، والمشاركة في صنع القرارات Expressing confidence in high performance، والاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية Providing autonomy from bureaucratic constraints.

وباستخدام التحليل العاملي قام القرني (2020) بتعريب المقياس ومواءمته للسياق التعليمي المحلي بطريقة الترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي و العوامل الأبعاد التالية:

(1) تعزيز أهمية العمل (Enhancing the meaningfulness of work):

يعرفها مرزوق و آخرون (2017) بأنها سلوكيات القائد التي تحسن من إدراك المرؤوسين لمعنى عملهم وذلك من خلال تحديد الأهداف الملهمة، وبيان الأثر المتوقع لعملهم وارتباطه بفاعلية المنظمة.

ويعرفها العتيبي (2009) بأنها تلك الحالة التي يشعر فيها الفرد بالفرصة في ممارسته لمهامه لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

وفي السياق التعليمي يمكن الاستدلال على قدرة قائد المدرسة في تعزيز أهمية العمل في أوساط المعلمين من خلال ربط أهدافهم بأهداف المدرسة ورسالتها، وبيان أثر عملهم على فاعلية المدرسة وأن المهام التي يقومون بها ذات قيمة، ومساعدتهم في فهم ارتباط الوظيفة مع الرؤية الكلية للمدرسة.

(2) المشاركة في صنع القرارات (Participative Decision Making):

يعرفها السكارنة (2010، 310) بأنها تمكين العاملين من سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور و المهام المتعلقة بالعمل و التي كانت في الأساس من اختصاص المديرين " (أورد في : عايض، 2020). ويعرفها برسولي ورفاقه (2019، 441) بأنها "تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار".

وفي سياق البيئة المدرسية يمكن الاستدلال على قدرة قائد المدرسة في تحقيق هذا البعد في أوساط المعلمين من خلال تهيئة المناخ الملائم لهم وتحفيزهم على إبداء آرائهم وتصوراتهم، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

(3) الثقة في الأداء العالي (Expressing confidence in high performance):

يعرفها مرزوق وآخرون (2017، 4) بأنها "المدى الذي يظهر فيه القائد ثقته في الأداء العالي لمرؤوسيه في المستقبل، واعتقاده في قدرتهم على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء". ويعرفها برسولي ورفاقه (2019، 4) بأنها "تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي، ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم".

وعليه فإن قائد المدرسة يمكنه القيام بعدد من الممارسات التي يحقق من خلالها هذا البعد ، ومنها ما يظهره قائد المدرسة من ثقة في تعامل المعلمين مع المهام الصعبة التي يوكلها إليهم ، و ثقته في أدائهم العالي وفي أنهم سيحققون الأهداف المنشودة التي يرجو قائد المدرسة تحقيقها ولو حدثت منهم بعض الأخطاء.

(4) الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية (Providing autonomy from bureaucratic constraints):

يعرفها إتوري (Ettorre، 1997) بأنها إعطاء المرؤوسين مساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم ومنحهم القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات (أورد في :الدرجي ، 2018).

الدراسات السابقة

عمد الباحثان إلى الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة، القيادة المُمكنة وقد لاحظنا ندرة الدراسات التي تناولت هذا المتغير على المستويين المحلي و العربي، وفيما يلي استعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الدراسة، وسيتم تناولها من حيث أهدافها و منهجها، وأبرز النتائج التي توصلت لها.

هدفت دراسة الكوازوسالم (2014) إلى التعرف على درجة قيادة التمكين وأبعادها لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل من وجهة نظر الطلبة، واستخدم الباحثان المنهج المسحي، وتكونت العينة من (286) طالب وطالبة، وتكون مقياس القيادة بالتمكين من (العلم والمعرفة - المشاركة في السلطة والمسؤولية - الحوافز - فرص التطوير الذاتي - الثقة بين القائد والمرؤوس)، واستنتج الباحثان صلاحية مقياس قيادة التمكين لمدرسي التربية الكشفية في كلية وأقسام التربية الرياضية

بجامعة الموصل، كما استنتجا أن مدرسي التربية الكشفية في كلية وأقسام التربية الرياضية يمتلكون درجة مرتفعة في قيادة التمكين و أبعادها، وأوصت الدراسة باعتماد مقياس قيادة التمكين وتطبيقه على الطلبة في الجامعات العراقية الاخرى و تدعيم أسلوب قيادة التمكين المتبع من قبل مدرسي التربية الكشفية بجامعة الموصل، ومحاولة تعميمه على مدرسي الدروس العملية في كلية التربية الرياضية .

وهدفت دراسة العتيبي (2021) إلى معرفة أثر القيادة الممكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الخاصة و البالغ عددهم (898) معلماً ومعلمة. وقد استجاب منهم عدد(281) يمثلون عينة الدراسة الأساسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة السعي الحثيث إلى ترسيخ مفهوم القيادة الممكنة لدى قادة المدارس من خلال تصميم البرامج و الحقايب التدريبية، وإقامة الندوات و المؤتمرات التي تعزز ذلك المفهوم.

وبحثت دراسة مرزوق وآخرون(2017) أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، كما سعت الدراسة إلى استكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر- النوع - مدة الخبرة - المؤهل العلمي)، واعتمدت الدراسة عينة من (368) من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة، و أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وعلى مستوى كل بعد من أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، في حين وجدت اختلافات ذات دلالة احصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الحكم المحلي بدفع القادة إلى مشاركة مرؤوسيه في القرارات التي تمس أعمالهم، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار ومقترحات تفيد العمل مع الأخذ بها طالما ثبت جدواها، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين و توضيح أدوار العمل للعاملين داخل الأقسام و المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة لكل موظف، ووضع معايير للأداء مفهومة جيداً ويتم نشرها باستمرار، كذلك الاهتمام بحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية في العمل.

وللكشف عن تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعنى بالابتكار أجرى القرني (2022) دراسة استهدفت فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة المُمكنة – كما يمارسها مديرو ومديرات مكاتب التعليم في محافظة جدة – على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين والمشرفات في وجود مناخ الفريق المعنى بالابتكار كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وطبقت أدوات الدراسة بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة المُمكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؛ ووجود تأثيرات مباشرة لمناخ الفريق المعنى بالابتكار على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؛ كما وجد أن مناخ الفريق المعنى بالابتكار يتوسط جزئياً في نقل تأثير القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري، وأوصت الدراسة بتصميم برامج مخططة وموجهة لتنمية جدارات وكفايات القيادة الممكنة لدى مديري ومديرات مكاتب التعليم؛ وتوفير الظروف الهيكلية الملائمة لتكوين مناخ جماعي ملائم للابتكار فيها؛ ورصد اتجاهات ودوافع المشرفين

التربويين نحو سلوكيات العمل الابتكارية لتصميم التدخلات المناسبة التي تضمن إدامة مناخ الابتكار، وتعزيز هذه السلوكيات في بيئة العمل .

كما أجرى الشهري والحربي(2021) دراسة هدفت التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة لنمط القيادة الممكنة، والتعرف على الثقة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لنمط القيادة الممكنة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي والارتباطي)، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (8249)، وقد توصلت الدراسة إلى قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة عالية، وجاءت الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جميعها بدرجة ممارسة عالية لدى قادة المدارس، كما أن مستوى الثقة بقادة المدارس جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، ومما أوصت به الدراسة العمل على برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الممكنة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات تتناول الثقة في القائد مع أنماط قيادية أخرى مثل القيادة الموزعة، والقيادة البنوية، والقيادة المتسامية وغيرها من الأنماط القيادية الحديثة.

ولتوضيح أثر التمكين القيادي في تحقيق الابداع الاداري من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة أجرى البيشي (2018) دراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدماً استبانة ضمت متغيري الدراسة، و أظهرت النتائج أن مستوى التمكين القيادي لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة كان بدرجة متوسطة، و كذلك كان مستوى الابداع الإداري، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى العاملين .

وسعت دراسة كيم وبيهر (Kim& Beehr,2020) للكشف عن دور القيادة التمكينية واثرها في قيادة الناس ليكونوا فاعلين من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق اهداف الدراسة، وبحثت الدراسة القيادة بالتمكين مرتباً بثلاثة سلوكيات: التأخير، والتغيب، ونية الدوران، وتناولت الالتزام التنظيمي العاطفي كوسيط. وتم تطبيق الدراسة بعينة نهائية مكونة من (294) موظف، وتوصلت النتائج إلى أن سلوكيات القائد التمكينية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بتقديرات الالتزام التنظيمي، كما اظهرت النتائج ايضا أن القيادة بالتمكين للموظفين تساعد على الاستقلالية والدعم التنموي للموظفين، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على قرارات الموظفين بالبقاء في المنظمة من خلال الولاء والالتزام النفسي، مشيراً الى أنه من المتوقع أن يكون للقيادة بالتمكين أثراً إيجابية، إلا أنه قد تخالطه بعض الآثار السلبية، مثل شعور القائد بالتخلي عن المسؤوليات وتركها للغير، واوصت الدراسة بأن تشمل الدراسات المستقبلية القيادة بالتمكين بالإضافة إلى المتغيرات الأخرى ذات الأهمية.

وجاءت دراسة القرني (2021) للكشف عن العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل، وهدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المباشر لسلوك القيادة الممكنة على أداء المهام والأداء السياقي لدى المشرفين التربويين والمشرفات، وكذلك تحديد آثارها غير المباشرة على هذين المتغيرين في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وطبقت أدوات الدراسة بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي، ووجود تأثيرات مباشرة للتمكين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات غير مباشرة للقيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي في وجود التمكين كمتغير

وسيط؛ كما وجد أن التمكين النفسي يتوسط كلياً في نقل تأثير القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي. وأوصت الدراسة بضرورة فحص إمكانات التمكين النفسي للمشرفين والمشرفات ورصدها قبل تنفيذ مبادرات التمكين الهيكلي والتدخلات الإدارية المختلفة الرامية لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية على صعيد أداء المهام والأداء السياقي تحديداً وسلوكيات العمل المرغوبة في بيئة العمل بشكل عام.

وسعت دراسة رزقي وباراهيانتي (Rizqi & Parahyanti 2019) للكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقات بين تمكين القيادة والمشاركة في العمل للموظفين في اندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام تصميم استبيان لجمع البيانات من خلال استطلاع عبر الإنترنت. وشملت (140) موظفاً. وأكدت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين تمكين القيادة والمشاركة في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة فحص آثار التمكين والمشاركة في العمل على نتائج العمل الأخرى مثل الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية التغيير لمواصلة استكشاف آثاره على العمال من جيل الألفية.

ولمعرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، وتركيب الأسرة، والحالة الاجتماعية وما إلى ذلك في تمكين السلوك القيادي. أجرى سونال و آخرون (Sonal et al. 2019) دراسة على مديرات بعض قطاعات الخدمات في الهند (التعليم، الصحة، تكنولوجيا المعلومات، البنوك والتأمين)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بحجم عينة بلغ (377) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق في سلوك القيادة التمكينية للمديرين من حيث الجنس (الذكور والإناث). كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العمر والحالة الاجتماعية ليس لها أي دور مهم في سلوك التمكين القيادي للجنسين، في حين أن الهيكل العائلي للمديرة يلعب دوراً مهماً في تقرير السلوك القيادي للمديرة عند تمكينها من قبل مديرها. وتُظهر المديرة التي تعيش في أسرة مشتركة ولديها دعم عائلي كامل المستوى الأعلى من سلوك القيادة التمكينية بسبب التحرر الاجتماعي الأفضل، كما أكدت النتائج أن المديرات أياً كانت مناصبهن اللواتي يشغلنهن فإنهن يتعمتن بمهاراتٍ أكثر فيما يتعلق بالتواصل مع الناس والمجتمع الخارجي.

التعليق على الدراسات القيادة المُمكنة

بالنظر للدراسات السابقة ومراجعتها يتضح ان الدراسة الحالية تشترك مع عدد من الدراسات السابقة في ما يتعلق بأهداف الدراسة ومنهجها وادواتها وبيئتها، كما انها تختلف مع عدد منها في ذلك، وتعد الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الممكنة في البيئة التعليمية على المستوى المحلي والعربي بحسب علم الباحثان شحيحة ونادرة، إذ لوحظ أن أغلب هذه الدراسات تناولت متغير القيادة الممكنة في بيانات اخرى غير تعليمية ما عدا دراسة الكوازوسالم (2014) ودراسة البيشي (2018) ودراسة القرني (2021) ودراسة الشهري والحربي (2021) ودراسة القرني (2022). وبعد استعراض الباحث للدراسات التي تناولت القيادة الممكنة وعلاقتها بمتغيرات اخرى توصل للنتائج التالية:

من حيث الموضوع والاهداف تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة الكوازوسالم (2014) ودراسة سونال و آخرون (Sonal et al. 2019) في كونها أقتصرت على متغير واحد، بينما نجد أنها تختلف مع دراسة المناجعة (2018) ومرزوق وآخرون (2017) والقرني (2021) والبيشي (2018) والقرني (2022) والشهري والحربي (2021) و كيم وبيهر (Kim & Beehr 2020) ورزقي وباراهيانتي (Rizqi & Parahyanti 2019) في كون هذه الدراسات السابقة تناولت القيادة الممكنة و علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى.

أما من حيث منهج الدراسة فقد أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الكواز وسالم (2014) ودراسة جاين سونال وآخرون (Jain Sonal ، et al. 2019) في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي بينما جاءت الدراسات السابقة معتمدة على المنهج الوصفي بشقية المسحي و الأرتباطي مختلفة مع الدراسة الحالية. كما أتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع اختلاف تصميمها وفقاً لأهداف الدراسة .

وأما من حيث مجتمع الدراسة فقد أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الكواز وسالم (2014)، القرني (2022) والشهري والحربي (2021)، والبيشي (2018)، و القرني (2021) في أنها طبقت في القطاع التعليمي، بينما اختلفت مع الدراسات الأخرى في كونها طبقت في بيئات أخرى غير تعليمية.

وفي ما يخص بيئة الدراسة نجد ان هذه الدراسة أتفقت مع دراسة البيشي (2018)، القرني (2021) و القرني (2022) والشهري والحربي (2021)، في كونها طبقت في البيئة السعودية، في حين نجد أن دراسة الكواز وسالم (2014)، ومرزوق وآخرون (2017)، العتيبي (2021)، طبقت في بيئات عربية، فيما أجريت دراسة كيم وبيهر (Kim & Beehr، 2020)، ورزقي وباراهيانتي (Rizqi&Parahyanti، 2019)، سونال وسانجيتا (Sonal & Sangeeta، 2019) في بيئات أجنبية.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أنهما قد اكتسبا ثقافة واسعة على مستوى المعرفة البحثية من خلال استعراضهما للدراسات السابقة مما كان لهما كبير الأثر على دراستهما الحالية، سواءً كان على مستوى متغير الدراسة أو منهجها أو أهدافها أو مقاييسها أو النتائج التي توصلت إليها، ويأمل الباحثان أن تكون دراستهما رافداً معيناً للباحثين على مستوى البحث العلمي في مجال القيادة التربوية.

الطريقة والإجراءات

تمهيد

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه المسحي؛ وذلك لكونه الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ويعرف كريسويل (Creswell، 2014/2019) المنهج الكمي بأنه: "المنهج الذي يستخدمه الباحث لاختبار صحة النظريات المادية عن طريق دراسة العلاقات بين متغيرات محددة مسبقاً. ويسير في ضوئه أثناء عملية البحث بين المتغيرات بقياسها كمياً، وغالبا ما يكون ذلك باستخدام أداة قياس مقننة للخروج ببيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً".

أما الأسلوب المسحي فيعرفه العساف (2006، ص191) الأسلوب المسحي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يجري بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينه كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط"، ولهذا استخدم الأسلوب المسحي

لاستطلاع رأي المعلمين عن درجة ممارسة القيادة الممكنة في المدارس المتوسطة بمدينة جدة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة، والبالغ عددهم (546،3) معلم، و(4030) معلمة، وفقاً للإحصائيات الواردة عن قسم شؤون المعلمين في إدارة التعليم للعام الدراسي 1442/هـ، ويبين الجدول (1-3) توزيع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم:

جدول (1-3) توزيع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم

م	مكتب التعليم	عدد المعلمين	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %	الإجمالي	النسبة %
1	الصفا	697	6،19%	---	---	697	2،9%
2	النسيم	519	60،14%	---	---	519	6،8%
3	الشمال	540	2،15%	960	8،23%	1500	19،8%
4	الجنوب	531	9،14%	1035	25،6%	1566	20،6%
5	الوسط	466	1،13%	854	1،21%	1320	17،4%
6	الشرق	793	3،22%	1181	3،29%	1974	26،6%
	المجموع	3564	100%	4030	100%	7576	100%

المصدر: إحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي (1440-1441هـ)

يتضح من الجدول (1-3) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة التابعة لمكتب التعليم بشرق جدة بنسبة (26.6%)، يليهم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب التعليم بالجنوب بنسبة (20.6%)، ثم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكاتب تعليم (الشمال، الوسط، الصفا) بنسب (19.8%، 17.4%، 9.2%) على الترتيب، وكانت أقل نسبة لمعلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب تعليم (النسيم) حيث بلغت نسبتهم (6.8%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع وذلك لكون مجتمع الدراسة كبيراً، ويتوزعون على نطاق جغرافي كبير، مما يشكل صعوبة في الوصول إلى جميع أفرادهم، وكذلك اختصاراً للوقت والجهد وتم التواصل معهم عن طريق عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بالمعلمين والمتوافرة في مكاتب التعليم بغرض تعبئة الاستبانة، واستهدف الباحثان (2000) معلم بنسبة (26.4%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة وتم تحديد ثلاثة أسابيع لجمع الاستبانات المرسلة للمبجوثين، وبلغ عدد الاستبانات المكتملة (418) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (5.5%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يتضح من نتائج جدول (2-3) التالي:

جدول (2-3) التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	301	72%
2	أنثى	117	28%
المجموع الكلي		418	100%

يتضح من الجدول (2-3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين بنسبة (72%)، أما المعلمات فبلغت نسبتهن (28%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (3-3) التالي:

جدول (3-3) التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	104	24.9%
2	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	38.5%
3	20 سنة فأكثر	153	36.6%
المجموع الكلي		418	100%

يتضح من الجدول (3-3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة سنوات خبرتهم في التعليم (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (38.5%)، يليهم المعلمين والمعلمات أصحاب سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) بنسبة (36.6%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهن (24.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً، وقد قام الباحث بتبني مقاييس محكمة تناسب موضوع الدراسة

من خلال مراجعة الأدب النظري وذلك بهدف التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة.

وقد اعتمد الباحثان في بناء المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة) على مقياس القيادة الممكنة المصمم من قبل أهيرني (Ahearne et al.)، (2005) والذي قام على تعريبه وتقنيته القرني (2020) في السياق التعليمي العربي. ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

الجزء الثاني: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة:

وتكون من (12) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: تعزيز أهمية العمل، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (1 إلى 3).

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (4

إلى 6).

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (7

إلى 9).

البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام

المسلسلة من (10 إلى 12).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس اجمالاً على ارتفاع درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكارت الخماسي) المتدرج تنازلياً (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يقوم بذلك مطلقاً).

صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام مقياس (القيادة الممكنة) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحثان بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

1) صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
تعزيز أهمية العمل		المشاركة في صنع القرارات		إظهار الثقة في الأداء العالي		الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.912	4	**0.898	7	**0.935	10	**0.883

**0.856	11	**0.931	8	**0.854	5	**0.929	2
**0.923	12	**0.923	9	**0.851	6	**0.888	3

**** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01**

يتبين من الجدول (3-4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: تعزيز أهمية العمل بين (0.888 – 0.929)، أما للبعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.851 – 0.898)، وللبعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي تراوحت بين (0.923 – 0.935)، وللبعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية تراوحت بين (0.856 – 0.923)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

(ب) الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3-5) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	**0.864
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	**0.866
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	**0.898
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	**0.906

**** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)**

يتبين من جدول (3-5) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي تتكون منها الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.864 – 0.906)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

(3) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (3-6) التالي:

جدول (3-6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمجموع الكلي للاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	3	0.90
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	3	0.84
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	3	0.92
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	3	0.87

0.95	12	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة)
------	----	--

يتضح من جدول (3-6) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد استبانة (درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.84 – 0.92)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.95). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.

3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي

4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

5- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على

النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة دائماً، والدرجة (4) للاستجابة غالباً، والدرجة (3) للاستجابة أحياناً، والدرجة (2) للاستجابة نادراً، والدرجة (1) للاستجابة لا يقوم بذلك مطلقاً، وذلك بناء على الفئات التالية:

- من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة موافقة (ضعيفة جداً).

- من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة موافقة بدرجة (ضعيفة).

- من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة موافقة بدرجة (متوسطة).

- من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية).

- من 4.2 إلى 5 تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية جداً).

6- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات

الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس).

7- اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في التعليم).

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول

ونصه " ما درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (1-4) التالي :

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	إظهار الثقة في الأداء العالي	3.53	1.033	1	عالية
4	الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	3.50	1.006	2	عالية
1	تعزيز أهمية العمل	3.37	1.021	3	متوسطة
2	المشاركة في صنع القرارات	3.21	1.018	4	متوسطة
	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة)	3.40	0.901	---	عالية

يتبين من جدول (1-4) السابق أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة (3.40)، بانحراف معياري قدره (0.901) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تتكون منها الاستبانة بين (1.033 – 1.006) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة.

ويعزى حصول ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بأن ذلك يعود إلى ما تسعى إليه وزارة التعليم من قرارات ومعايير تهدف إلى خدمة المعلم والإدارة على حد سواء بما يصب في تنظيم الإدارة والعملية التعليمية، ونظراً للخبرات ووعي قادة المدارس والتوجه الإيجابي نحو القيادة الممكنة وأهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في العملية التربوية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة مع نتيجة دراسة الشهري والحربي (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة جاءت بدرجة (عالية).

واتفقت أيضاً مع نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي (2021) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الممكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة بالطائف جاءت بدرجة (عالية).

وتختلف نتيجة هذا الدراسة من حيث حصول ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة على درجة عالية من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة البيشي (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الممكنة لدى قادة أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة كانت بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) كأحد أبعاد ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.53)، يليه في

الترتيب الثاني بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بمتوسط حسابي (3.50)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (تعزيز أهمية العمل) بمتوسط حسابي (3.37)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي (3.21) وكلاهما بدرجة ممارسة (متوسطة).

يعزى وجود بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) في الترتيب الأول الى ان هذا البعد يعود الى ما يمتلكه قادة المدارس من مهارات تواصل واتصال ومهارة تعزيز الثقة والروح الأخوية بين القادة والمعلمين، بينما يعود وجود بُعد (المشاركة في صنع القرارات) في الترتيب الأخير بدرجة (متوسطة) الى ان مهارة المشاركة في صنع القرارات تحتاج الى وقت أكثر وجهد، وقد تحتاج الى التغيير في أساليب وسياسة القادة والمعلمين، وتذليل العقبات التي تحول بين الانفراد بصنع القرار او مشاركته.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة بكل بعد على حدة من أبعاد الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: تعزيز أهمية العمل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (2-4) التالي:

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
2	يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	3.43	1.098	1	عالية
3	يساعدني قائد المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.	3.39	1.114	2	متوسطة
1	يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها	3.29	1.153	3	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الأول: تعزيز أهمية العمل	3.37	1.021	---	متوسطة

يتبين من جدول (2-4) السابق أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل) جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.37) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.021) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.098 – 1.153) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل): (يساعدني قائد المدرسة على فهم تأثير عملي على الفاعلية

الكلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (3.43) بدرجة موافقة (عالية)، يليها في الترتيب الثاني: (يساعدني قائد المدرسة على فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة) بمتوسط حسابي (3.39)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها) بمتوسط حسابي (3.29) وكلاهما بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة: (يساعدني قائد المدرسة على فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى أن قادة المدارس لديهم اهتمام بفاعلية إشراك المعلمين وما يمثله دورهم في تحقيق أهداف المدرسة مما يثير الدافعية لديهم وتحفيزهم لتجويد عملهم مما يسهم في فهمهم ووعيهم برسالة المدرسة وتحقيق أهدافها، بينما جاءت العبارة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة) وقد يرجع ذلك إلى قلة البرامج التوعوية والندوات التي تهدف إلى الربط بين أهداف المعلم ورسالة المدرسة، وإعطاء الوقت الكافي والمساحة للتواصل بين القادة والمعلمين لتوحيد الجهود لخدمة المدرسة وأهدافها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشهري والحربي (2020) التي اشارت الى ان درجة الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة) من وجهة نظر معلمي الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). وتختلف مع نتيجة درجة ممارسة:

(يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حيث جاءت بدرجة (عالية).

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (3-4) التالي:

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
6	يلتمس قائد المدرسة رأبي في القرارات التي تتعلق بي.	3.41	1.189	1	عالية
4	يشاركني قائد المدرسة في اتخاذ العديد من القرارات.	3.22	1.143	2	متوسطة
5	غالبا ما يستشيرني قائد المدرسة في القرارات الاستراتيجية.	3.00	1.188	3	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	3.21	1.018	---	متوسطة

يتبين من جدول (3-4) السابق أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط

الحسابي العام للبعد (3.21) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.018) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.143 – 1.189) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات): (يلتمس قائد مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي.) بمتوسط حسابي (3.41)، بدرجة موافقة (عالية)، يليها في الترتيب الثاني: (يشاركني قائد مدرستي في اتخاذ العديد من القرارات) بمتوسط حسابي (3.22)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (غالباً ما يستشيرني قائد مدرستي في القرارات الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.00) وكلاهما بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة: (يلتمس قائد مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى أن وعي قادة المدارس الى اتاحة الفرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تسهم في العملية التربوية بالطريقة المناسبة التي يراها المعلمون حيث اشراكهم في القرارات المتعلقة بالمعلمين يحفزهم ويزيد من الدافعية لديهم مما يجعل بيئة العمل تشاركية وجاذبة وأكثر فاعلية.

بينما جاءت العبارة: (غالباً ما يستشيرني قائد مدرستي في القرارات الإستراتيجية) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (متوسطة) يعود ذلك الى قد يجد القائد صعوبة في المشاركة في القرارات الاستراتيجية ومنها عدم استعداد وعدم اظهار الحماس وبذل الجهد من قبل المعلمين و لوجود بعض المشكلات التي تؤثر على العلاقة بين المعلم والقيادة المدرسية، ومن ابرزها المركزية في اتخاذ القرارات وقلة العمل الجماعي الذي من شأنه يُبرز قدرات ومواهب وابداعات المعلمين، فقد يميل القائد الى الانفراد باتخاذ القرارات بناء على خبراته وان القرارات الاستراتيجية تعود الى القائد خاصة وانها من مهامه .

حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشهري و الحربي (2020) التي اشارت الى ان نتيجة درجة الممارسة: (يلتمس قائد المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بي) جاءت بدرجة (عالية) وتتفق ايضا نفس الدراسة مع درجة ممارسة: (غالباً ما يستشيرني قائد المدرسة في القرارات الاستراتيجية) حيث جاءت بنفس الترتيب الاخير بدرجة (متوسطة) .

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4) التالي:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
7	يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.	3.59	1.072	1	عالية

9	يعرب قائد المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي.	3.54	1.112	2	عالية
8	يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التطور ولو حدثت مني بعض الأخطاء.	3.47	1.151	3	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	3.53	1.033	---	عالية

يتبين من جدول (4-4) السابق أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.53) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.033) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.072 – 1.151) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي): (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة) بمتوسط حسابي (3.59)، يليها في الترتيب الثاني: (يعرب قائد مدرستي عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي) بمتوسط حسابي (3.54)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التطور ولو حدثت لي بعض الأخطاء) بمتوسط حسابي (3.47) وجميعها بدرجة موافقة (عالية).

وقد يرجع حصول العبارة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى ادراك قادة المدارس بخبرات وقدرات المعلمين المتنوعة مع الامور والمهام الصعبة وايماننا بما اكتسبوه من تعليم وخبرات، مما يعزز مزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم واتاحة المزيد من المساحة لإظهار مهارات المعلمين والاستفادة منها بما يحقق رسالة المدرسة وأهدافها. بينما جاءت العبارة: (يؤمن قائد مدرستي بقدرتي على التطور ولو حدثت لي بعض الأخطاء) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية) وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يؤمنون بتطور مهارات المعلمين ومحاولتهم لتلافي الأخطاء وتجنبها، والتعلم من الأخطاء، ومراعاة للجهود التي يقوم بها المعلمون لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-5) التالي:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
-------------	----------	-----------------	-------------------	---------------	---------------

10	يسمح لي قائد المدرسة ان أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.	3.57	1.134	1	عالية
12	يسمح لي قائد المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.	3.51	1.155	2	عالية
11	يبسط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي.	3.41	1.110	3	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	3.50	1.006	---	عالية

يتبين من جدول (4-5) السابق أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.50) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.006) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.110 – 1.155) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية): (يسمح لي قائد المدرسة ان أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) بمتوسط حسابي (3.57)، يليها في الترتيب الثاني: (يسمح لي قائد المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين) بمتوسط حسابي (3.51)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (يبسط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) بمتوسط حسابي (3.41) وجميعها بدرجة موافقة (عالية).

وقد يرجع حصول العبارة: (يسمح لي قائد المدرسة ان أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى أن قادة المدارس يدركون ويؤمنون بقدرة المعلمين على انجاح اهداف ورسالة المدرسة بالطريقة المناسبة لسماتهم وشخصياتهم المختلفة ومما اكتسبوه من تعليم وخبرات، وإمام قائد المدرسة بإعطاء المعلمين مساحة من الحرية بما يتوافق مع النظام والقواعد الاجرائية المتبعة. بينما جاءت العبارة: (يبسط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية) وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يطمحون الى الابتعاد عن تعقيد العمل ويطمحون الى التقليل من البيروقراطية وذلك بتبسيط القواعد واللوائح بما يسهم في اوصول رسالة التعليم بطرق أكثر مرونةً وسلاسة.

وتتفق دراسة الشهري والحربي (2020) مع نتيجة ممارسة: (يسمح لي قائد المدرسة ان أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) حيث جاءت بدرجة (عالية)، وتتفق أيضاً مع نتيجة ممارسة: (ييسط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) حيث جاءت بدرجة (عالية) .

إجابة السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة المُمكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس:
تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (4-6) التالي:
جدول (4-6) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	ذكر	301	3.51	1.080	5.430	**0.000
	أنثى	117	3.01	0.738		
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	ذكر	301	3.34	1.061	4.760	**0.000
	أنثى	117	2.88	0.810		
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	ذكر	301	3.77	1.061	9.796	**0.000
	أنثى	117	2.93	0.646		
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	ذكر	301	3.66	1.060	6.446	**0.000
	أنثى	117	3.09	0.702		
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة)	ذكر	301	3.57	0.936	7.478	**0.000
	أنثى	117	2.98	0.629		

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (4-6) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة (7.478) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لممارسة قادة المدارس المتوسطة

لأسلوب القيادة الممكنة بتلك الأبعاد بين (4.760 – 9.796) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).

رغم ان كلا الجنسين حصل على درجة (عالية) الى ان بعض قائدات المدارس يحرصن على تطبيق القرارات بحرص وعناية ولكن بأقل مشاركة من الذكور كما اثبتته الجدول (4-6) في البعد (المشاركة في صنع القرارات)، كما ان كلا الجنسين اظهرا درجة عالية في اظهار الثقة في الأداء العالي والاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية، مما يدل على وجود روح التعاون بين القائد والمعلم الا ان الذكور اكثر تفوقا من الاناث .

كما اتفقت دراسة الشهري الحربي (2020) حول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الممكنة تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور)، وأيضا اتفقت حول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).

2- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (4-7) التالي:

جدول (4-7): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	بين المجموعات	42.67	2	21.33	22.604	**0.000
	داخل المجموعات	391.69	415	0.94		
	الكلي	434.36	417			
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	42.49	2	21.24	22.648	**0.000
	داخل المجموعات	389.27	415	0.94		
	الكلي	431.75	417			

**0.000	42.331	37.69	2	75.38	بين المجموعات	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي
		0.89	415	369.51	داخل المجموعات	
			417	444.90	الكلية	
**0.000	25.204	22.86	2	45.71	بين المجموعات	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية
		0.91	415	376.34	داخل المجموعات	
			417	422.06	الكلية	
**0.000	36.489	25.30	2	50.59	بين المجموعات	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة)
		0.69	415	287.69	داخل المجموعات	
			417	338.28	الكلية	

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (7-4) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة.. تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة (36.489) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة بتلك الأبعاد بين (22.604 - 42.331) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة بجميع أبعادها (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (8-4) التالي:

جدول (8-4) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	أقل من 10 سنوات	104	2.90	---		
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	3.34	**0.45	---	
	20 سنة فأكثر	153	3.73	**0.83	**0.38	---
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	أقل من 10 سنوات	104	2.70	---		
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	3.24	**0.65	---	
	20 سنة فأكثر	153	3.52	**0.83	**0.28	---
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	أقل من 10 سنوات	104	2.88	---		
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	3.53	**0.65	---	
	20 سنة فأكثر	153	3.98	**1.10	**0.46	---
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	أقل من 10 سنوات	104	2.98	---		
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	3.51	**0.52	---	
	20 سنة فأكثر	153	3.84	**0.86	**0.34	---
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة)	أقل من 10 سنوات	104	2.86	---		
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	161	3.41	**0.54	---	
	20 سنة فأكثر	153	3.77	**0.90	**0.36	---

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (4-8) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) و (من 10 إلى أقل من 20 سنة) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات). كما توجد

فروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة المدارس المتوسطة لأسلوب القيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) و (من 10 إلى أقل من 20 سنة) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات). كما توجد فروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات).

التوصيات

بناءً على أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائجها، يمكن استخلاص عدة توصيات تسهم في تفعيل ممارسات القيادة الممكنة في مدارس التعليم العام بمدينة جدة، وذلك وفقاً لما يلي:

- *تصميم برامج محددة ومتخصصة، من شأنها إكساب مهارات وخبرات ومعارف وذلك من خلال تنمية الاساليب القيادية التمكينية التي بدورها تنعكس على ثقافة قادة المدارس داخل البيئة التعليمية.
- *السماح للمعلمين والمعلمات بالمشاركة في صنع القرار الإداري التعليمي المدرسي مما يشعرهم بالأهمية والثقة نحو أداؤهم التدريسي على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية للمدرسة.
- *إرشاد قادة المدارس إلى جعل البيئة الإدارية، موقع يتسم بالجاذبية والمرونة والشفافية والعدل وذلك من خلال الاهتمام بما يطلبه المعلمون ويرغبون في تغييره وتطويره في البيئة المدرسية.
- *تعزيز الثقة في القائد المدرسي من خلال الوقوف على محددات الثقة والعوامل المعززة لها وتنميتها.

الدراسات المقترحة

- 1- إجراء دراسات عن القيادة الممكنة باستخدام مقاييس مختلفة عن هذه الدراسة.
- 2- القيام بدراسات جديدة تقيس العلاقة الارتباطية بين القيادة الممكنة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل (الثقة التنظيمية، والثقة في القائد، والمواطنة التنظيمية، القيادة الخادمة، وغيرها.....).
- 3- يقترح الباحثان القيام بدراسات مماثلة للدراسة الحالي على إرادات وجهات تعليمية خارج السياق التعليمي.
- 4- عمل دراسة تجريبية حول تطبيق مفاهيم التمكين القيادي وانعكاساتها على النمط والاسلوب التمكيني للقائد المدرسي.

قائمة المراجع: المراجع العربية:

- انجاص، وسام يوسف. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله، جامعة القدس.
- انراوس، رامي جمال، معاينة، عادل سالم. (2007). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
- برسولي، فوزية، نعرورة، بو بكر. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(5)، 433-460.
- البرماوي، جميلة حسين عبدالله. (2016). درجة ممارسة القيادة النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية، الأردن، 84-1.
- الببشي، سعد بن مبارك محمد الرمثي. (2018). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية و الإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة 2030 م: نموذج مقترح: مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 29(1)، 348 - 380.
- التمام، عبدالله بن علي بن سالم. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، 4(1)، 255-309.
- الجميلي، مطر بن عبدالمحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.
- الصبحي، وليد بن عمر بن أحمد، و القرني، صالح بن علي بن يعن الله. (2024). القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وأثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، مج35، ع138، 206 - 260.
- الخاجة، فاطمة عبدالحميد. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- الدارجي، فاروق عمر حمد، والساعد، رشاد محمد. (2018). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال التمكين في المؤسسات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سفر، منال. (2017). التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. مجلة دراسات العلوم التربوية، 44، 299-313.
- السلمي، سعود سعيد مسفر. (2012). رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. دراسات عربية في التربية و علم النفس، 22(1)، 11-31.
- شعبيات، محمد، صباح عرقوب، نجاة شرباتي، ياسر زبون. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم: دراسة ميدانية في مدارس محافظة "رام الله والبيرة"، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية، 18(3)، 416-428.
- الشهري، محمد عبدالله، الحربي، زيدان ثابت. (2021). القيادة الممكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

- عابض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين (2020). أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 26(2)، 27 - 52.
- العتيبي، غلباء فيصل. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 173(2)، 628-700.
- عفانة، حسن مراد. (2015). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، القاهرة .
- العنزي، محمد فرحان مفرج، شطناوي، نواف موسى. (2009). *درجة مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- القرني، صالح علي. (2022). *أنموذج هيكلية لفحص تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعنى بالابتكار: دراسة حالة مكاتب التعليم بمحافظة جدة، جامعة حائل للعلوم الإنسانية*.
- القرني، صالح علي. (2021). *توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي*. *مجلة العلوم التربوية*، 2(27)، 1-78.
- الكواز، عدى غانم محمود، سالم، محمد مقداد. (2014). *قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل*. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، 20(65)، 203-235.
- الماضي، ثائر عدنان، نصيرات، فريد توفيق. (2011). *أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(7)، 527-565.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، الروبي، محمد فاروق محمد، العباسي، إيناس محمد محمد. (2017). *أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجة نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ*. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 3(1)، 1-33.
- الهندي، محمد. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة .

المراجع الأجنبية:

- Ahearne، M.، Mathieu، J. & Rapp، A.، (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*، 90(5)، 945-955.
- Arnold، J .A.، Arad، S.، Rhoades، J .A. & Drasgow، F.(2000). The empowering leadership questionnaire : the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*، 21(3)، 249-269.
- Atik، S.، & Celik، O. T.، (2020). An Investigation of the relationship between school principals' empowering leadership style and teachers' job

- satisfaction: the role of trust and psychological empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 177-193.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
- Kim, M. & Beehr, T. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (16), 2017-2044.
- Rizqi, Z. & Parahyanti, E. (2019). Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a Mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 954-964, SN:2352-5398, ISBN: 978-94-6252-782-9.
- Sonal, J., Sangeeta, J. & Vivek, S. (2019). Empowering Leadership Behavior – An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India. *World Business & Economy Congress in Management*, 12(1).
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.