

معوقات القيادة التشاركية التربوية ومسئوليات القائد في مواجهتها

إعداد

الطالب/ فيصل شباب الميموني

أشرف

د/ حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

(المتفرغ) كلية التربية - جامعة سوهاج

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

معوقات القيادة التشاركية التربوية ومسئوليات القائد في مواجهتها

أ.د/ نبيل سعد خليل د/ حنان عبدالستار محمود أ/ فيصل شباب الميموني

مقدمة :

تعد القيادة المدرسية الأداة الفاعلة والأساسية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المنظمة؛ وبالتالي تمثل أداة ضرورية للتنظيمات الإدارية، وتجعلها أكثر ديناميكية لتحقيق أهدافها، فضلاً عن كونها المعيار الذي يتخذ في ضوءه مدى نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها.

كما يعد نمط القيادة التشاركية أحد الأنماط الفعالة في التي تأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار وتنفيذه، حيث يقوم القائد التشاركي بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة، كما يقوم بتوزيع العمل مع تحديد المسؤولية لكل عامل، كذلك تهتم القيادة التشاركية بتوفير مناخ من الأمن والطمأنينة لكافة العاملين (أحمد، ٢٠١٥، ٤٠٨).

وتسعى المؤسسة التربوية من خلال تطبيق أسلوب القيادة التشاركية إلى تحقيق الإدماج للطاقات البشرية، والاستفادة من لامركزية القرار والاستقلالية في تنفيذ المهام، ويقوم هذا الأسلوب على قيادة ديمقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي، وبناء محيط عمل يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم، ولا يتم هذا إلا بتحفيزهم وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي والتشاركي (طباحي، وبن ساهل، ٢٠١٤، ٣٥٤)

لذا يعد النمط التشاركي في القيادة في المؤسسات التعليمية، وذلك لما له من قدرة على رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في العمل، فهذا النمط يدعو إلى احترام العاملين وأخذ آرائهم وتعزيز الثقة لديهم وإشراكهم في صنع القرار؛ مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والجودة في العمل.

مشكلة البحث:

بالرغم من اهتمام وزارات التربية في العديد من الدولة بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارسها ما زال يتسم بالتمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع (العجمي، ٢٠١١، ٤٣).

فهناك صعوبات تتعلق بممارسة الإدارات المدرسية للقيادة التشاركية على الرغم من أهميتها في تطوير العمل الإداري وتميزه، فقد أكدت دراسة سلطان غالب الديحاني(الديحاني، ٢٠٠٩، ١٣٢) على وجود صعوبات كبيرة تواجه الإدارات المدرسية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة، والاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كالقيادة بالمشاركة، بل والتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق القيادة التشاركية .

ومن خلال إطلاع الباحث على عديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، فقد لاحظ أن القيادة التشاركية ومعوقاتها لم يتم تناولهما معاً - أو حتى بالقدر الكافي- في أي من الدراسات، على الرغم من أهميتهما في تطوير المدارس وتحقيق الأهداف التربوية المختلفة. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الإطار الفكري للقيادة التشاركية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما خصائص وصفات القائد التشاركي التربوي ؟
٣. ما أبرز معوقات تحقيق القيادة التشاركية من خلال ما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٤. ما المسئوليات والأساليب المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق القيادة التشاركية التربوية في ضوء خصائص وصفات القائد التشاركي ؟

أهداف البحث:

هدف البحث التعرف على الإطار الفكري للقيادة التشاركية من حيث مفهوم القيادة التشاركية، ودواعيها ومبادئها، والكشف عن المعوقات المختلفة التي تقف عقبة أمام تحقيق القيادة التشاركية، ومحاولة التوصل إلى مسؤوليات القائد في التغلب على هذه المعوقات.

أهمية البحث والحاجة إليه:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- ١- تناول البحث موضوع مهم وحديث في الإدارة وهو القيادة التشاركية : مفهوم وأسس ودواعيها وأهم المعوقات التي تقف في سبيل تحقيقها.
- ٢- تقييد حيثيات البحث في تشخيص أهم معوقات تحقيق القيادة التشاركية في المدارس، وإعطاء صورة واضحة للمعنيين في وزارة التربية باتخاذ الإجراءات والآليات الكفيلة بتحقيق القيادة التشاركية بالمؤسسات التربوية.
- ٣- في حدود علم الباحث أن القيادة التشاركية ومعوقاتها لم يتم تناولهما معاً - أو حتى بالقدر الكافي- في أي من الدراسات، على الرغم من أهميتهما في تطوير المدارس وتحقيق الأهداف التربوية المختلفة.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للتعرف على القيادة التشاركية ودورها في العمل ، ووضع أساليب مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق هذه القيادة في ضوء وظائف ومسئوليات القائد التربوي.

حدود البحث:

اشتملت الدراسة على الحدود الموضوعية التي شملت موضوع القيادة التربوية التشاركية ومعوقات تحقيق هذه القيادة ومسئوليات القائد التربوي في مواجهة هذه المعوقات.

مصطلحات البحث:

تضمن البحث المصطلحات التالية:

(١) القيادة التشاركية: participative leadership

تعرف بأنها مشاركة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهما (القيسي، ١٢٩، ٢٠١٠)

ويعرفها الباحث إجرائياً بوصفها مشاركة العاملين للرؤساء فيما يتعلق بمهام الإدارة المدرسية، وبالتالي يكونون مؤثرين في اتخاذ القرارات المدرسية، وخاصة تلك المتعلقة بمهامهم التربوية.

٢- القائد التشاركي:

هو القائد الذي يتمتع بالخائص والسمات التي تساعده في تحقق القيادة التشاركية الديمقراطية.

الاطار النظري للبحث

أولاً: القيادة التشاركية: طبيعتها ومفهومها

أصبحت المشاركة من القضايا الأساسية في خطط التنمية لما تتضمنه من التعبئة البشرية وتقبل التجديدات ودعمها واستيعابها، حيث تنظر المشاركة إلى المجتمع وتميمته على أنها عملية تعليمية تستهدف القيام بإجراءات من شأنها مساعدة الناس على تحقيق الأهداف بأسلوب ديمقراطي، فتصبح قيادات المجتمع عوامل بناءة في تعلم الخبرات، وليس مجرد مشجعين لتحسين الظروف الاجتماعية، كما أنها تساعد المجتمع على الاستخدام الأمثل لطاقت وقدرات أفراد وجماعته، وتعطي الفرصة للفئات المهمشة في المجتمع من أجل التطور والرقى (عمامة، ٢٠١٧، ٢١٣).

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من توافر الثقة العالية للجماعة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركتهم في تحمل المسؤولية، وتحقيق أهداف الجماعة.

ويعتبر النمط التشاركي أفضل الأنماط القيادية وأنجحها؛ لأنه يعتمد على الحوار، والمشاركة، وتبادل الآراء، وتحكيم العقل، واحترام شخصية المرؤوسين وآراءهم، ويوازن بين حاجات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، وبين تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

وفي إطار القيادة التشاركية يتم تناول المحاور التالية:

(١) مفهوم القيادة التشاركية:

ينظر إلى القيادة التشاركية على أنها تبرز مشاركة الموظفين في الإدارة عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف الإدارة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفاً في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكراً على المديرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول بأن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة (Saxby, D, UK, 2007, 88).

وتعرف القيادة التشاركية كذلك بأنها مشاركة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجهه، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم (القيسي، ٢٠١٠، ١٢٩).

وبناء على ما سبق فإن مفهوم القيادة التشاركية يشتمل على ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- المساهمة الفكرية من العاملين في إبداء الآراء والمقترحات مع جماعة العمل.
- الاستفادة من آراء العاملين في اتخاذ القرارات، وتكوين وحدة فكر بين أعضاء جماعة العمل أي الاستفادة من قدرات العاملين الفكرية وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة لتحقيق أهداف التنظيم.
- تحمل المسؤولية في تنفيذ القرارات، وهذا يشعرهم بثقة الإدارة في قدراتهم وأفكارهم وبالتالي جعلهم أكثر تفاعلاً، وإيجابية في تحقيق النتائج.

أي أن القيادة التشاركية في المجال التربوي تتضمن اشراك مديري المدارس للعاملين في الأنشطة المدرسية المختلفة كل حسب مهامه وتخصصه، وذلك رغبة في الاستفادة من إمكانياتهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، والتي من شأنها تطوير العمل في المؤسسة التربوية.

(٢) دواعي الأخذ بالنمط التشاركي في القيادة:

للنمط التشاركي في القيادة دور هام في تحقيق الأهداف التربوية، نظراً لأنها تجعل لجميع العاملين دور إيجابي في صنع واتخاذ القرار التربوي، وهذا يلعب دور هام وفعال في زيادة دافعية العاملين بالمؤسسة لانجاز العمل المكلفين به.

كما أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة (الحري، ٢٠١٦، ٢٨٢).

كما أن هناك عدد من التدايعات التي جعلت من النمط التشاركي ضرورة قصوى في العملية الإدارية داخل المؤسسات ومن هذه العوامل ما يلي: (حجازين وعياصرة، ٢٠٠٦، ٤٥).

- نمو المؤسسات وتضخم حجمها.
 - الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية، فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
 - أهمية الشورى في القيادة الإدارية، الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق يتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين، أو في أعمالهم، وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
 - إن توسيع نمط المشاركة يثري من القرارات لانها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.
- أي أن التطور الذي حل على الإدارة الحديثة لعب دوراً هاماً وفعالاً في ضرورة اتباع النمط القيادي التشاركي، لأجل انجاز الأهداف التربوية المختلفة، نظراً لأن الأدوار التي تقوم بها المؤسسة التربوية يصعب على أي قيادة انجازها بمفردها دون المشاركة الفعالة لجميع العاملين بها.

(٣) مبادئ وأسس القيادة التشاركية:

هدفت المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القادة والعاملين، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة، لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم علاقة المشاركة على مبادئ منها: (شكر، ٢٠٠٥، ١٨٦)

- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف.
 - استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من القادة.
 - امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة، تتضمن أهدافاً مرحلية وأخرى بعيدة المدى.
 - وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة، والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.
 - إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي.
 - سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، ثم تهيئة البيئة والتنفيذ.
- كما أشار هيثم العاني (٢٠٠٧، ١١١) إلى أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية للوصول إلى القرارات العادلة في المؤسسة وهي:
- **المبدأ الأول:** مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم وهذا يسمى (العقد)، والتي تؤدي إلى نتائج في تحسين القرارات والتزام أكبر من أولئك الذين يتأثرون بالقرار.
 - **المبدأ الثاني:** يحتاج العاملون الذين شاركوا في القرار لفهم الأسباب (الأساس المنطقي) وراء هذا القرار، فالشرح أو التفسير يسمح للموظفين بالفهم والثقة بالمديرين حتى لو كان القرار لا يمثل أفضل اهتمام للعاملين.

• **المبدأ الثالث:** حاجة المديرين إلى توضيح الحالة المعيارية التي يحاكم بها العاملون والتي تتضمن المكافآت والعقوبات.

وبالتالي فإن القيادة التشاركية تتضمن مبادئ يتم من خلالها التوعية للعاملين والمسؤولين بأهمية التشاركية في العمل، فضلاً عن إيجاد معايير حاکمة للعمل تطبق على الجميع، ويتم من خلالها ممارسة الثواب والعقاب، فضلاً عن وجود نتائج إيجابية للجميع في العمل.

ثانياً: خصائص وصفات القائد التشاركي:

يؤسس هذا النمط القيادي على الشورى وتعدد الآراء، وتتنوع الأفكار ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في العمل ، وبذلك يكون للقيادة التشاركية عدد من الخصائص أوردتها رافدة الحريري فيما يلي: (الحريري، ٢٠٠٨، ٢٨).

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء وسيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق .
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن .
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم .
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.

وبذلك يستلزم للقائد التشاركي عدد من الموصفات التي يجب أن يتميز بها عن غيره ومن هذه الموصفات ما يلي: (الحريري، الأردن، ١٣٦-١٣٧)

- الإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- توضيح التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
- تحمل المسؤولية مع المرؤوسين.
- إمام بحرية الرأي والمافسة دون التعصب لرأيه.
- الحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المؤسسة.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس.

- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
- التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- تجميع العلم والمعرفة بين المرؤوسين.

وبالتالي فإن المؤسسات التربوية تعد مطالبة بتوفير القائد الذي يمتلك تلك الصفات، حيث يجب وضع ضوابط ومعايير يتم الاختيار في ضوءها، بعيداً عن المعايير التقليدية التي تقوم على الأقدمية والوساطة وغيرها، والتي لا تتيح ممارسة القيادة التشاركية، ورغبة القائد في القيام بكافة الأدوار، واعتباره مشاركة العاملين في الجوانب القيادية، تقليلاً من قدرته وقيمه في العمل.

ثالثاً: أبرز معوقات تحقيق القيادة التشاركية

هناك ثلاثة أصناف من المعوقات تحد وتقل من استخدام القيادة التشاركية التربوية كما يلي: (أبو عطية، ٢٠١٨، ٣٨)

- **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 احباط النمط التشاركي، وفي الاتجاه نفسه إذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والنقد بأنه صانع للمشاكل فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي متفتح.

- **معوقات نابعة من المديرين أنفسهم:** هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين أنفسهم بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

وبهذا قد تواجه عملية تفويض السلطة في المؤسسات التربوية - المدارس - جملة من العوامل والمشكلات والعقبات التي تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه، وهذه العقبات التي تكمن في القائد نفسه تتضح فيما يلي: (فليه، عبد المجيد، ٢٠١٤، ٣٣٥-

(٣٣٧

- ضعف الثقة بين المدير والعاملين.
 - الاعتقاد بأن التفويض يقلل من نفوذ المدير.
 - خوف المدير من منافسة العاملين بالمدرسة.
 - الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية.
 - تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية .
 - درجة التركيز أو التشتت الجغرافي للوحدات الإدارية .
 - قصور نظم تقييم أداء العاملين المفوضين للوحدات التنظيمية بالمدرسة.
- ومن ثم فإن تفويض السلطة يعد من الأمور التي لا غنى عنها داخل المؤسسات التربوية الحديثة، نظراً لكثرة الأعباء الإدارية التي تتوافر بتلك المؤسسات، والتي لا يمكن للإدارة المدرسية بمفردها إنجازها، فضلاً عن أن تفويض السلطة يعد من المتطلبات الأساسية لتوفير قيادات جديدة وواعية يمكن الإعتماد عليها في حال غياب القيادات الأساسية أو في حال الاحتياج لها في مؤسسات تربوية أخرى.

- **معوقات تكمن في الموظفين:** فهناك بعض الموظفين بمجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة - حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات - فإنه يعتبره عبئاً إضافياً، وهذا الأمر يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في الإدارة.

رابعاً: مهام و مسؤوليات القائد في مواجهة المعوقات

في ضوء ما سبق من مفهوم وطبيعة القيادة التشاركية وتحديد أهم المعوقات التي تقف عقبة أمام تحقيق هذه القيادة، وكذلك الوقوف على أهم الخصائص المطلوبة في القائد التشاركي فإنه يقع على عاتق القادة في المؤسسات المختلفة جملة من المسؤوليات والمهام المنوطة بهم لمواجهة تلك المعوقات وتذليلها وصولاً لتحقيق القيادة التشاركية وذلك على النحو التالي:

١- من حيث المسؤوليات العامة للقائد لمواجهة المعوقات:

يقترح الباحث مجموعة من المسؤوليات التي يجب على القائد أو القيادة القيام بها لتذليل المعوقات التي تقف عقبة أمام تحقيق القيادة التشاركية، وشملت هذه المسؤوليات الجوانب التالية:

- ١- رسم السياسات التي تتناسب مع المؤسسة التي يعمل فيها، ووضع الخطط حتى تتم العمليات الخاصة بتنفيذ السياسة بفهم ووعي كاملين.
- ٢- تحمل مسؤولية العمل والسير في تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاج، وبأقل جهد وتكاليف وفي أقصر وقت.
- ٣- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

٢- من حيث أساليب المشاركة التي يتبناها النموذج القيادي التشاركي:

يقترح الباحث عددا من الأساليب التي يتبناها القائد لتذليل المعوقات التي تقف عقبة أمام تحقيق القيادة التشاركية ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- **الاجتماعات:** وهي أعلى مراتب القيادة التشاركية، وعن طريقها يتم الآتي:
 - ١- يتيح القائد لأي فرد إبداء رأيه.
 - ٢- يعطي فرصة متكافئة في التصويت.
 - ٣- يهيء فرص الاتصال المهمة التي يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء.
 - ٥- توفير البيانات والمعلومات اللازمة، حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- **اللجان:** وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، تتكون من عدد من الأشخاص يناط بهم بعض الصلاحيات والمهام ، ويتم اختيار هؤلاء رسمياً من قبل الإدارة للقيام بالنظر في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها، وتمارس دورها بصورة اجتماعات دورية.

• **تفويض السلطة:** عن طريق تفويض السلطة يقوم القائد بما يلي:

١- تدريب المستويات الإدارية الوسطى والدنيا على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية،

٢- إزالة الخوف لدى تابعيه من تحمل المسؤولية وإدارة الأعمال بأنفسهم ومتابعتها.

٣- بث الثقة في نفوس الأعضاء و الشعور بقدرتهم على المتابعة.

التوصيات:

لمواجهة القائد الإداري معوقات القيادة التشاركية التربوية لابد من تحقيق ما يلي :

- عقد الندوات والدورات التوعوية بأهمية القيادة التشاركية لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية.

- توفير البرامج التأهيلية للقيادة المدرسية المتضمنة القيادة التشاركية.

- توفير بيئة تربوية تشجع التشاركية في العمل، وتوفر حوافز مادية ومعنوية للقائمين عليها.

- إجراء بحوث تربوية حول التنمية المهنية ودورها في تطوير القيادة التشاركية في المجال التربوي.

- إجراء بحوث تربوية حول التنمية المهنية ودورها في تطوير القيادة التشاركية الالكترونية.

المراجع

١. رافدة الحريري. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
٢. سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، ٢٠٠٩.
٣. سناء طباحي ووسيلة بن ساهل. "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد ١٦، ٢٠١٤م.
٤. عبد الغفار شكر. الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥م.
٥. عبد الله عفيف أبو عيطة. معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.
٦. فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
٧. فايزة بو عامرة. الشراكة المجتمعية في اتخاذ القرارات كمؤشر لعملية تنمية محلية ناجحة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٩، عدد ٢٩، ٢٠١٧م.
٨. قاسم عائل الحربي. القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر، ٢٠٠٨م.
٩. محمد سرور الحريري. علم النفس الإداري. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر، ٢٠١٦م.
١٠. منار منصور أحمد. درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، عدد ٤، جزء ١، ٢٠١٥.
١١. نواف مطلق العجمي، درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١.

١٢. هشام حجازين وعلي عياصرة. القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
١٣. هناء محمود القيسي. الإدارة التربوية : مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م.
١٤. هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية : مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٥. هيثم العاني. الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، ٢٠٠٧م، ص ١١١.

16. Saxby, D.. Factors to Motivate Employee Performance. Rural Telecommunications, UK, 2007.