

درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية

the degree of practice of the deans and heads of departments at the University of M'sila for participatory leadership in light of the application of the university enterprise project.

جميلة عزوق*

جامعة المسيلة

Djamila Azoug

University of M'sila

djamila.azoug@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/12 تاريخ القبول: 2022/09/07 تاريخ النشر: 2022/09/29

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ بالاعتماد على استبيان القيادة التشاركية لصاحبه (حسام جهاد فرج الله) المكون من أربع مجالات هي: عملية صنع القرار، التطوير الإداري التفويض وإدارة الأزمات توزعت على (34) عبارة، تكونت عينة الدراسة من (30) عضو من العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة المسيلة بنسبة (58.82%) من مجتمع البحث.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية كانت بدرجة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة، وفي الاستبيان ككل.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير المسى الوظيفي (عميد/ رئيس قسم) في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية، في مجالات الدراسة الثلاث (صنع القرار، التطوير الإداري، إدارة الأزمات) والاستبيان ككل. في حين كان الفرق دالاً إحصائياً في مجال التفويض ولصالح رؤساء الأقسام.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية في جميع مجالات الدراسة وفي الاستبيان ككل تبعاً لمتغيري الرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة في الجامعة.
- الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة؛ القيادة التشاركية؛ العمداء؛ رؤساء الأقسام؛ مشروع المؤسسة الجامعية.

Abstract: The current study aimed to reveal the degree of practice of the deans and heads of departments at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila for

*- المؤلف المرسل

participatory leadership in light of the application of the university enterprise project. In order to achieve this objective, we used the descriptive analytical approach by applying a participatory leadership questionnaire of its owner (Hussam Jihad Farajallah), which consisted of four axes: decision-making process, administrative development, delegation and crisis management, this questionnaire contains (34) phrases, and it was distributed on a sample consisted of (30) members of the deans and heads of departments at the University of M'sila by (58.82%) of the research community.

After statistical analysis, the study reached the following results:

- The practice of participatory leadership by the deans and heads of departments at the University of M'sila, in light of the application of the university institution's project, was highly at the level of all the axes of the questionnaire.
- There are no statistically significant differences in the degree of practicing participatory leadership according to the job title variable (Dean/Department Head) in light of the application of the university enterprise project, either in the three fields of study (decision-making, administrative development, crisis management) or in the questionnaire as a whole, while the difference was statistically significant in the field of delegation and in favor of the heads of departments.
- There are no statistically significant differences in the degree of practicing participatory leadership by the deans and department heads in light of the application of the university enterprise project in either the fields of study or the questionnaire as a whole, according to the variables of academic rank and number of years of service at the university.

Keywords: the degree of practice - participatory leadership - the deans -the heads of departments - the university enterprise project.

مقدمة:

تعد المؤسسة الجامعية المؤسسة المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية للمساهمة في تطوير المجتمع من خلال تزويد أبنائه بالخبرة والمعرفة العلمية، والاستثمار في العنصر البشري الذي يعدّ

أساس النجاح وتحقيق جودة الأداء. ولأن نجاح أي مؤسسة مرهون بالقيادة الإدارية التي تسيّر أعماله فإن النمط القيادي المتبع له الأثر الكبير في تحقيق الغايات المسطرة، خاصة في إطار التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة الذي من مرتكزات نجاحه إشراك جميع الأطراف وتحفيزهم من أجل بذل أقصى طاقاتهم وتضافر جهودهم.

وتماشيا مع طبيعة المؤسسة الجامعية واتساع حجمها وتعدد كلياتها وأقسامها وتشابك علاقاتها، تبرز أهمية القيادة التشاركية في إدارة المؤسسة الجامعية من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط وصنع القرارات، وتوزيع المهام وتفويضها، وكذلك المشاركة في عملية التطوير الإداري والمساهمة في حل المشكلات، كل هذا من أجل تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في جودة التعليم والتعلم.

إذ لم يعد العمل على ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ترفا فكريا بقدر ما هو ضرورة فرضتها متغيرات العصر، التي فرضت بدورها حقيقة البقاء للأقوى، للأفضل وللأجود. تعمل جامعة المسيلة كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وضمن خطة التطوير التي تسعى الجهات الوصية إلى تحقيقها، تعمل على السير قدما نحو تحقيق الجودة على مستوى عناصر النظام التعليمي ككل من مدخلات ومخرجات وكذا عمليات، ويتجلى ذلك من خلال تبنيها لمشروع المؤسسة الجامعية والذي تجسد في المخطط الاستراتيجي الخماسي (2017-2022) للجامعة.

حيث جاء هذا المشروع كخطة لقيادة التغيير والتطوير على مستوى جميع عناصر ومكونات المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يكونوا على قدر كاف من المهارات والكفايات الإدارية التي تمكنهم من أداء المهام وتحقيق الأهداف بفاعلية، فكما جاء في (Yang, 2012) فإنه ينبغي على القادة التربويين أن يكونوا قادرين على إلهام العاملين في المنظمات التربوية من أجل إيجاد نوع من التغيير في المؤسسات التربوية. وهنا تبرز أهمية القيادة التشاركية كنمط قيادي يقوم على شحذ الهمم بغية تحمل جميع العاملين للمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات وكذا وضع الخطط والسياسات.

1- إشكالية الدراسة:

يعدّ العمل بمشروع المؤسسة السبيل الأنسب لقيادة التغيير في المؤسسة الجامعية، بل إن التغيير يعدّ واحدا من أسس العمل بمشروع المؤسسة؛ والذي يهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضع راهن إلى وضع مرغوب عن طريق تحسين أوضاعها بمعالجة الاختلالات والمشكلات التي تعاني منها. فإن كان هذا هو صلب التغيير، فإن الإرادة والرغبة في التغيير العامل الأساسي والحافز الأول

للمشاركين في إعداد وإنجاز المشاريع. إضافة إلى الاتفاق الذي يعني النقاش والتشاور بين جميع الفاعلين في المؤسسة، حيث التنوع الثقافي والمعرفي والاجتماعي والاقتصادي والنفسي الذي يعد ثروة ينبغي أن تستغل في إثراء مخطط العمل، والخصوصية التي تتعلق بظروف كل مؤسسة من حيث الموقع والمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي من جهة، ومن حيث التفاعلات الداخلية لمختلف عناصرها من جهة ثانية؛ التي تجعل لكل مؤسسة هوية خاصة وخصائص مميزة لها تستدعي حلولاً وإجراءات خاصة بهما فمهما تطابقت أهدافها العامة، فإن مشاريعها تختلف من حيث الأهداف الجزئية. إلى جانب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الواقعية والمنهجية المحكمة؛ أي وضع استراتيجية أكثر واقعية بالإضافة إلى ضرورة الانطلاق من الواقع في بناء مشروع المؤسسة فإن العمل وفق طريقة ممنهجة ومخططة يجعل من مشروع المؤسسة في منأى عن التأثر بالمتغيرات المختلفة، ولهذا فإن مشروع المؤسسة لابد أن يكون منطقياً مبنياً على تحديد سلم الأدوار والمسؤوليات. ويتطلب تحقيق هذه الأسس على أرض الواقع العمل بدينامكية الجماعة والمقاربة التشاركية.

فمن عوامل النجاح في إرساء المشروع مشاركة جميع الفاعلين وباقي الشركاء حيث يشكلون جماعة التفكير والتنفيذ داخل المؤسسة الجامعية في إطار علاقات تحكمها دينامكية الجماعة كما أن العمل بروح الفريق داخل المؤسسة وباقي الفاعلين من المحيط الخارجي، يجعل من المقاربة التشاركية وسيلة لتفعيل العمل بالمشروع. (نقلاً عن وثيقة مستخدمي التربية بتصرف) من خلال هذه الأسس والمرتكزات التي يتوقف عليها نجاح العمل بمشروع المؤسسة فإنه يتأكد لنا أهمية ممارسة القيادة التشاركية لدى عناصر النظام الإداري الذي أوكلت إليه مهام قيادته، أي قيادة المشروع، كل حسب الدور الموكل إليه؛ حيث أن القيادة التشاركية تعد "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها ومشكلاتها". (Keith & Girling, 1991, P24) إلى جانب أنها "مشاورة ومشاركة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري". (أبو الخير، 2003، ص. 104)

حيث أوصت نادية الدواس 2016 في دراستها بتعزيز العلاقات الإنسانية في البيئات التربوية والتعليمية، ووضع آليات لتطبيق القيادة التشاركية في إدارة شؤونها وتدير أعمالها. مما يؤكد أهمية هذا النوع من القيادة في تحقيق مرامي المؤسسات التعليمية المعاصرة، وهو ما أشارت إليه دراسة الغامدي 2014 مبينة أن القيادة التشاركية تلعب دوراً بالغ الأهمية في الميدان التربوي

والتعليقي، حيث أوصت بضرورة ممارسة القيادة التشاركية في هذا الميدان؛ لما لها من تأثير بالغ في تطويره والارتقاء بنظمه وفعالياته. وذلك مردّه إلى أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات، لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف، طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه. (الدواس، 2016)

وقد لا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ، حيث أن القيادة التشاركية من حيث هي تجسيد للعمل الجماعي من شأنه أن يحدّ من صور الاختلاف داخل المؤسسة الجامعية ويزيد من التفاعل وحسن التواصل بين جميع عناصرها (الفاعلين والشركاء)، مما يّمي الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة لديهم كونها توفر فرصة المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها وهو ما يزيد الأفراد حماسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وبفاعلية.

في هذا الصدد يشير (تمبلر، 2008، Templar) أن العمل بروح الفريق يجعل العاملين يستمتعون بالعمل وبذل الجهد والاحساس بروح التحدي والالهام، والاشتراك في العمل. (تمبلر 2008، ص. 28) كما تؤكد (الحريري، 2008) ذلك بقولها: "أن النمط التشاركي يبقى من أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، لأنه يحترم إنسانية العاملين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة في الاشتراك في المناقشات واتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات والمبادرات، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء لديهم مما يقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة. (الحريري، 2007، ص. 44). واستنادا لما تم طرحه فإن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن مدى إدراك فئة من الإداريين داخل النظام الجامعي (العمداء ورؤساء الأقسام) بجامعة المسيلة لأهمية ممارسة القيادة التشاركية في تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية والتي ستظهر في درجة ممارستهم لهذا النمط من القيادة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

- 1- ما درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة التشاركية (صنع القرار، التطوير الإداري، التفويض، إدارة الأزمات) في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية؟
- 2- هل يختلف العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم لأبعاد القيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية، حسب متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي الرتبة العلمية، سنوات الخدمة داخل الجامعة)؟

2-فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم لأبعاد القيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعاً للمسمى الوظيفي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعاً للرتبة العلمية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعاً لسنوات الخدمة بالجامعة.

3-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

○ الكشف عن درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة التشاركية (صنع القرار، التطوير الإداري، التفويض، إدارة الأزمات) في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية.

○ الكشف عن تأثير متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة داخل الجامعة) على درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة التشاركية (صنع القرار، التطوير الإداري، التفويض، إدارة الأزمات) في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية.

4-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها؛ إذ أن القيادة التشاركية تعد النمط القيادي الأكثر مناسبة لقيادة مشروع المؤسسة الذي تضطلع المؤسسة الجامعية بتطبيقه، مما يجعل من الأهمية بمكان الكشف عن درجة ممارسته بغية لفت انتباه المعنيين من أجل التحول لهذا النمط من القيادة والتعريف بأهم أبعاده، كما أنه يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد في تقييم مشروع المؤسسة بجامعة المسيلة في جانب الممارسات القيادية المتبعة من طرف القادة في مستوياتهم المختلفة كونها أجريت في فترة تمثل نهاية المدة المحددة للمخطط الاستراتيجي الخماسي لمشروع المؤسسة بجامعة المسيلة. إلى جانب أن الدراسة تناولت العمداء ورؤساء الأقسام كعينة، الذين يعدّون همزة وصل بين الإدارة العليا للجامعة وبقية التابعين من جهة، ومن جهة أخرى هم أكثر المسؤولين اضطلاعاً بتنفيذ القرارات حسب السلم الإداري لهم.

5-التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

- القيادة التشاركية:

أسلوب قيادي؛ أساسه التعاون والعمل الجماعي بين القائد والمرؤوس، يقوم على مبدأ تحمل المسؤولية من طرف جميع المعنيين في صنع القرارات وتنفيذها. وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة نتيجة استجابتهم عن استبيان القيادة التشاركية المعتمد في هذه الدراسة.

- مشروع المؤسسة الجامعية:

هو أداة لتخطيط عمل المؤسسة الجامعية على المستوى البعيد والمتوسط والقريب يعدها جميع الفاعلين والشركاء في المؤسسة الجامعية بهدف تحقيق جودة التعليم والتعلم، وهو ما تجسد في المخطط الاستراتيجي الخماسي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (2017-2022).

- درجة ممارسة القيادة التشاركية:

تعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يقدرها العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة لممارستهم للقيادة التشاركية كما تقيسها أداة الدراسة.

• الخلفية النظرية للدراسة:

1- القيادة التشاركية:

تحمل المؤسسة الجامعية على عاتقها القيام بعدد من الأدوار خاصة في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية، مما يسلم من قيادتها القيام بالكثير من المهام، التي يمكن القول أنها على درجة كبيرة من التركيب والتعقيد، لذلك فهي تشكل عبئاً كبيراً على القادة الأكاديميين، الأمر الذي يدعوا إلى ممارسة الأسلوب القيادي الذي يمنح الصلاحيات، كما يمنح جانباً من السلطة للمرؤوسين – انطلاقاً من مبدأ أنهم شركاء في الفعل التعليمي، فهم يحملون قسطهم من المسؤولية ليس على مستوى تنفيذ القرارات والتعليمات فحسب، لكن الأنجع أن يكون تحملهم للمسؤوليات بدءاً من صنع القرار مروراً بتنفيذه وتقويمه، وهو ما تدعوا إليه القيادة التشاركية القائمة على مبدأ الديمقراطية والمشورة.

1-1- تعريف القيادة التشاركية:

عرّفت القيادة التشاركية بأنها: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها ومشكلاتها". (Keith et Girling, 1991, P24)

كما عرفت بأنها: "مشاورة ومشاركة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري". (أبو الخير، 2003، ص. 104) ومن هذين التعريفين يمكن القول: أن القيادة التشاركية عبارة عن أسلوب قيادي؛ أساسه التعاون والعمل الجماعي بين القائد والأتباع، يقوم على مبدأ تحمل المسؤولية من طرف جميع المعنيين في صنع القرارات وتنفيذها.

أي أن القيادة التشاركية تنظر إلى العاملين من خلال أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

لذلك فإن القيادة التشاركية نمط قيادي يجعل من كل عضو داخل المؤسسة التعليمية يتحمل دور الرئيس والمرؤوس في ذات الوقت، فكما للقائد مسؤوليات وصلاحيات فللمرؤوسين كذلك، إلا أنها تختلف باختلاف المهام الموكلة لأي منهم، مما يدفع للحديث عن مدى فعالية هؤلاء المرؤوسين في تحمل هذه المسؤوليات والقيام بما تخوله لهم الصلاحيات، وبما يحقق الأهداف المشتركة، هذه الفعالية التي لا يمكن لها أن تتحقق سوى بالعمل على جعل التنمية المهنية من أساسيات القيادة التشاركية، لتحقيق الاستفادة من خبرات وكفاءات جميع الأعضاء.

حيث ينطلق هذا النمط من القيادة، من مبدأ أن الاختلافات الموجودة ما بين الأفراد تؤدي إلى إيجاد آراء متنوعة وحلول متنوعة، تمكّن من اختيار أفضلها للحصول على أفضل النتائج في جو يسوده التعاون والعمل في إطار الفريق الواحد ذو الهدف الواحد، وهو أمر يستدعي توفير جملة من المقومات التي تعد أسسا هامة ترتكز عليها القيادة التشاركية.

1-2-أسس القيادة التشاركية في المؤسسة التعليمية:

- جاء في كل من (عسكر 2012، وعبد العظيم 2006)، أن هذه العناصر هي التي توضح صورة هذا النمط من القيادة داخل المؤسسات التعليمية والمتمثلة في:
- أ-المشاركة في المهام القيادية.
 - ب-إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين.
 - ج-تفويض السلطة.

استنادا إلى القواعد المذكورة آنفا، فإن اعتماد نمط القيادة التشاركية يوفر فرص الاستفادة من جميع الخبرات الموجودة داخل المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يمتاز بالإيجابية، ويشجع على التعاون الفعال بين الجميع العاملين، فيصبح الكل مسؤول عن نجاح المؤسسة، الأمر الذي يعزز الانتماء والولاء لها.

1-3- مزايا القيادة التشاركية:

يوفر اعتماد النمط القيادي التشاركي داخل المؤسسة التعليمية عدة مزايا، سيتم توضيحها كما جاء عن مجموعة من الباحثين في المجال نقلا عن (دحلان، 2003، ص. 134) (Vann, 1992, P.31) أن القيادة التشاركية تحقق:

- وضوح الرؤيا: وهذا من خلال توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والقيادة في المؤسسة، بما يؤدي إلى الزيادة في الفهم للسياسات والأهداف، والقرارات فيما بين أعضاء الجماعة وبالتالي تمنح المؤسسة فرصة متابعة تطور الوضع بشكل منتج وفعال.

- زيادة مستوى الاتفاق حول القرارات: لأنها تتخذ من طرف جميع الأطراف المكونة لهيئة المدرسة، وهي ناتجة عن مشاركتهم، ومعبرة عن تصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى تحقيق مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات. (Vann, 1992, P.31)

إلى جانب هذا فإن القيادة التشاركية تمكن القيادة المدرسية من:

- حل المشكلات بشكل فعال: الذي يتحقق في ظل الاتفاق حول القرارات المتخذة، بحيث أنه يصنع قاعدة (أرضية) مهمة جدا للتصدي إلى الخلافات بسيادة روح الانفتاح والحوار البناء. إضافة إلى:

- المقدرة على التجدد: ويقصد بها إعادة تركيب بنية المؤسسة الإدارية (طبيعة الأدوار، العلاقات قواعد الاتصال) فالمشاركة الشاملة لأعضاء المؤسسة في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله يعتبر خطوة منطقية في الاتجاه الصحيح نحو التغيير المنشود. (أبو عيطة 2013، ص. 34)

- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة: إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعا لروح هذا العصر... بما تمتلك من قنوات للاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة. (عسكر، 2012 ص. 62) وعلى العموم يمكن القول إن القيادة التشاركية تشكل قوة حقيقية لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تطرحها متغيرات العصر على مستوى جميع عناصر العملية التعليمية-التعلمية لما

تحتاجه هذه الأخيرة من تكاثف للجهود، وتنوع للمهارات والقدرات لضمان نجاحها وتحقيق مرامي المجتمع وغاياته.

2- مشروع المؤسسة:

ينطلق نمط التسيير بالمشروع من فلسفة قوامها استقلالية المؤسسات التعليمية في تسيير شؤونها الداخلية ضمن عمل جماعي يقوم على مبدأ التعاون والتشارك وتوحيد الجهود بين أفراد الجماعة التربوية بدءاً من التخطيط إلى التنفيذ. بما يسمح بتضامن جميع الأطراف وتحفيزهم للمبادرة والإبداع، وحل المشكلات وتحقيق الكفاءة والفعالية.

2-1- تعريف مشروع المؤسسة:

يعد مصطلح مشروع المؤسسة مفهوم يعتمد المشاريع كأداة للتسيير ومن أجل الفهم أكثر سيتم تناول هذا المفهوم بالتركيز على ما جاء في القرار الوزاري المؤسس لمشروع المؤسسة، عن طريق مديرية التنظيم المدرسي بوزارة التربية ويتعلق الأمر بالقرار الوزاري رقم 15/و.ت/97 بتاريخ 04 جوان 1997 الذي يهدف إلى تأسيس العمل بالمشروع، لكن قبل ذلك نحاول التعرف على المفهوم عموماً، حيث جاء في المعجم التربوي أن: "مشروع المؤسسة عبارة عن خطة عمل تساهم في وضعها جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية في المدرسة، مع مراعاة خصوصيات هذه المدرسة ومواردها البشرية والمادية، وذلك قصد بلوغ هدف واضح في آجال محددة." (المركز الوطني للوثائق التربوية، 2009، ص. 110)

وأضاف ذات المرجع: "أن مشروع المؤسسة يعتبر أداة في خدمة تعلم جيد وخلق بيئة تربوية أقدر على النجاح، كما يعتبر كذلك طريقة تربوية لتنظيم مجموعة من النشاطات التقنية ضمن مخطط عمل صادق يهتم باهتمامات المتعلم ومستواه الحقيقي من حيث إمكانياته الذهنية والجسدية ويضمن مساهمته في ضبط متطلباته، وفي انجاز أهم مرحلة وذلك بهدف توظيفه فيما يعود بالفائدة على المدرسة وروادها." (المركز الوطني للوثائق التربوية، 2009، ص. 111)

كما عرّف مشروع المؤسسة بأنه: "تقنية حديثة ومنهجية في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة رسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة يضعها أعضاء الجماعة التربوية، بمشاركة الشركاء والمتعاملين مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها. وعليه يمكن القول بأن مشروع المؤسسة تقنية ونمط تسيير حديث للمؤسسة التعليمية مستمد من الاتجاه الإداري الحديث المعروف بالإدارة بالمشروع، يسعى إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم ورفع مردوديتهما، عن طريق الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية للمؤسسة

التعليمية مع مراعاة ما تحمله من خصوصية سواء على المستوى الجغرافي أو الاجتماعي أو الثقافي أو غيرها. وبالتالي فإن مشروع المؤسسة ينطلق من استقلالية المؤسسة التعليمية أولاً، ويقوم على العمل الجماعي (الجماعة التربوية) المخطط له علمياً وفق استراتيجية محكمة متكاملة العناصر محورها الأساسي المتعلم وعمليات تعلمه وتعليمه، هدفها نقل المؤسسة من وضع راهن إلى وضع مرغوب، دافعها الحاجة إلى التغيير. مما يفضي إلى أن العمل بمشروع المؤسسة وسيلته وأداته الفاعلة هي العمل القيادي بكل ما يحمله مصطلح القيادة من معاني، بالتركيز على المداخل والاتجاهات الحديثة للقيادة، التي تعد عناصرها ومبادئها أرضية مهدت لإيجاده وتؤسس للعمل به.

2-2-أسس العمل بمشروع المؤسسة:

تنطلق عملية التسيير بمشروع المؤسسات من عدة متغيرات جعلت منه الإطار الأنسب لإدارة وتسيير المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات والتحولت المعاصرة وتمثل في: (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، 2005، ص ص. 16-18)

أ- التغيير:

بما أن العمل بمشروع المؤسسة يهدف إلى الانتقال بالمؤسسة التعليمية من وضع راهن إلى وضع مرغوب عن طريق تحسين أوضاع المدرسة بمعالجة الاختلالات والمشكلات التي تعاني منها فإن هذا هو صلب التغيير، وبالتالي فإن الإرادة والرغبة في التغيير العامل الأساسي والحافز الأول للمشاركين في إعداد وإنجاز المشاريع.

ب- الاتفاق والخصوصية:

حتى يكون المشروع قابلاً للإعداد والتطبيق يجب أن يحتوي على حد أدنى من الاتفاق بين المتعاملين (أساتذة، أولياء، تلاميذ)؛ الاتفاق الذي يعني النقاش والتشاور بين أفراد الجماعة التربوية، حيث التنوع الثقافي والمعرفي والاجتماعي والاقتصادي والنفسي الذي يعد ثروة ينبغي أن تستغل في إثراء مخطط العمل. وتعتبر إدارة الجماعة التربوية في العمل بالمشروع واعتماد التحوار هو ذاته بداية الاتفاق.

أما الخصوصية فتتعلق بظروف كل مؤسسة من حيث الموقع والمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي من جهة، ومن حيث التفاعلات الداخلية لمختلف عناصرها من جهة ثانية. التي تجعل لكل مؤسسة هوية خاصة وخصائص مميزة لها تستدعي حلولاً وإجراءات خاصة بها فمهما تطابقت أهدافها العامة، فإن مشاريعها تختلف من حيث الأهداف الجزئية.

ج- الواقعية والمنهجية المحكمة:

إن مشروع المؤسسة يسعى إلى تحقيق ما يجب أن يكون في حدود ما هو كائن، ذلك أن الفاعلية لا تتحقق بكثرة الإمكانيات فقط بل بحسن استغلالها، لذا بات من الضروري تبادي الأحكام المطلقة ورسم الأهداف الخيالية التي لا تراعى فيها مختلف التحولات والضعف والمغيرات المؤثرة على سير مختلف العمليات في مشروع المؤسسة ووضع استراتيجية أكثر واقعية بالإضافة إلى ضرورة الانطلاق من الواقع في بناء مشروع المؤسسة فإن العمل وفق طريقة ممنهجة ومخططة يجعل من مشروع المؤسسة في منأى عن التأثير بالمغيرات المختلفة، ولهذا فإن مشروع المؤسسة لابد أن يكون منطبقاً مبنياً على تحديد سلم الأدوار والمسؤوليات.

د- ديناميكية الجماعة والمقاربة التشاركية:

إن الفاعلين التربويين بما فهم الإدارة، الأساتذة، التلاميذ، الأولياء، وباقي الشركاء يشكلون جماعة التفكير والتنفيذ داخل المؤسسة التربوية في إطار علاقات تحكمها ديناميكية الجماعة كما أن العمل بروح الفريق داخل المؤسسة وباقي الفاعلين من المحيط الخارجي، يجعل من المقاربة التشاركية وسيلة لتفعيل العمل بالمشروع.

-الدراسات السابقة :

■ دراسة أبو الخير، لطيفة يعقوب إبراهيم (2018):

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، وقد تكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تدريس، تم اختيارها بطريقة قصدية من الجامعات الأردنية الخاصة، بتطبيق استبانتيان: الأولى لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التشاركية، والثانية لقياس مقدرتهم على حل المشكلات، وكانت النتائج كما يأتي: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.78) ، كما أن مقدرتهم على حل المشكلات كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط الحسابي (3.18) بانحراف معيار (0.61) كما بينت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين درجة الممارسة والمقدرة على حل المشكلات بلغ (0.92) عند مستوى الدلالة $0.01 \leq \alpha$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية ومقدرتهم على حل المشكلات، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq$) في درجة ممارسة القيادة التشاركية بين رتبة الأستاذ المشارك ورتبة الأستاذ

ولصالح الأستاذ المشارك، و وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) في درجة ممارسة القيادة التشاركية بين رتبة الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد ولصالح الأستاذ المشارك، في حين لا توجد فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية بين رتبة الأستاذ والأستاذ المشارك، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية.

■ دراسة عربيات (2012)

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والترسلي التساهلي) ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) عضو هيئة تدريس في جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقراتها استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي قد بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.85)، وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والترسلي) على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلطية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

■ دراسة: مساعدة (2011)

هدفت الدراسة إلى تعرف نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية، كما سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى (≥ 0.05) ، بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، أما الفرضية الثانية فتتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى (≥ 0.05) بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية جميعهم، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو:

النمط المقنع، وأن نسبة جيدة من القياديين فيها يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، ولا يوجد بشكل عام فروقات جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية والتطبيقية، كما لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة، سواء أكانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية.

■ دراسة العضيلة والعمري والإبراهيم (2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة تكونت من (43) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة والاتصال، وتكونت عينة الدراسة من (220) عضو هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وأن مجالات الاتصال والرقابة والتوجيه والتخطيط جاءت ضمن درجة ممارسة عالية، أما مجال التنظيم فقد جاء ضمن درجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq$) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، عدا مجال الاتصال، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح إدراك الباحثين لأهمية دور القيادة الإدارية في تحقيق المؤسسات التعليمية الجامعية لأهدافها، خاصة في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع التعليم العالي أين تركز كل الجهود لتحقيق الجودة التعليمية، كدراسة العضيلة والعمري والإبراهيم (2011) التي توصلت إلى وجود مستوى عالي في ممارسة القيادة الإدارية لدى القادة الأكاديميين، كما بينت كل من دراسة مساعدة (2011) ودراسة عربيات (2012) أن الأنماط القيادية السائدة لدى العمداء ورؤساء الأقسام قد تمثلت في النمط الديمقراطي والترسلي وكذا النمط المفوض، وهي أنماط تقوم على مبدأ المشاركة، حيث توصلت دراسة عربيات (2012) لوجود أثر لنمطي القيادة الترسلية والديمقراطية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، في حين توصلت دراسة أبو الخير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين

درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية ومقدرتهم على حل المشكلات، مع درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية لدى العمداء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أما الدراسة الحالية فتميزت بتقصي درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى العمداء ورؤساء الأقسام من وجهة نظرهم في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعي هذا الأخير الذي يركز على مبدأ التشاركية تين جميع الفاعلين والشركاء.

- إجراءات الدراسة الميدانية:

- منهج الدراسة: تم اعتماد خطوات المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، كونه الأنسب لتحقيق أهدافها.

- حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، في الموسم الجامعي 2021/2022

- مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة بقطبيها الشمالي والجنوبي، والبالغ عددهم (09) عمداء و(42) رئيس قسم بمجموع (51) فرد، حيث تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة أين تم ارسال أداة الدراسة عبر البريد المني للمعنيين، غير أن عدد الاستجابات المتحصل عليها بلغ (7) عمداء بنسبة 77,77% و(23) رئيس قسم بنسبة 54,76% لتكون العينة الاجمالية تساوي (30) فردا بنسبة 58,82% من مجتمع الدراسة الكلي. وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
23,3	7	عميد
76,7	23	رئيس قسم
100	30	المجموع
النسبة %	التكرار	الرتبة العلمية
26,7	8	أستاذ التعليم العالي
73,3	22	أستاذ محاضر
100	30	المجموع
النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة داخل الجامعة
33,3	10	أقل من 10 سنوات

66,7	20	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبيان القيادة التشاركية لصاحبه (حسام جهاد فرج الله) والذي اعتمد في تصميمه على استنباط مواصفات القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين، أين قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان بعد الاطلاع على الأدب التربوي والاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وكذا استشارة ذوي الخبرة والاختصاص، حيث احتوت في صورتها النهائية على (34) فقرة موزعة على أربع مجالات تمثل القيادة التشاركية لدى العمداء ورؤساء الأقسام. مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان وذلك لقياس استجابات المبحوثين حسب الجدول التالي

جدول رقم (2) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	الاستجابة الدرجة
1	2	3	4	5	الدرجة

- الخصائص السيكومترية للأداة:

كخطوة أولى في عملية تقنين الأداة عمد الباحث إلى الحصول على الصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية وأصول التربية بالجامعات الفلسطينية، حيث تمت الاستجابة لأراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات. بعد قام باستخراج الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (42) فرد باستخراج المعاملات المناسبة سيتم توضيحها فيما يلي:

جدول رقم (3): يوضح صورة اجمالية لأداة الدراسة وخصائصها السيكمومترية

الخصائص السيكمومترية المستخرجة				عدد العبارات	المجال
معامل الثبات بالتجزئة النصفية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معاملات الصدق البنائي (معامل الارتباط بين المجال والدرجة الكلية للاستبيان	معاملات الصدق الداخلي (معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتهي إليه)		
0,92	0,93	0,90	تراوحت بين -0.63 و 0.88	10	صنع القرار
0,88	0,90	0,94	تراوحت بين -0.63 و 0.87	8	التطوير الإداري
0,73	0,88	0,91	تراوحت بين -0.60 و 0.80	8	التفويض
0,91	0,90	0,91	تراوحت بين -0.56 و 0.86	8	إدارة الأزمات
0,89	0,96			34	فقرات الاستبيان ككل

يوضح الجدول بيانات شاملة عن الصورة النهائية لأداة الدراسة والمتمثلة في استبيان القيادة التشاركية لدى العمداء ورؤساء الأقسام؛ حيث تكوّن من أربع مجالات (صنع القرار- التطوير الإداري-التفويض-إدارة الأزمات). احتوت على (34) فقرة، والتي تمّ تقنينها من خلال التأكد من صدقها وثباتها بحساب معاملات الصدق الداخلي أي مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وكذا الصدق البنائي أي مدى ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، بعدها معاملات الثبات؛ بطريقة التجزئة النصفية للمجالات الأربع وللإستبيان ككل ثم بطريقة ألفا كرومباخ لكل مجال على حدة والإستبيان ككل. وكما هو مبين فإن جميع المعاملات المستخرجة قد بلغت الحدّ الذي يعبر عن صلاحية الأداة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

- محك الدراسة: لتحديد درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، أين تم تحديد مؤشرات درجة الممارسة بثلاثة مستويات: مرتفعة -متوسطة - منخفضة، وذلك بتطبيق الخطوات التالية:

أ- حساب المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة لبدائل الإجابة: $4 = 1 - 5$

ب- طول الفئة = المدى / عدد المستويات: $1,33 = 3/4$

(1.33) هذه القيمة تساوي طول الفئة، وعليه تكون مستويات درجة ممارسة القيادة التشاركية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح مستويات درجة ممارسة القيادة التشاركية

م	الفئات	درجة ممارسة القيادة التشاركية
1	[1-2.33]	منخفضة
2	[2.33-3.68]	متوسطة
3	[3.68-5]	مرتفعة

- عرض نتائج الدراسة:

هذه المرحلة من بين أهم مراحل البحث، حيث تعد المرحلة التي يتم فيها التوصل إلى الأهداف التي قام عليها البحث منذ البداية، لذلك فإن هذا الفصل الخاص بعرض النتائج ومناقشتها سيتم من خلاله عرض النتائج الخاصة بتقدير العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة لدرجة ممارستهم للقيادة التشاركية، كما سيتم تناول نتائج فحص الفرضيات المتعلقة بالكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول تقدير ممارسة القيادة التشاركية لديهم تبعاً لتغير المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة بالجامعة.

5-1 عرض النتائج في ضوء تساؤل الدراسة: ما درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية (صنع القرار، التطوير الإداري، التفويض، إدارة الأزمات) في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية؟

للإجابة على هذا التساؤل تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وترتيبها تنازلياً.

جدول رقم (5): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة القيادة

التشاركية حسب تقدير العمداء ورؤساء الأقسام.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة التشاركية
01	صنع القرار	,334	0,55	مرتفعة
02	التطوير الإداري	3,97	0,47	مرتفعة
03	التفويض	4,18	0,47	مرتفعة

مرتفعة	0,48	4,24	إدارة الأزمات	04
مرتفعة	0,43	4,19	فقرات الاستبيان ككل	

يتضح من الجدول أعلاه أن تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لديهم بالنسبة لأبعاد الاستبيان، وحسب المتوسطات الحسابية فقد كانت بدرجة مرتفعة على ، مرتبة كما يلي: صنع القرار، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,33، وفي المرتبة الثانية إدارة الأزمات بمتوسط حسابي 4,24، ثم التفويض بمتوسط 4,18 بينما كان متوسط التطوير الإداري 3,97 أما تقدير أفراد العينة لدرجة ممارستهم للقيادة التشاركية ، فكانت بدرجة مرتفعة بمتوسط 4,19 وهو ما يفسر إدراك القادة الأكاديميين لأهمية التشاركية في القيادة الإدارية ، وأن العمل الجماعي يعد مفتاح النجاح في تحقيق أهداف مشروع المؤسسة الجامعية .

5-2- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

سيتم التحقق أولاً من اعتدالية توزيع أفراد العينة، من أجل اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب للتحقق من وجود الفروق في ممارسة القيادة التشاركية لدى أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج التحقق من اعتدالية التوزيع.

جدول رقم (6): يوضح نتائج اختباري Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk الخاصة

باعتدالية التوزيع

اختبار Kolmogorov-Smirnov			المتغير	Shapiro-	Wilk	اختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات
,200*	30	,119	القيادة التشاركية	,135	30	,946

من خلال النتائج التي أسفر عنها اختباري اعتدالية التوزيع، وبالنظر إلى مستوى الدلالة لمتغير القيادة التشاركية فهي تفوق (0.05) مما يدل على أن التوزيع طبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق اختبار (ت)، للتأكد من الفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

- الفرضية الأولى:

لنحصر هذه الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم لأبعاد القيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تعزى للمسمى الوظيفي".

تم حساب قيمة -ت- لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة ممارستهم للقيادة التشاركية ككل والمجالات المكونة لها تبعا للمسمى الوظيفي (عميد/ رئيس قسم) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7): يوضح قيمة "ت" للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم للقيادة التشاركية والمجالات المكونة لها تبعا للمسمى الوظيفي (عميد/ رئيس قسم)

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
صنع القرار	عميد	7	44,0000	3,60555	28	0.434	0.667
	رئيس قسم	23	43,1739	4,59893			
التطوير الإداري	عميد	7	32,0000	4,79583	28	0.111	0.912
	رئيس قسم	23	31,7826	4,45132			
التفويض	عميد	7	31,0000	4,04145	28	2.082	0.047
	رئيس قسم	23	34,2609	3,50606			
إدارة الأزمات	عميد	7	33,1429	3,67099	28	0.606	0.530
	رئيس قسم	23	34,2174	3,97671			
الاستبيان ككل	عميد	7	140,1429	14,85966	28	0.504	0.618
	رئيس قسم	23	143,4348	15,21610			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.05 في تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لدرجة ممارستهم للقيادة التشاركية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك في مجالات الدراسة الثلاث (صنع القرار، التطوير الإداري، إدارة الأزمات)، والاستبيان ككل. في حين كان الفرق دالا إحصائيا في مجال التفويض ولصالح رؤساء الأقسام بمستوى دلالة يساوي (0.047)

- الفرضية الثانية:

لفحص هذه الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم لأبعاد القيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تعزى للرتبة العلمية"

تم حساب قيمة -ت- لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة ممارستهم للقيادة التشاركية ككل والمجالات المكونة لها تبعا للرتبة العلمية كما هم موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يوضح قيمة "ت" للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم للقيادة التشاركية والمجالات المكونة لها تبعا للرتبة العلمية (أستاذ التعليم العالي/ أستاذ محاضر).

المجالات	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
صنع القرار	أستاذ التعليم العالي	8	43,8750	1,95941	28	0.34	0.706
	أستاذ محاضر	22	43,1818	4,96307			
التطوير الإداري	أستاذ التعليم العالي	8	31,8750	1,95941	28	0.030	0.976
	أستاذ محاضر	22	31,8182	5,10496			
التفويض	أستاذ التعليم العالي	8	32,6250	2,38672	28	0.749	0.460
	أستاذ محاضر	22	33,8182	4,23856			
إدارة الأزمات	أستاذ التعليم العالي	8	33,3750	3,11391	28	0.490	0.622
	أستاذ محاضر	22	34,1818	4,15917			
الاستبيان ككل	أستاذ التعليم العالي	8	141,750	7,61108	28	0.199	0.844
	أستاذ محاضر	22	143,000	16,9901			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.05 في تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لدرجة ممارستهم للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، وذلك في جميع مجالات الدراسة، والاستبيان ككل.

- الفرضية الثالثة:

لفحص هذه الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم للقيادة التشاركية والمجالات المكونة لها في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعاً لسنوات الخدمة بالجامعة (أقل من 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات):

تم حساب قيمة -ت- لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة ممارستهم للقيادة التشاركية والمجالات المكونة لها تبعاً لعدد سنوات الخدمة بالجامعة كما هم موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9): يوضح قيمة "ت" للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة

ممارستهم للقيادة التشاركية والمجالات المكونة لها تبعاً لعدد سنوات الخدمة بالجامعة.

المجالات	سنوات الخدمة بالجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
صنع القرار	أقل من 10 سنوات	10	43,0000	5,22813	28	0.322	0.750
	أكثر من 10 سنوات	20	43,5500	3,96664			
التطوير الإداري	أقل من 10 سنوات	10	31,4000	5,10338	28	0.372	0.713
	أكثر من 10 سنوات	20	32,0500	4,21120			
التفويض	أقل من 10 سنوات	10	34,7000	4,21769	28	1.224	0.231
	أكثر من 10 سنوات	20	32,9000	3,58212			
إدارة الأزمات	أقل من 10 سنوات	10	35,7000	4,66786	28	1.799	0.083

			3,19374	33,1000	20	أكثر من 10 سنوات	
0.589	0.546	28	18,2254	144,800	10	أقل من 10 سنوات	الاستبيان ككل
			13,4145	141,600	20	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.05 في تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لدرجة ممارستهم للقيادة التشاركية تبعا لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة، وذلك في جميع مجالات الدراسة، والاستبيان ككل.

- تفسير النتائج ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة:

أفضت النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول إلى أن درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية كانت مرتفعة في جميع مجالاتها، هذه النتيجة التي يمكن عزوها إلى أن طبيعة العمل في إطار مشروع المؤسسة يفرض على القيادات انتهاج العمل الجماعي التعاوني، فتكون القيادة التشاركية كأحد المداخل الحديثة في القيادة التربوية انسب الأنماط لقيادة مشروع المؤسسة الجامعية نحو تحقيق الأهداف المسطرة. فقد أشار تقرير اللجنة الدولية لتنمية التربية أن: إحدى دعائم التربية المستقبلية هي التحول من العمل المقسم إلى أجزاء صغيرة، إلى تنظيمها على شكل مجموعات عمل أو فرق مشروعات. (حمادات، 2006، ص. 40) ويعد هذا هو صلب العمل بأسلوب مشروع المؤسسة، الذي يرمي إلى إحداث التغيير وقيادته؛ إذ أنّ التغيير إلى الأفضل غاية اتخذت المؤسسة الجامعية من مشروع المؤسسة أداة لتحقيقها، هذا الأخير الذي يعمل على تعزيز العمل الجماعي ويدعو إلى الاستقلالية وتفويض السلطات، بحيث إن العمل بأسلوب مشروع المؤسسة يسمح بإزالة الحواجز بين الأفراد على اختلاف وظائفهم وأدوارهم كونهم سيلتفون جميعهم حول المشروع ويسعون إلى تحقيق مراميهم فيعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

وتُدعم هذه النتيجة دراسة (حيدر، 2004) التي جاء فيها أن من بين الأدوار التي يفرضها مجتمع المعرفة على مؤسسات التعليم في الوطن العربي، تتمثل في التحول إلى مجتمعات تعلم يشترك جميع المنتسبين إليها في تكوين رؤية ورسالة وأهداف مشتركة، كما يلتزمون بالعمل الجماعي

والعمل في فريق. إلى جانب دراسة (السبيعي، 2009) التي بينت أن الأدوار القيادية في ضوء متطلبات التغيير قد تركزت حول مؤشرات قيادة فريق العمل، والقيادة التشاركية.

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة في ممارستهم للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تعزى لتغير المسمى الوظيفي."

توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام في درجة ممارستهم للقيادة التشاركية، في مجالات الدراسة الثلاث (صنع القرار، التطوير الإداري إدارة الأزمات) والاستبيان ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن التفاف جميع الفاعلين والشركاء في المؤسسة الجامعية حول نفس المشروع وبالتالي نفس الأهداف ونفس مخطط العمل جعل القيادات بمختلف مستوياتها تعمل بتنسيق وتكامل سواء على مستوى صنع القرارات وتنفيذها أو العمل على تطوير العمل الإداري، حيث أن المنطلق الأساسي للعمل بمشروع المؤسسة هو عملية التغيير والتطوير الذي يتطلب تكاتف الجهود من الجميع. فكما هو الأمر في ظروف العمل العادية نجد أن إدارة الأزمات تتطلب العمل الجماعي سواء على مستوى الكليات أو الأقسام، فالقيادة التشاركية تمنح القيادات فرصة الحصول على أفكار متنوعة، بل قد تصل إلى مستوى الإبداع في إيجاد الحلول للمشكلات والأزمات التي يمكن أن تعترض مشروع المؤسسة. في حين كان الفرق دالا إحصائيا في مجال التفويض ولصالح رؤساء الأقسام بمستوى دلالة يساوي (0.047). قد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المهام الموكلة لرؤساء الأقسام خاصة وأنهم يمثلون المسؤولية المباشرة لانشغالات الطلبة في جانبها البيداغوجي، مما يفرض عليهم ضرورة تفويض الأعمال للطواقم الإداري المساعد من نواب ورؤساء شعب وتخصصات.

- الفرضية الثانية: والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعا للرتبة العلمية."

توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعا للرتبة العلمية وذلك في جميع مجالات الدراسة، تؤكد هذه النتيجة مرة أخرى أن القيادة التشاركية كنمط قيادي حديث فرض نفسه لما تقتضيه أهداف المؤسسة الجامعية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة فلم يظهر اثر للرتبة العلمية للقائد الإداري في نمط قيادته انطلاقا من وحدة أهداف المشروع

وتعدد الأعمال والمهام الذي يدعوا بطريقة آلية إلى ضرورة التعاون ومشاركة الجميع كل حسب صلاحياته والمهام الموكلة إليه.

- الفرضية الثالثة: والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعا لسنوات الخدمة داخل الجامعة."

أفضت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المسيلة للقيادة التشاركية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الجامعية تبعا لعدد سنوات الخدمة داخل الجامعة.

مما لا شك فيه أن عامل الخدمة أو سنوات الخبرة له أثره في أداء العمل أيًا كان لما تمنحه للعامل من فرص الاحتكاك وخوض التجارب، إلا أن هذا العامل لم يؤثر في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة المسيلة للنمط القيادي، حيث يمكن عزو ذلك لعاملين؛ أولهما أن أكثر سنوات الخدمة للقيادي في المؤسسة الجامعية تكون في مجال التدريس والبحث العلمي مما يعزز لديه الميل نحو مشاركة الزملاء سواء إداريين أو أعضاء هيئة التدريس في تسيير الكلية أو القسم، والعامل الثاني يتمثل في التطورات الحاصلة في نوعية الأهداف وطرق التسيير التي لا ينبغي لها سوى أن تستجيب للاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة، فكما اختارت المؤسسة الجامعية التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة، كان على القيادة بمختلف المراتب أن تنتهج القيادة التشاركية التي تهدف إلى تخفيف الأعباء على القادة ومشاركتها مع بقية الفاعلين والشركاء كون أن الجميع معني بتحقيق أهداف المشروع، مثلما كان الجميع معني بعملية التخطيط للمشروع وصياغة أهدافه وصنع قراراته.

- خاتمة

تعد القيادة التشاركية من الأنماط الحديثة للقيادة، والتي جاءت مواكبة لمتطلبات قيادة المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الجودة في جميع عناصر نظامها. وهو ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية التي تم إجراؤها خلال الفترة المخصصة لتنفيذ مشروع المؤسسة الخاص بجامعة المسيلة والمجسد في المخطط الاستراتيجي الخماسي (2017-2022)، حيث تم التوصل إلى أن العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعة يمارسون القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن هذه الفئة من الإداريين على وعي كبير بمتطلبات نجاح مشروع المؤسسة الجامعية في مجال الإدارة والقيادة؛ فلا يمكن لمشروع متكامل يمس جميع عناصر النظام أن يقوم دون تكاتف

الجهود وإشراك جميع الأطراف سواء في صنع قراراته، أو تطوير أساليب إدارته، أو حل مشكلاته وإدارة أزماته.

وعليه يمكن القول إنه ومن باب التقييم لمشروع المؤسسة لجامعة المسيلة أن العملية القيادية فيه تعد من العناصر الإيجابية التي تستحق التعزيز والتدعيم من أجل الحصول على نتائج أفضل، مع الإشارة إلى أن هذه النتيجة جاءت متناسقة مع ما تم تحقيقه من إنجازات علمية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة بجامعة المسيلة. إلا أن هذا لا ينفي تماما إمكانية وجود بعض النقائص في تطبيق أسس وقواعد القيادة التشاركية. لذلك يمكن إيراد بعض التوصيات كما يلي:

- العمل على تعزيز العمل التشاركي لدى جميع أعضاء المؤسسة الجامعية.
- توسيع صلاحيات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها.
- عقد دورات تدريبية حول القيادة التشاركية وقيادة فريق العمل من أجل ضمان العمل التشاركي الممنهج والمؤسس علميا.

قائمة المراجع:

- 1- أبو الخير، لطيفة يعقوب إبراهيم. (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 2- أبو عيطة، عبد الله عفيف. (2013). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- تمبلر، ر. (2008). قواعد الإدارة. ترجمة مكتبة جرير. ط 2. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- 4- الحريري، رافده. (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 5- حمادات، محمد حسن محمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- حيدر، عبد اللطيف حسين. (2004). الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، العدد 21 ص. 1-44
- 7- الدواس، نادية صالح. (1437هـ). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 8- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 9- عربيات، بشير. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 العدد 22، ص 705 – 736.
- 10- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأزهر.
- 11- العضيلة، عدنان عبد السلام، وآخران. (2011). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية- دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك مجلة

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 4، ص 45-78.

12 - المركز الوطني للوثائق التربوية. (2009). المعجم التربوي، الجزائر، وزارة التربية الوطنية.
13- مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد 11، العدد 2، ص 1-17.

14- هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. (2005) مشروع المؤسسة، الجزائر، وزارة التربية الوطنية.

15- Keith, Sherry & Girling, Robert. H.(1991). Education, management and participation new direction in educational administration, Boston, Aiiyn and Bacon.

16- Van Der Linde, CH. (2001). Strategic quality planning for teachers in the new millennium, Education, Vol 121, No 3, p 535. 4p.

17- Yang, Mu-Li. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners, job satisfaction and organizational commitment, Social Behavior and Personality, Vol 40, No 1, p 31-46 .