

دور القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم
الأهلي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

حاتم يحيى الدرعان

الرقم الجامعي/

25300165٩

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	أهمية الدراسة.....
6.....	أهداف الدراسة.....
6.....	تساؤلات الدراسة.....
7.....	فرضيات الدراسة.....
7.....	الدراسات السابقة.....
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة.....
14.....	المنهجية وطرق البحث.....
16.....	أدوات الدراسة.....
17.....	حدود الدراسة.....
18.....	المراجع.....

المقدمة

تعد القيادة التربوية أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة التعليم وفاعلية إدارة المدارس، إذ تمثل البنية الأساسية التي تقوم عليها عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. وفي سياق التطورات التعليمية المتسارعة على المستويين الوطني والدولي، برزت أهمية تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة التعليمية المتغيرة، والمساهمة في تعزيز المشاركة المجتمعية والمهنية داخل المؤسسة التعليمية. ومن بين هذه الأساليب، تحتل القيادة التشاركية مكانة بارزة، إذ تهدف إلى إشراك جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا من العاملين الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس أو حتى أولياء الأمور، في عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، بما يضمن اتساق القرارات مع الاحتياجات الفعلية للمدرسة والمجتمع (الحسن، 2019).

تتسم القيادة التشاركية بخصائص عدة تجعلها مؤهلة لتحسين الأداء المؤسسي، منها تعزيز روح الفريق، وتشجيع التواصل الفعال، وزيادة مستوى الالتزام من قبل العاملين تجاه القرارات المتخذة، بالإضافة إلى تحسين قدراتهم على الابتكار وحل المشكلات. ومن هنا، تصبح هذه القيادة محركاً أساسياً لتطوير عمليات التخطيط التربوي، حيث تتيح تبادل الرؤى والأفكار بين القائمين على العملية التعليمية، وتساعد على صياغة خطط تعليمية متكاملة تراعي متطلبات الطلاب والمناهج التعليمية والسياسات التعليمية الوطنية (العامري، 2023).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، شهد قطاع التعليم الأهلي اهتماماً متزايداً من الجهات المعنية، نظراً لدوره المكمل لجهود التعليم الحكومي، ولإسهامه في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم النوعي وتعزيز مخرجاته. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات متعددة تتعلق بفعالية التخطيط التربوي واتخاذ القرار داخل المدارس، والتي تتطلب اعتماد نماذج قيادية حديثة قادرة على تعزيز التعاون الداخلي والشفافية المهنية. وهنا تظهر أهمية دراسة القيادة التشاركية كأحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر على جودة التخطيط واتخاذ القرار، وإمكانية قياس أثرها على الأداء العام للمدرسة ورضا العاملين والطلاب وأولياء الأمور (درويش، 2019).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتحليلي لدور القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف مبادئ القيادة التشاركية، وخصائصها، وآليات تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد أثرها على الأداء المؤسسي والقدرة على الاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز الممارسات القيادية التشاركية، ورفع كفاءة التخطيط التربوي واتخاذ القرار بما يتماشى مع رؤية المملكة في تطوير التعليم الأهلي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

تعد فعالية القيادة التربوية من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ونجاح التخطيط التربوي واتخاذ القرار داخل المدارس، وخاصة في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، التي تمثل جزءاً مهماً من منظومة التعليم الوطني. ورغم الجهود المبذولة لتطوير هذا القطاع، إلا أن العديد من الدراسات والممارسات العملية أظهرت وجود فجوات واضحة في مستوى المشاركة الفعلية للمعلمين والإداريين وأولياء الأمور في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. فغالبًا ما تنسجم بعض المدارس بأساليب قيادية تقليدية قائمة على المركزية، حيث يتم اتخاذ القرارات بصورة أحادية من قبل القادة الإداريين، مما يقلل من فرص مشاركة الآخرين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وبالتالي يحد من استثمار قدرات وكفاءات العاملين في المدرسة.

وتترتب على هذه المشكلة عدة آثار سلبية، أولها انخفاض جودة التخطيط التربوي، حيث تفتقد الخطط التعليمية إلى المرونة والواقعية، وقد لا تعكس الاحتياجات الفعلية للطلاب أو متطلبات المناهج الحديثة. ثانياً ضعف مستوى الالتزام والتفاعل من قبل المعلمين والإداريين، ما يؤدي إلى بطء تنفيذ القرارات أو مقاومتها أحياناً. ثالثاً التأثير المباشر على التطوير المهني وتحفيز العاملين، حيث يقل الشعور بالمسؤولية المشتركة والانتماء المؤسسي، الأمر الذي قد يؤثر على الأداء العام للمدرسة ويحد من قدرتها على مواجهة التحديات المستجدة، مثل تطبيق تقنيات تعليمية حديثة أو استراتيجيات تربوية مبتكرة. كما أن ضعف المشاركة في القيادة قد ينعكس على جودة النتائج التعليمية ومستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية المقدمة، وهو ما يشكل تهديداً لاستدامة المدارس الأهلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030 (Ghazal، 2025).

وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى البحث في دور القيادة التشاركية كنهج قيادي يمكنه تعزيز المشاركة الفاعلة في التخطيط التربوي واتخاذ القرار، وتحديد أثره في رفع كفاءة الأداء المدرسي وتحسين جودة التعليم الأهلي. ومن هنا تنبع المشكلة الرئيسية للدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: كيف تؤثر القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التربوية، وبالأخص القيادة التشاركية، في سياق التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق لمفهوم القيادة التشاركية، ومبادئها، وآليات تطبيقها، وكيفية تأثيرها على عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار. كما تهدف إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة القيادة التشاركية في المدارس الأهلية، حيث غالباً ما تركز الدراسات السابقة على التعليم العام الحكومي، بينما تظل مدارس التعليم الأهلي أقل دراسة من حيث دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وكفاءة التخطيط التربوي، فإن هذه الدراسة توفر إطاراً نظرياً واستنتاجات علمية يمكن أن تُستخدم كأساس لأبحاث مستقبلية، سواء في السياق المحلي أو الإقليمي، مما يساهم في تطوير الفهم العلمي لآليات القيادة التشاركية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئات تعليمية متنوعة (Ibrahim, 2024).

- الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات وإجراءات تطبيقية يمكن أن تساعد مديري مدارس التعليم الأهلي في تحسين جودة التخطيط التربوي واتخاذ القرار. إذ من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في توضيح أفضل الممارسات القيادية التشاركية، وتشجيع تبني أساليب قيادية تشاركية تعزز المشاركة الفعلية للمعلمين والإداريين وأولياء الأمور، بما يرفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي. كما أن الدراسة تسعى إلى تزويد صانعي القرار والمشرفين التربويين بأدلة علمية تساعد على تطوير السياسات الداخلية للمدارس الأهلية بما يحقق التوازن بين الأهداف التعليمية ومتطلبات التنمية المهنية للمعلمين، ويعزز جودة مخرجات التعليم. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز القيادة التشاركية يمكن أن يساهم في تحسين بيئة التعلم، وزيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية لتطوير التعليم الأهلي ضمن رؤية المملكة 2030 (Alhuzaim, 2022).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحديد دور القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى تطبيق مبادئ القيادة التشاركية في المدارس الأهلية.
2. تقييم تأثير القيادة التشاركية على فعالية التخطيط التربوي داخل المدارس.
3. دراسة أثر القيادة التشاركية على جودة اتخاذ القرار الإداري والتربوي.
4. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة التشاركية في المدارس الأهلية.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز أساليب القيادة التشاركية بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- كيف تؤثر القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبق مبادئ القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي؟
2. ما مدى تأثير القيادة التشاركية على جودة التخطيط التربوي في المدارس الأهلية؟
3. كيف تسهم القيادة التشاركية في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري والتربوي؟
4. ما هي التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الأهلية؟
5. ما هي الأساليب والتوصيات الممكنة لتعزيز القيادة التشاركية وتحسين الأداء المدرسي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة التشاركية وفعالية التخطيط التربوي في المدارس الأهلية.
2. تساهم القيادة التشاركية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الإداري والتربوي.
3. يزداد التزام العاملين وكفاءتهم في المدارس التي تتبنى أسلوب القيادة التشاركية.
4. تواجه المدارس الأهلية التي تطبق القيادة التشاركية تحديات محددة يمكن التعرف عليها ومعالجتها.
5. يمكن تحسين الأداء المدرسي من خلال تبني استراتيجيات تطبيقية للقيادة التشاركية تستند إلى أفضل الممارسات.

الدراسات السابقة

تستعرض دراسة (Male، 2015) نماذج ومفاهيم القيادة بهدف دراسة دور القادة التربويين في دعم التعلم والتطوير في المدارس الحكومية السعودية دراسة نقدية. ويتمثل الاستنتاج الرئيسي في أن النظام الحالي ينظر إلى القيادة التربوية على أنها مسؤولية شخص واحد، ويقترح الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من تطويره، والإدارة بدلاً من القيادة. وفي حين أن هناك توجهاً حكومياً حالياً نحو تطبيق التعلم التعاوني، يبدو هذا متناقضاً مع أسلوب قيادة التعليم السعودي الذي يتبنى ثقافة مركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التعليمية. ولذلك، يُقترح مفهوم القيادة التربوية كطريقة لتغيير ثقافة التدريس والتعلم في المدارس السعودية، وتمثل التوصية الرئيسية في إصلاح نظام المدارس الحكومية السعودية لمنح القادة مزيداً من المرونة والاستقلالية لتمكينهم من مواكبة المتطلبات المتغيرة باستمرار للتعلم وتطوير المعرفة.

استنادًا إلى نظريتي التعلم الخدمي ورأس المال الاجتماعي، تتناول دراسة (Alshammari، 2023) دور البرامج التعليمية في تشجيع الطلاب على الانخراط في العمل التطوعي من أجل التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. وقد جمعت 251 استجابة صالحة من خلال استبيان إلكتروني. وتم وضع إطار مفاهيمي للدراسة لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لتقدير الارتباطات بين المتغيرات المفترضة، كما أجرت عملية إعادة التوزيع العشوائي (Bootstrap) لدراسة إمكانية وجود علاقة سببية في فرضيات البحث. وينقسم تأثير العمل الخدمي من أجل التنمية المستدامة إلى فئتين: التعلم الخدمي ورأس المال الاجتماعي. أظهرت الدراسة أن العوامل المؤثرة في نظرية رأس المال الاجتماعي، كالمعايير والقيم ($\beta = 0.0293$) والدعم الاجتماعي ($\beta = 0.0001$)، تؤثر تأثيرًا قويًا وإيجابيًا على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية، بينما لا تؤثر العوامل المؤثرة في نظرية التعلم الخدمي، كالأنشطة الخدمية ($\beta = 0.2288$)، ومخرجات التعلم ($\beta = 0.9879$)، والروابط الاجتماعية ($\beta = 0.1167$)، والمشاركة المجتمعية ($\beta = 0.1601$)، تأثيرًا يذكر على العمل التطوعي. ويُشير هذا إلى أنه لكي يُصبح العمل التطوعي مقبولًا اجتماعيًا، يحتاج صانعو السياسات إلى توفير أعمال مُجزية للمتطوعين، تُركز على المعايير والقيم والدعم الاجتماعي. ويقترح مؤلفو هذه المقالة استراتيجية جديدة لإدارة المعرفة في الأنشطة التطوعية المستقبلية، نظرًا لقلة الأبحاث التجريبية حول دمج نظرية التعلم الخدمي ونظرية رأس المال الاجتماعي في العمل التطوعي من أجل التنمية المستدامة.

استكشفت دراسة (Ghamrawi، 2025) المعوقات التي تعترض سبيل تطوير وتنفيذ سياسات القيادة المدرسية في سبع دول عربية: مصر، والأردن، والكويت، ولبنان، وقطر، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة. وبالاستناد إلى بيانات نوعية مستقاة من مقابلات مع صانعي سياسات رفيعي المستوى، وجلسات نقاش مع قادة المدارس الحكومية (عدد المشاركين = 39)، حدد التحليل الموضوعي خمسة معوقات مترابطة. تشمل هذه المعوقات: "مكدونالدية" تصميم السياسات، التي تفرض معايير غير متوافقة مع الثقافة؛ ومحدودية مشاركة أصحاب المصلحة نتيجة ضعف بناء القدرات وانقطاع الأطر؛ والفساد، الذي يتجلى في التدخل السياسي وسوء تخصيص الموارد؛ وبيئة سياسات مجزأة تؤدي إلى فتور الإصلاح والامتثال السطحي؛ وعدم استقرار قيادة السياسات، حيث يقوض التغيير الإداري المتكرر استمرارية جهود الإصلاح طويلة الأجل. وتعكس هذه العوامل مجتمعةً تباينًا بنيويًا بين تطلعات

السياسات وواقع التنفيذ، مما يستدعي إعادة النظر في أطر سياسات القيادة لتعكس السياقات المحلية بشكل أفضل، وتعزيز المشاركة الشاملة، وتضمن استدامة الإصلاح التربوي في المنطقة العربية.

هدفت دراسة (Alharazi, 2023) إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق مبادئ المدارس المستقلة من وجهة نظر مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، كنقطة انطلاق لإصلاح التعليم العام في ضوء التجربة الأمريكية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 42 مديرًا. وبالتالي، شملت عينة الدراسة جميع الأفراد (المجتمع ككل) نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة. ولأغراض الدراسة، صُممت أداة (استبيان) لقياس مدى إمكانية تطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة بطبيعة الدراسة. استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتوصل إلى نتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق مبادئ المدارس المستقلة كانت محدودة. وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، قدم الباحث عددًا من التوصيات التي نأمل أن تكون مفيدة في تطبيق مبادئ المدارس المستقلة كنقطة انطلاق ومحاولة لإصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال عقد دورات وورش عمل للتعريف بالمدارس المستقلة من حيث طبيعتها وأهدافها وأهميتها وآلياتها، فضلاً عن ضرورة العمل على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوع المدارس المستقلة.

يُعدّ تطوير القيادة والتخطيط لخلافة المناصب القيادية استراتيجية قيّمة لسدّ الفجوة بين الجنسين وتوفير فرص متكافئة للذكور والإناث للتدريب والمشاركة في الأدوار القيادية. وتُعتبر هذه الاستراتيجية أداة فعّالة للغاية في التعليم العالي، حيث يوجد تفاوت كبير بين القادة الأكاديميين من الذكور والإناث. وعلى الرغم من فعاليتها، لا يزال التخطيط لخلافة المناصب القيادية عنصرًا مهملاً في نظام التعليم العالي. وتسهم الدراسات البحثية الإضافية في تعزيز فهمنا للوضع الراهن للتخطيط لخلافة المناصب القيادية والعوامل المؤثرة في استقطاب واختيار القادة الأكاديميين المستقبليين. لذا، تهدف دراسة (Dahlan, 2024) إلى تحديد الممارسات الحالية لتطوير القيادة النسائية والتخطيط لخلافة المناصب القيادية في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد أُجريت دراسة نوعية في بيئة التعليم العالي السعودية. وينبع الاهتمام بالمملكة العربية السعودية من حقيقة أن التخطيط لخلافة المناصب القيادية أقل شيوعًا نظرًا لوجود تمييز واضح بين الجنسين عند تعيين المناصب القيادية. وتشير النتائج إلى أن أصحاب النفوذ الأكبر هم من يختارون القادة عادةً، نظرًا لغياب التخطيط لخلافة المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي

السعودية. وفي هذا السياق، تلعب العلاقات والشبكات دورًا هامًا، إذ لا تملك هذه المؤسسات عملية رسمية للتخطيط لخلافة المناصب القيادية. في مجتمع كالمملكة العربية السعودية، حيث يسود الفصل بين الجنسين، تُحرم النساء من توسيع شبكاتهن وإبراز قدراتهن أمام صناع القرار من الرجال. وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن المكونات الأساسية لعملية القيادة النسائية وتخطيط التعاقب الوظيفي في السياق السعودي. تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال القيادة وتخطيط التعاقب الوظيفي وأثارها، مما قد يُتيح فرصًا أوسع للممارسين والاستشاريين وصناع السياسات لإشراك المرأة في تخطيط التعاقب الوظيفي في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشارك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية القيادة التربوية ودورها في تحسين الأداء التعليمي والإداري داخل المدارس والمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية والدول العربية. كما تؤكد جميعها على أن القيادة ليست مجرد إدارة للعمليات الروتينية، بل هي عامل محوري في تعزيز التخطيط التربوي واتخاذ القرار بما يتوافق مع احتياجات التعلم وتطوير المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه الدراسات على أن مشاركة أصحاب المصلحة، سواء كان المعلمون أو القادة أو الطلاب، تؤثر بشكل مباشر على فاعلية السياسات التعليمية ونجاح البرامج التطويرية، سواء في المدارس أو في التعليم العالي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة في مجالات التطبيق والمنهجيات المستخدمة. فبعض الدراسات ركزت على المدارس الحكومية والخاصة، بينما تناولت أخرى التعليم العالي أو البرامج التطوعية، ما أتاح لها تحليل القيادة التشاركية من زوايا مختلفة مثل التخطيط للمستقبل، التنمية المستدامة، أو العمل التطوعي. كما اختلفت أدوات جمع البيانات بين المقابلات النوعية، والاستبيانات الإلكترونية، ونمذجة المعادلات الهيكلية، والتحليل الإحصائي، مما أدى إلى تفاوت في طبيعة النتائج المستخلصة ومدى تطبيقها على السياق التعليمي السعودي. كما تنوعت نتائج الدراسات في مدى قدرة القيادات على ممارسة السلطة التشاركية، فبينما أظهرت بعض الدراسات محدودية الاستقلالية للقيادات، أظهرت أخرى إمكانات أعلى لتعزيز المشاركة والتخطيط التربوي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

رغم ما تقدمه الدراسات السابقة من رؤى، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية لم تُعالج بشكل كافٍ. من أبرز هذه الفجوات:

1. قلة الدراسات التي تركز بشكل محدد على مدارس التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، مقارنة بالمدارس الحكومية، ما يحد من فهم خصائص القيادة التشاركية في هذا القطاع التعليمي المتنامي.
2. ضعف الربط بين القيادة التشاركية وعمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار بصورة متكاملة، حيث ركزت بعض الدراسات على القيادة بشكل عام أو على التخطيط التربوي بشكل منفصل.
3. نقص الدراسات التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لفحص تأثير القيادة التشاركية، ما يقلل من القدرة على استخلاص نتائج دقيقة وشاملة عن واقع الممارسة الفعلية.
4. قلة الاهتمام بتقييم أثر القيادة التشاركية على المتغيرات التعليمية الحديثة مثل التطوير المهني المستمر، مشاركة المعلمين، واستجابة المدارس للتغيرات في السياسات التعليمية.

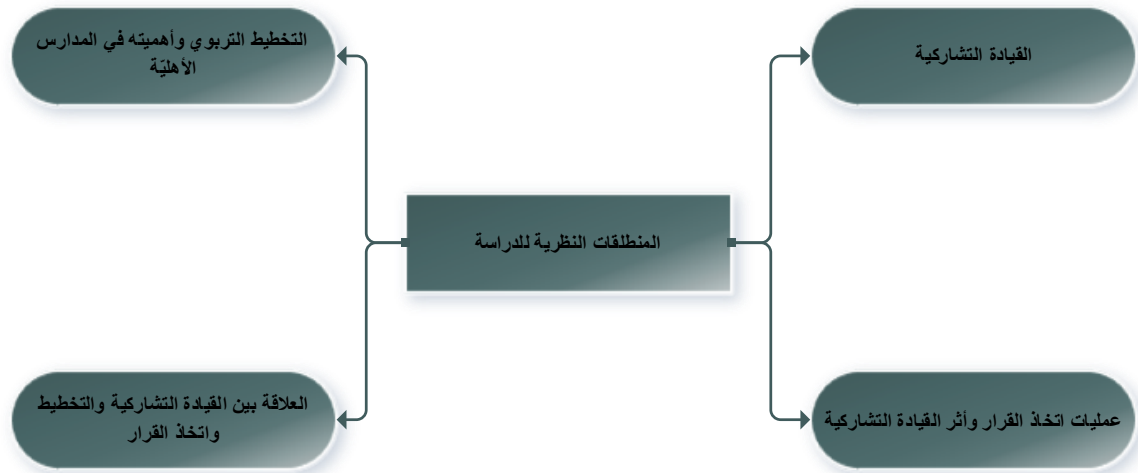
المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية لأي دراسة أكاديمية الأساس الفكري الذي يعتمد عليه الباحث لفهم الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات، كما توفر الإطار المفاهيمي الذي يساهم في تحليل النتائج وتفسيرها بشكل علمي دقيق. وفي هذه الدراسة، تركز المنطلقات النظرية على القيادة التشاركية وعلاقتها بعمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار داخل مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية.

تنبع أهمية دراسة القيادة التشاركية من الدور المحوري الذي تلعبه في تحسين جودة الأداء المدرسي وتعزيز فاعلية التخطيط واتخاذ القرار. فالقيادة ليست مجرد إدارة للمهام الروتينية، بل هي عملية ديناميكية تشمل توجيه الأفراد، تحفيزهم، وإشراكهم في صنع القرار بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية. وتشير الدراسات التربوية

الحديثة إلى أن المشاركة في القيادة تعزز الانتماء المؤسسي، وتطور مهارات المعلمين والإداريين، وتخلق بيئة تعليمية داعمة للابتكار والإبداع.

إن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تسعى إلى فهم العلاقة بين القيادة التشاركية وعمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، تنظيم الموارد، توزيع المهام، وتقييم النتائج. كما تهدف إلى إبراز كيف يمكن للقيادة التشاركية أن تقلل من المعوقات الإدارية، وتعزز التفاعل بين العاملين، وتدعم مشاركة المجتمع المدرسي. وبذلك، تمثل المنطلقات النظرية الإطار الفكري الذي يربط بين القيادة التشاركية وكفاءة التخطيط واتخاذ القرار، وتوفر الأساس العلمي لتصميم أدوات الدراسة وتحليل نتائجها واستنتاج التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الأهلية (Adom، 2018).



رسم توضيحي 1: المنطلقات النظرية للدراسة

- القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تمثل أحد أبرز أساليب القيادة الحديثة التي تركز على إشراك جميع الأطراف المعنية في المدرسة، بما في ذلك المعلمين، والإداريين، وأحياناً أولياء الأمور، في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. ويُعرف هذا النوع من القيادة بأنه عملية تفاعلية قائمة على الحوار والتعاون، تهدف إلى تعزيز روح الفريق، وزيادة الالتزام المؤسسي، وتحفيز الإبداع والابتكار بين أعضاء المؤسسة. وتستند القيادة التشاركية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، منها توزيع المسؤوليات، احترام الرأي الآخر، تعزيز الشفافية، وإشراك الأطراف المختلفة في تحديد الأولويات التربوية. وقد أظهرت

الدراسات أن المدارس التي تتبنى القيادة التشاركية تحقق مستويات أعلى من رضا المعلمين والطلاب، بالإضافة إلى تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار، مقارنة بالمدارس التي تعتمد القيادة المركزية التقليدية (Lim، 2026).

- التخطيط التربوي وأهميته في المدارس الأهلية

يعتبر التخطيط التربوي من العمليات الحيوية التي تحدد مسار المؤسسة التعليمية وتضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتضمن التخطيط التربوي تحديد الأهداف التعليمية، وتصميم البرامج والمناهج، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، ووضع جداول زمنية للأنشطة التعليمية، بالإضافة إلى آليات التقييم والمتابعة. وفي سياق المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، أصبح التخطيط التربوي أداة ضرورية لمواكبة التطورات التعليمية الحديثة ومتطلبات الجودة وفق رؤية المملكة 2030. ويساعد التخطيط التربوي الفعّال على تحسين كفاءة الأداء المدرسي، وتقليل الهدر الإداري والموارد، وزيادة قدرة المدارس على مواجهة التحديات المستجدة، مثل تطبيق الأساليب التربوية الحديثة، والتكيف مع احتياجات الطلاب المتنوعة (Barroga، 2022).

- عمليات اتخاذ القرار وأثر القيادة التشاركية

تُعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للقيادة التربوية، حيث تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الأداء المدرسي وجودة التعليم. وتشمل هذه العملية تقييم البدائل، اختيار الحلول الأنسب، تنفيذ القرارات، ومتابعة نتائجها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ويؤكد إطار القيادة التشاركية أن إشراك المعلمين والإداريين في هذه العملية يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة، وزيادة درجة الالتزام بها، وتقليل مقاومة التغيير، كما يعزز بيئة العمل الإيجابية ويشجع على الابتكار. علاوة على ذلك، فإن تطبيق القيادة التشاركية في اتخاذ القرار يتيح تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الهيئة التعليمية، ما ينعكس بشكل مباشر على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين مستوى التعليم المقدم للطلاب في المدارس الأهلية (Deroncele-Acosta، 2024).

- العلاقة بين القيادة التشاركية والتخطيط واتخاذ القرار

تشير الدراسات النظرية إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية وكفاءة التخطيط التربوي واتخاذ القرار. فالقيادة التشاركية توفر بيئة تعليمية تعزز من قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم، ومناقشة المشاكل، والمشاركة في وضع

استراتيجيات التنفيذ. ونتيجة لذلك، تصبح عمليات التخطيط أكثر شمولية ودقة، كما تتحسن جودة القرارات الإدارية والتربوية. وبناءً على ذلك، يُنظر إلى القيادة التشاركية كألية محورية لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة في المدارس الأهلية، لأنها توفر نهجًا متكاملًا يربط بين الموارد البشرية، والعمليات التنظيمية، والأهداف التربوية، بما يعزز الأداء العام ويحقق التوافق مع السياسات التعليمية الوطنية (Kivunja، 2018).

المنهجية وطرق البحث

- المنهج البحثي المتبع

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي كخيار أساسي لتحليل أثر القيادة التشاركية على عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية. ويُعد المنهج الكمي الأنسب في هذا السياق، لأنه يمكّن الباحث من قياس المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين القيادة التشاركية وكفاءة التخطيط واتخاذ القرار بطريقة موضوعية تعتمد على البيانات الرقمية والإحصاءات. ويتيح هذا المنهج أيضًا إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأكبر، وهو ما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تحديد حجم العلاقة بين المتغيرات ودرجة تأثيرها، كما يسهل مقارنة مستويات القيادة التشاركية وتقييم أثرها على مختلف جوانب التخطيط واتخاذ القرار داخل المدارس الأهلية. كما يُمكن من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بطريقة علمية محكمة، وتقديم نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الأهلية المنتشرة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على القائمين على الإدارة والتدريس، بما في ذلك مديري المدارس، ونوابهم، والمعلمين المشتركين في عملية التخطيط واتخاذ القرار. وتُعتبر هذه الفئة الأكثر ارتباطًا بالمتغيرات الأساسية للدراسة، لأنها تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات القيادة التشاركية.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المدارس الأهلية من حيث الحجم، والموقع الجغرافي، والمستوى التعليمي. ويهدف اختيار هذه العينة إلى الحد من الانحياز، وزيادة دقة النتائج، وضمان تمثيل المجتمع الدراسي بكفاءة، بما يسهم في تعميم الاستنتاجات على المدارس الأخرى ضمن نفس السياق.

- أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات أحد العناصر الأساسية للمنهجية الكمية، حيث تعتمد الدراسة على استبيانات مقننة يتم توزيعها على أعضاء العينة من المعلمين والإداريين. وتشتمل الاستبيانات على مجموعة من الأسئلة المغلقة، المصممة لقياس مستوى تطبيق القيادة التشاركية، وكفاءتها في عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار، وفق مقياس ليكرت (Likert scale) من خمس نقاط، مما يسهل تحليل البيانات بشكل كمي دقيق.

كما تم تصميم الاستبيان ليشمل محاور رئيسية تمثل المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل:

- درجة إشراك المعلمين والإداريين في صنع القرار.
 - مستوى فعالية التخطيط التربوي في المدارس الأهلية.
 - التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية.
 - مدى تأثير القيادة التشاركية على جودة اتخاذ القرار.
- ويخضع الاستبيان قبل توزيعه إلى اختبار الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج ودقتها، باستخدام أساليب إحصائية معروفة مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

- طرق تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للمنهج الكمي. وتشمل هذه الأساليب:
1. الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري، وذلك لتقديم وصف شامل للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ومستوى القيادة التشاركية والتخطيط واتخاذ القرار.
 2. الإحصاء الاستنتاجي لاختبار الفرضيات المقررة في الدراسة، باستخدام تقنيات مثل اختبار "T" للعينات المستقلة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل الارتباط بين المتغيرات، بهدف تحديد قوة العلاقة وأثر القيادة التشاركية على التخطيط التربوي واتخاذ القرار.

ويهدف هذا التحليل إلى التوصل إلى استنتاجات دقيقة ومدعومة بالبيانات، تساعد على الإجابة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مدارس التعليم الأهلي.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الأدوات الكمية لجمع البيانات، باعتبار أن المنهج المتبع هو المنهجية الكمية التي تهدف إلى قياس المتغيرات بدقة وتحليل العلاقات بينها بشكل موضوعي. وتتمثل الأداة الرئيسية المستخدمة في الدراسة في الاستبيان المقنن، الذي صُمم خصيصًا لقياس دور القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة بالقيادة التشاركية والتخطيط واتخاذ القرار، بحيث يشمل جميع المحاور الأساسية التي تمثل المتغيرات الرئيسية والثانوية للدراسة.

ويهدف الاستبيان إلى جمع بيانات دقيقة من أعضاء عينة الدراسة، والتي تضم المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية، لتمكين الباحث من قياس مستوى تطبيق مبادئ القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على التخطيط التربوي وجودة اتخاذ القرار. ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح تقييم الاستجابات من حيث درجة الموافقة أو الرفض، ما يسهل عملية التحليل الإحصائي الكمي للبيانات. كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال مراجعة محتوى الأسئلة من قبل خبراء في الإدارة التربوية وعلم القياس والتقويم، وتم التحقق من ثباتها وموثوقيتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

وتعتبر هذه الأداة مناسبة للمنهجية الكمية لأنها تتيح قياس مستويات مختلفة من التطبيق والتأثير للقيادة التشاركية، وتسمح بإجراء المقارنات بين المدارس المختلفة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بدقة. كما تساعد البيانات المجمعة من خلال الاستبيان في اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتقديم نتائج قابلة للتفسير والتحليل، بما يساهم في الوصول إلى توصيات عملية تساهم في تحسين جودة التخطيط التربوي ورفع كفاءة اتخاذ القرار في المدارس الأهلية.

حدود الدراسة

- حدود الدراسة البشرية

تقتصر الدراسة على القادة التربويين والمعلمين في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، حيث سيتم التركيز على دور القيادة التشاركية في تحسين عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار. ولن تشمل الدراسة الطلاب أو أولياء الأمور، إذ أن الهدف الأساسي هو فهم ممارسات القيادة وتأثيرها على العمليات الإدارية والتخطيطية داخل المدارس، وبالتالي يُعنى المشاركون الرئيسيون بالقائمين على عملية التخطيط واتخاذ القرار.

- حدود الدراسة الزمانية

تم تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة لتكون خلال العام الدراسي 2025-2026. وقد تم اختيار هذه الفترة لتوفير صورة حديثة ودقيقة عن ممارسات القيادة التشاركية في المدارس، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات الإدارية والسياسات التعليمية الجديدة التي قد تؤثر على أسلوب القيادة وعمليات اتخاذ القرار.

- حدود الدراسة المكانية

تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الأهلي المنتشرة في عدد من المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، مثل الرياض وجدة والدمام. وتم اختيار هذه المدن لتمثيل التنوع الجغرافي والثقافي في المملكة، مع التركيز على المدارس التي تتبع نفس النظام التعليمي الأهلي، لضمان تماثل ظروف الدراسة وإمكانية تعميم النتائج على المدارس الأخرى ضمن السياق ذاته.

المراجع

- المراجع العربية:

- الحسن, ع. ب. (2019). القيادة التشاركية ودورها في مواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الازهرية: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1369485>
- العامري, ف. ب. (2023). واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين. Retrieved from https://ssj.journals.ekb.eg/article_300996.html
- درويش, ز. ع. (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. Retrieved from <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/4528>

- المراجع الأجنبية:

- Adom, D. (2018). THEORETICAL AND CONCEPTUAL FRAMEWORK: MANDATORY INGREDIENTS OF A QUALITY RESEARCH. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322204158_THEORETICAL_AND_CONCEPTUAL_FRAMEWORK_MANDATORY_INGREDIENTS_OF_A_QUALITY_RESEARCH
- Alharazi, A. A. (2023). The extent to which the principles of independent schools can be applied as an approach to general education The Kingdom of Saudi Arabia in the light of the American experience. Retrieved from <https://www.hnjournal.net/ar/4-2-51/>
- Alhuzaim, M. O. (2022). Changing with the Times: Report on School Leadership in a Society in Transition. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/9/597>
- Alshammari, A. E. (2023). Integration of Service-Learning Theory and Social Capital Theory in Volunteering Work for Sustainable Development: A Study of the Role of Education Curricula in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/18/13312>
- Barroga, E. (2022). A Practical Guide to Writing Quantitative and Qualitative Research Questions and Hypotheses in Scholarly Articles. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9039193/>
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2024.1442543/full>

- Deroncele-Acosta, A. (2024). Qualitative Research From Grounded Theory to Build a Scientific Framework on the Researcher's Epistemic Competence. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/16094069241284218>
- Ghamrawi, N. (2025). Unpacking policy barriers to effective school leadership in the Arab region. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08920206251384067>
- Ghazal, A. A. (2025). The Impact of Educational Leaders on Enhancing Innovation in Educational Institutions Considering Global Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391079045_The_Impact_of_Educational_Leaders_on_Enhancing_Innovation_in_Educational_Institutions_Considering_Global_Challenges
- Ibrahim, M. A. (2024). Leadership at the helm: Essential skills and knowledge for effective management in Islamic Economics and Finance schools. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024127272>
- Kivunja, C. (2018). Distinguishing between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework: A Systematic Review of Lessons from the Field. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/329372911_Distinguishing_between_Theory_Theoretical_Framework_and_Conceptual_Framework_A_Systematic_Review_of_Lessons_from_the_Field
- Lim, p. M. (2026). Theory and theory development: Guidelines for establishing theoretical gaps, foundations, contributions, and implications. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325005685>
- Male, T. (2015). Leadership in Saudi Arabian Public Schools: Time for Devolution? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/271828861_Leadership_in_Saudi_Arabian_Public_Schools_Time_for_Devolution



Midocean University
College of Management
Master's Degree in Educational Leadership

**The Role of Participatory Leadership in Improving Educational Planning and Decision-Making
Processes in Private Schools in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Hatim Yahya Alderaan

University ID/

253001659

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026

20