

## مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

Mohammed Awad Al-Maqdi

Ministry of Education/Jordan

محمد عوض المقدادي

وزارة التربية والتعليم/الأردن

### الملخص

تاريخ استلام البحث:

Date of Submission:

١٣ - ٠٦ - ٢٠٢٤

تاريخ القبول:

Date of acceptance :

٠٨ - ٠٨ - ٢٠٢٤

تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication online :

١٣ - ٠٣ - ٢٠٢٥

لإنقاذ هذا المقال:  
For citing this article:

مقدادي، محمد. (2024). مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. الخليل للدراسات التربوية والنفسية 26-18(4).

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة، تكون مجتمع الدراسة من (3000) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة وبنسبة (25%) أي ما يقابل (750) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبياناً تكوين من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (مجال الإلهام بالرؤية، ومجال الممارسة القيادية، ومجال الثقافة المدرسية)، وقد توصلت النتائج إلى أن مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تباين إحصائي بين متخصصات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري (الجنس، ومستوى المدرسة)، بينما كان هناك فرق إحصائي يعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاء لصالح كل من فئة سنوات (10 - 6 سنوات، و11 سنة فأكثر). وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة القيادة الموزعة؛ تحسيناً لأدائهم الإداري والفنوي وتجويده.

الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة، القيادة الموزعة، المدارس الأساسية والثانوية، لواء بنى كنانة، المعلمين والمعلمات.

### The Level of Distributed Leadership Practice Among the Principals of the Public Elementary and Secondary Schools in Beni Kenana District

#### Abstract

This study aimed to estimate the level of distributed leadership practice among principals of the public elementary and secondary schools in Beni Kenana district. The study population consisted of (3000) teachers. The study sample was chosen by a stratified random method from the study population with a percentage of (25%), which corresponds to (750) teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (31) items distributed over three areas (the field of inspiration by vision, the field of leadership practice, and the field of school culture). The results revealed that the principals of the public elementary and secondary schools in Beni Kenana district practice distributed leadership to a very large extent and in all fields. Moreover, the results indicated that there is no statistical variation among the means of views of the study sample members due to the variables (gender and school level), while there was a statistical difference attributed to the years of experience variable, it came in favour of both the years category (6 - 10 years, and 11 years and older). The study recommended the need to encourage school principals to practice distributed leadership. To improve their administrative and technical performance.

Keywords: Level of Practice, Distributed Leadership, Elementary and Secondary Schools, Bani Kenana District, Male and female teachers.

في إصلاح التعليم وتحسين مستوى، هذا وقد حثت الوزارة قادة المدارس على تغيير أساليب وأنماطهم القيادية بشكل يلغي الممارسات والأساليب التقليدية المعمول بها في المدرسة، وكذلك نادت بضرورة الاهتمام بالمعلمين والعمل على تقويض بعض الصالحيات لهم، وإشراكهم في جميع القرارات والأعمال في المدرسة من باب إعدادهم وتدريبهم ليستلموا أدواتاً قيادية في المستقبل.

ولقد كانت القيادة الموزعة من ضمن الأساليب القيادة التي حثت وزارة التربية والتعليم قادة المدارس على تبنيها في ممارساتهم وأعمالهم الإدارية. ولتعزيز ممارسة هذا الأسلوب من القيادة قامت الوزارة بإدراجه ضمن مواضيع برامج التنمية المهنية المقدمة لقادة المدارس، وتم طرح دورة القيادة التعليمية، ودبليوم القيادة التدريبي بالتعاون مع أكاديمية الملكة رانيا.

والأهمية هذا النوع من القيادة ودوره في العملية الإدارية والتعليمية ونجاحها، دعت العديد من الدراسات في توصياتها إلى القيام بدراسات عن القيادة الموزعة ومدى التزام مديرى المدارس بممارساتها: كدراسة سلمان (2021)، والمصاروة (2019)؛ والعبدادي (2017).

وفي ضوء العرض السابق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها الإيجابية عن المسؤولين الآتيين:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديرى ومديرات المدارس الحكومية (بمستوييها: الأساسي، والثانوى) في منطقة بنى كنانة التعليمية للقيادة الموزعة. كما تهدف هذه الدراسة إلى بيان الاختلافات الإحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

## أهمية الدراسة

لهذه الدراسة جانبيان من الأهمية:

\*. الأهمية العلمية (النظرية): - حداثة الدراسة الحالية، حيث تعد الدراسة الحالية - في حدود معرفة الباحث - من الدراسات القليلة التي أجريت في البيئة الأردنية، والتي تتناول قياس مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية للواء بنى كنانة للقيادة الموزعة. وتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في استجابتها للتوصيات والدعوات التي تطلّقها وزارة التربية والتّعلم من أجل إصلاح وتجويد العمل الإداري، وكذلك في إثراء المكتبة التربوية بالمعلومات المتعلقة بالقيادة الموزعة باعتبارها أحد المداخل الحديثة في مجال قيادة المدارس وإدارتها.

. الأهمية التطبيقية: تزويد كل من مديرى ومديرات المدارس وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالتغذية الراجعة من حيث نقاط القوة والتحسين في ممارسة المديرين للقيادة الموزعة، ومن ثم العمل على تعزيز الممارسات الإيجابية ومعالجة مجالات القصور أو التحسين. ويؤمل أن تكون هذه الدراسة قاعدة للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمضمار القيادة الموزعة وما يرتبط بها من متغيرات أو مفاهيم إدارية أخرى.

## المقدمة

تعد القيادة عملية جوهيرية، ووسيلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع وأفراده، فقد أصبحت القيادة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، بسبب التطورات والتغييرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وتطبيقاتها في جميع المجالات والقطاعات (طه، 2019).

لقد أدت التطورات والتغييرات التي تشهدها دول العالم في جميع القطاعات وقطاع التربية والتعليم على وجه الخصوص إلى ضرورة تغيير نمط القيادة المدرسية التقليدية؛ حيث إنها فشلت في التكيف مع المستجدات والأحداث المعاصرة، وكذلك تراجع مقدرتها في تلبية احتياجات المدرسة وتوقعات المعلمين (Bektaş, Kılınç, & Gümüş, 2020). بل أيضاً أدت الأساليب التقليدية في إدارة المدارس إلى خلق نوع من الإرباك وعدم الاستقرار لدى المعلمين، وتراجع ثقتهم برؤسائهم، وذهب بعضهم إلى البحث عن وظائف أخرى من جهة، وترك مدارسهم والانتقال إلى مدارس أخرى من جهة ثانية (Kavgaci, Öztürk, 2023).

وفي هذا الشأن، يؤكد معيني (2021) بأن القيادة التقليدية بطبيعتها وممارساتها لا زالت تشقّل كأهل مديرى المدارس، ولا تزال القرارات التعليمية تصدر من أعلى مستويات هرم القيادة دون إشراك المعلمين في صنع القرار. واليوم، قادة المدارس بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بكل ما هو جديد في مجال القيادة والإدارة، وأن يمنحوا الحرية في توزيع مسؤولياتهم، وإشراك المعلمين والمعلمات والمستفيدين من العملية التعليمية من كل قريب أو بعيد في صنع القرار.

إن التحول من أساليب القيادة التقليدية إلى اختيار أسلوب القيادة المدرسية الناجح أمر في بالغ الأهمية، فهو عامل أساسي في تعزيز الممارسات والسلوكيات المرغوبة لدى المعلمين، وهو أحد العوامل التي تعزز نجاح المدرسة واستمراريتها في تحقيق أهدافها، وتحقيق أفضل نتائج التعلم لدى الطلبة (Cai, et al., 2023). كما أن نمط القيادة المتميزة يحد من ضغوط العمل والتوتر لدى المعلمين. ويتحقق مستوى رضا وظيفي لديهم، ويساهم في المحافظة على المعلمين وبقائهم في المدرسة لفترة طويلة، وضمان ولائهم وإخلاصهم للمدرسة (محمد، 2020).

لقد أخذ موضوع القيادة المدرسية أهمية كبيرة في فكر المشروع التربوي الأردني منذ تأسيس الدولة إلى هذه اللحظة، إذ عمل على منح مدير المدرسة الصالحيات التي توكله من استخدام الأسلوب الأنجل في إدارة المدرسة التي يرأسها، حيث لاحظ الباحثون في الأردن وجود علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة الذي ينتهجه مدير المدرسة وبين درجة تحقيق المدرسة للأهداف التربوية المرجوة (العبدادي، 2017).

وفي سياق سعي وزارة التربية والتعليم الأردنية نحو الإصلاح والتطوير في النظام التربوي والتعليمي، وضعت الوزارة خطة استراتيجية ضمن أهدافها الاستراتيجية التي تركز على تطوير القيادة المدرسية، واستثماراتها استثماراً أمثل نحو تحقيق الأهداف المدرسية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة، وكان من بين تلك الأنماط القيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يمارس بعض قادة المدارس مجموعة من الممارسات التي تشكل معيقات تؤثر على تقدم المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها: المركبة، وحصر الصالحيات والمسؤوليات بيد قائد المدرسة دون تمكين المعلمين أو إشراكهم في صنع القرار واتخاذه، وقلة دعم الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون.

ومن أجل تلافي وإزالة هذه المعوقات، وجهت وزارة التربية والتعليم جل اهتمامها نحو الاهتمام بالمارسات القيادية انطلاقاً من فلسفتها

### خصائص القيادة الموزعة

تصف القيادة الموزعة في أنها تهتم بالعمل الجماعي والثقة وليس بالمنافسة والصراع، وتحقق النجاح للمدرسة ولجميع الموظفين والعاملين فيها، وتتيح القيادة الموزعة الفرصة للجميع من أجل المشاركة في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وبغض النظر عن آلية وطريقة تحقيقهم لتلك الرسالة والأهداف (البشر، 2020). كما تمتاز القيادة الموزعة في مقدرتها على النجاح والتغلب على الأزمات والتقليل من آثارها. و تعمل على جمع جهود المعلمين وتنسيقها وتوجيهها نحو المشاركة في ممارسة القيادة في مدرستهم، مما يقود ذلك إلى نجاح القيادة وتميزها نتيجة لوجود مجموعة من الأفكار المبدعة والخبرات في الممارسة (جبران، 2022).

### أبعاد القيادة الموزعة

تحدد أبعاد القيادة الموزعة في الآتي:

- الرؤوية والرسالة والهدف:** تعبير عن الأحلام والطموحات التي تتبناؤها القيادة المدرسية وتصبو إلى تحقيقها مستقبلاً. وهنا تبرز مقدرة القائد في تحديده وصياغته لرؤى المدرسة ورسالتها وراميها، ومدى مقدرته على إشراك موظفي المدرسة في ذلك (زيدان وحورية، 2023).
- الممارسات القيادية:** الطرق والإجراءات التي يتوجهها القائد المدرسي في جميع تعاملاته وتصرافاته مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم، وكيفية إنجازه لمسؤولياته وأعماله الإدارية والفنية (الرميدى، 2019).
- الثقافة المدرسية:** المبادئ والأسس التي تعكس طبيعة المناخ التنظيمي في المدرسة، كقيام قائد المدرسة بتشجيع المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية، والتكاتف في مواجهة المشكلات وحلها (الخطيب والعتبي، 2020).
- المؤهلية المشتركة:** تقاسم قيادة المدرسة والمعلمين الأدوار والمسؤوليات، مع وجود جانب من التفاعل المشترك بين الطرفين، ومراعاة إسناد المهام والمسؤوليات في حدود ميول المعلمين وكفاءاتهم ورغباتهم وطبيعة الأدوار نفسها (الزهار، 2022).

### الدراسات السابقة

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية، قام الباحث بحصر تلك الدراسات وتقسيمها حسب ترتيب مواضيعها، مراعياً تسلسلاً زمنياً من الأحدث والأقدم. وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات.

دراسة غيرمائي وفسحاتسيون (Ghirmai, & Fessehatsion, 2023) هدفت إلى تقييم ممارسات مديرى مدارس أرتيريا في ضوء أبعاد القيادة الموزعة، ولتحقيق ذلك تم إجراء مقابلات مع (22) منهم (18 مدير تربية ورؤساء أقسام، و4 مشرف تربويين لمجال التعليم والتدريب المهني)، وقد خلصت النتائج إلى أن ممارسة مديرى المدارس لأبعاد القيادة الموزعة جاء بدرجة قليلة.

وأجرت عبد الحسن (2022) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى تحقيق القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الإعدادية في محافظة كربلاء، طبقت استبياناً على عينة (400) معلماً ومعلمة، وبيّنت النتائج أن تحقيق القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الإعدادية جاء بمستوى متوسط، وإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الاجتماعي.

قامت العنزي (2022) بدراسة بهدف تقييم درجة ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة حفر الباطن، استخدمت الباحثة استبياناً وتم تطبيقها على معلمات تلك المدارس والبالغ عددهن (249)، وقد أشارت النتائج أن مديريات المدارس الثانوية الحكومية في حفر الباطن يمارسن القيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- . مستوى ممارسة: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على الاستبانة الكلية للقيادة الموزعة.
- . القيادة الموزعة: نمط إداري حديث، يوزع فيه قائد المدرسة الوظائف والأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية بين المعلمين، مما يفرض عليهم ذلك تحمل مسؤولية القرارات التي يصنعنها وبительнوها، وإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة على نحو يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بكل كفاءة وفاعلية (التباجري، 2020).
- . وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي يتبعه مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في لواء بنى كنانة في توزيع الأعمال والمهام الإدارية والقيادية على معلميهما، ويفقس ذلك من خلال ثلاثة مجالات تمثل أبعاد القيادة الموزعة (الممارسات القيادية، والإلهام بالرؤية، والثقافة المدرسية).

### حدود الدراسة

- أجريت هذه الدراسة في نطاق الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية:** تعرف مستوى ممارسة مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في لواء بنى كنانة للقيادة الموزعة طبقاً لوجهات نظر المعلمين والمعلمات وفي ضوء مجالات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
  - الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول (2023/2024).
  - الحدود المكانية:** المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بنى كنانة.
  - الحدود البشرية:** عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بنى كنانة.

### الإطار النظري

#### مفهوم القيادة الموزعة

يتتنوع تعريف القيادة الموزعة حسب وجهات نظر الباحثين وزواياهم الفكرية، فقد عرفها المصاروة (2019) بأنها: إجراء قيادي يستند على توسيع حدود السلطة ونطاقها بتوزيع الواجبات والصلاحيات القيادية على المعلمين، وتمكينهم إدارياً بإشراكهم في جميع الفعاليات والأنشطة والقرارات المدرسية؛ بهدف تطوير الأداء المدرسي والارتقاء به نحو التميز. وعرفتها الحسن (2022) بأنها نهج قيادي يمثل صورة تفاعلية بين القائد والمعلمين من خلال توزيع الأنشطة والمهام الإدارية بينهم، والبحث على ممارستها من خلال ثلة موسعة من الأفراد والجهات الرسمية وغير الرسمية؛ لتفادي المشكلات المدرسية وضمان الجودة في جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية. والقيادة الموزعة كيان تنظيمي تفاعلي يتحقق من خلال سياقات العمل المؤسسي، والعلاقات الاجتماعية المتبادلة بين القائد والمعلمين .(Amzat, et al, 2022)

#### أهمية القيادة الموزعة

للقيادة الموزعة تأثير مباشر في تطوير وتحسين أداء المدرسة وفعاليتها، حيث إنها تعمل على إعطاء المعلمين فرص لتوسيع الأفكار وإنتاجها، وتعزز لديهم الولاء والانتساع المؤسسي بشكل يدفعهم نحو التعاون المشترك في تحقيق المصلحة العامة للمدرسة، وترفع الروح المعنوية والدافعية لدى المعلمين، وتعزز لديهم الشعور بإمكانية تسليمهم زمام القيادة مستقبلاً، وأنهم قادرون على إحداث نقلة نوعية في المدرسة (شرايحة والصرايرة، 2021). وتساعد القيادة الموزعة قادة المدارس على التفرغ لأداء أعمالهم الأخرى، وتعزز ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين من المعلمين والعاملين في المدرسة (العنزي، 2022). كما أنها تساعده على جعل البيئة المدرسية بيئة جاذبة للتعلم من خلال إغناطها بمعارف ومهارات وخبرات المعلمين، وبالتالي فهي تؤثر على تحصيل الطلبة وتعلمه (Parham, Adari, & Reamas, 2020).

طبقت استبيانه على (269) معلمًا وملعمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة وكذلك مجالاتها (الإلهام بالرؤية، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية)، ووجود فروق إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

## **خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها**

يلاحظ بأن الدراسات المعروضة سابقاً تمتاز بالحداثة؛ حيث أنها أجريت ما بين عام 2017 – 2023، كما يلاحظ تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستثناء أداة لها باستثناء دراسة غيرمائي وفسيهاتسيون (Girmai, & Fessehatsion, 2023) التي اعتمدت المقابلة أداة لها. كما يلاحظ تنوع العينات في تلك الدراسات فمنها من شمل المعلمين والمعلمات معاً، ومنها من انفرد بعينة من المعلمات فقط، وبعضها اقتصر على المشرفات والمعلمات، والأخر ضم المعلمين والمديرين، وهناك من تحدد عينته بالقادة التربويين في مديرية التربية (مدير تربية، ورئيس قسم، ومسرفيين) وهذا مؤشر اختلاف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات من حيث العينة المستهدفة. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد اقتصرت على المعلمين والمعلمات ذكوراً وإناثاً معاً، وهو أحد أوجه اتفاق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي جمعت المعلمين والمعلمين كأفراد في عينتها.

تنفرد الدراسة الحالية عن غيرها في مكانها وبيئتها، حيث تعدد من الدراسات الأصلية التي تتناول مستوى ممارسة مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية للقيادة الموزعة في لواء بنى كنانة، محافظة إربد، وبمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

تم الإفادة من الدراسات السابقة في إغناء متن البحث وأدبياته، وتطوير الاستبانة وصياغة فقراتها ومجالاتها، و اختيار طرق المعالجة والتحليل الإحصائي.

طريقة الاجراءات

منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لتساؤلات وأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وأفراد العينة  
بلغ مجتمع الدراسة (3000) معلمًا ومعلمة ممن يعلمون في المدارس الحكومية للواء بنى كنانة (بمستوياتها: الأساسية، والثانوية)، أما بالنسبة للعينة الفعلية التي شاركت في هذه الدراسة فقد اختيرت عشوائياً، والتي بلغت (750) معلمًا ومعلمة وبنسبة (25%). والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول (1) خصائص أفراد العينة حسب متغيراتها.

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
%40	304	ذكور	الجنس
%60	446	إناث	
%24	180	5 سنوات	سنوات الخبرة
%33	250	6 سنوات	
%43	320	7 سنوات فأكثر	
%44	331	أساسية	مستوى المدرسة
%56	419	ثانوية	
<b>المجموع الكلي</b>			
%100	750		

وقامت معيني (2021) بدراسة لتعرف درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديريات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (16) مشرفة و(2982) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة الموزعة (الإلهام والرؤية، وثقافة المدرسة، وممارسات القيادة) بدرجة كبيرة لدى مديريات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر متغير سنوات الخبرة.

طرق سلمان (2021) في دراسته إلى تعرف واقع ممارسة مديرى المدارس للقيادة الموزعة في بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تم تطبيق الدراسة باستخدام استبانة اشتملت على أربعة مجالات (رؤية رساللة المدرسة، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديرى المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد جاء بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لیمون، دیلکچی و دمیر (2021) تطرق کردند به درجه تطبیق الگوریتمی قدرتمندی مدیریت مدارس ابتدایی در ترکیه. آنها در این پژوهش از داده های سرشماری انسانی ۱۴۰۰ استفاده کردند. نتایج نشان دادند که در مقایسه با مدیران دختران، مدیران مردانه بیشتر از مدیران دختران در تطبیق الگوریتمی قدرتمندی مدیریت مدارس ابتدایی در ترکیه موفق بودند.

أجرى تيان وفيرتالين (Tian , & Virtanen, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين في شنげهاي حول ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة، وزعمت استبيانه على عينة من المعلمين بلغت (327) فرداً في تسعة مدارس، وقد أشارت النتائج إلى تصورات المعلمين في مدارس شنげهاي حول ممارسة مديرهم للقيادة الموزعة قد جاءت بدقة كبيرة.

قام سامانچ اوغلو وباجلييل وإروين (& Erwin, 2020) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع القيادة الموزعة لدى قادة المدارس الثانوية التركية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وزعت استبيانة على عينة تكونت من (344) معلماً ومعلمة، وخلصت النتائج إلى أن قادة المدارس التركية يطبقون القيادة الموزعة بأبعادها (رؤية المدرسة، والممارسات القيادية، والثقافة المدرسية) بدرجة كبيرة، وأن للقيادة الموزعة تأثير كبير على الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، عند المعلمين.

هدفت الدراسة التي قام بها المصاروة (2019) إلى تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وتنفيذاً لذلك تم توزيع استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (الإلهام بالرؤية، والمارسات القيادية، والثقافة المدرسية) على عينة تألفت من (317) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق إحصائية في تقديرات استجابيات أفراد عينة الدارسة لصالح متغيري الدارسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

قامت طه (2019) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبيانة مكونة من (4) مجالات، و تكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت كبيرة وفي جميع مجالاتها (رؤبة ورسالة المدرسة، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة  
وهدفت الدراسة التي أجرتها العبادي (2017) إلى تعرف درجة ممارسة  
مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة،

قيمة الثبات للمجال الثاني	ال المجال الثالث: الثقافة المدرسية
*0.93	*0.93
*0.92	0.91
*0.94	*0.86
*0.91	*0.88
*0.87	*0.90
*0.89	*0.93
*0.91	*0.88
*0.96	*0.87
*0.92	*0.89
*0.90	*0.90
*0.94	*0.92
*0.90	*0.88
*0.96	*0.86
*0.93	*0.91
*0.95	*0.89

تؤكد القيم في الجدول (2) كل قيم المعاملات (ثبات الإعادة، وكرونباخ ألفا) تصنف بدرجة كبيرة من الثبات، وعليه، فهي صالحة للتوزيع.

#### المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال ردود أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبيان، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن المسؤولين (الأول، والثاني)، واختبار تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، وطريقة شفهية للمقارنات البعدية لبيان مصادر الاختلافات الإحصائية.

#### متغيرات الدراسة

\* المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخبرة (5 – 11 سنة، 10 – 6 سنوات، 11 سنة فأكثر)، ومستوى المدرسة (أساسية، وثانوية).

\* المتغير التابع: مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

#### إجراءات الدراسة

تمثلت خطوات إجراء هذه الدراسة في:

- تحديد موضوع وفكرة الدراسة، وتحديد كل ما يتعلق بها من أدب تربوي ودراسات سابقة.
- البحث في أدوات الدراسات السابقة، ثم تطوير استبيانه الدراسة وتحري صدقها وثباتها.

- تحديد مجتمع الدراسة، و اختيار العينة من المجتمع بما يراعي أسس اختيار العينة وتمثيلها إحصائياً للمجتمع.

-أخذ الموافقة الرسمية من مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، ثم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

- استلام الاستبيانات المسترددة وإدخالها حاسوبياً ومعالجتها وفق برنامج (SPSS).

- توثيق النتائج في الجداول والتعليق عليها، ومناقشة النتائج وكتابة التوصيات.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته، "ما مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج تظهر في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

#### أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات من المستجيبين في هذه الدراسة، ووصولاً إلى إجابات لسؤال الدراسة، قام الباحث بتطوير استبيانه، وقد اتبع في ذلك الخطوات الآتية:

- . الرجوع إلى دراسة كل من معيني (2021)، و سلمان (2021)؛ و ليمون وديليكجي وديمير (Limon, Dilekci, & Demirer, 2019)؛ والمصاروة (2019)؛ و طه (2019).
- . صياغة فقرات الاستبيان وتوزيعها على مجالاتها، حيث تضمنت (36) فقرة، بواقع (6) فقرات للمجال الأول: (الإلهام بالرؤيا، وفقراته من 1 – 6)، و(12) فقرة للمجال الثاني: (الممارسات القيادية، وفقراته من 18 – 27)، وبواقع (13) فقرة للمجال الثالث: (الثقافة المدرسية، وفقراته من 31 – 49).
- . استخدام سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي لتحديد أوزان الإجابة عن فقرات الاستبيان، (5 كبيرة جداً، 4 كبيرة، 3 متوسطة، 2 قليلة، 1 قليلة جداً).
- . التأكد من صدق ثباتات الاستبيان، وكان على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبيان

قام الباحث بتقديم الاستبيان بشكلها الأولى على (12) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ومن ذوي التخصصات التربوية (الإدارة التربوية، والقياس والتقويم)، وطلب منهم تحكيم فقرات الاستبيان ومجاراتها، وتقييم مدىوضوح وانسجام الفقرات مع مجالاتها، ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم حذف (5) فقرات، وتعديل فقرات أخرى، و تكونت الاستبيانة بصورةها النهائية من (31) فقرة مقسمة إلى (3) مجالات.

ثانياً: ثبات الاستبيان

لغایة تحري ثبات الاستبيان والتحقق من ذلك، وزعت على عينة عشوائية مكونة من (30) معلمًا ومعلمة، وبعد انقضاء أسبوعين تم إعادة توزيعها على العينة نفسها، ثم حسب معامل ارتباط ببروسون لحساب نتائج التوزيعين. كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثباتات الاستبيان الداخلي لفقرات الاستبيان ومجاراتها. والجدول (2) يعرض نتائج قيم معاملات ثبات الاستبيان.

الجدول (2): قيم معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبيان ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لفقرات

المجال	رقم الفقرة	قيمة ثبات الإعادة (معامل ارتباط ببروسون)	قيمة ثبات الاتساق الداخلي (كريبتباخ ألفا)	قيمة ثبات المجال الأول: الإلهام بالرؤيا
	1	*0.90	*0.92	
	2	*0.93	*0.94	
	3	*0.88	*0.96	
	4	*0.86	*0.89	
	5	*0.89	*0.93	
	6	*0.92	*0.95	
	7	*0.88	*0.92	
المجال الثاني: الممارسات القيادية	8	*0.86	*0.96	
	9	*0.85	*0.92	
	10	*0.93	*0.90	
	11	*0.96	*0.91	
	12	*0.90	*0.93	
	13	*0.88	*0.87	
	14	*0.87	*0.89	
	15	*0.89	*0.91	
	16	*0.91	*0.93	
	17	*0.86	*0.89	
	18	*0.93	*0.94	

على أرض الواقع، بالإضافة إلى إشراك مديرى المدارس المعلمين في عملية تحقيق وتطبيق رؤية المدرسة وأهدافها. تتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتاجها مجيء مجال رؤية ورسالة المدرسة/ الإلهام بالرؤية بدرجة كبيرة دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ وطه (2019). وتختلف هذه النتيجة مع نتاجة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الإلهام والرؤية متتحقق بدرجة متوسطة.

#### المجال الثاني: الممارسات القيادية جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الممارسات القيادية.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
14	1	يكلف المدير بعض المعلمين في المدرسة لإدارة المجتمعات.	4.30	0.80	كبير جداً
13	2	يعزز المدير المبارات والكافيات الفردية والجماعية لدى المعلمين لإنجاز المهام والمسؤوليات بطريقة فعالة.	4.27	0.81	كبير جداً
16	3	يوفر المدير مناخاً للإبداع لدى المعلمين.	4.24	0.77	كبير جداً
8	4	ينسق المدير جميع الممارسات والإعمال الإدارية بصورة فعالة.	4.22	0.85	كبير جداً
7	5	يقدم المدير المدرسة التغذية الراجعة النظرية.	4.19	0.78	كبير
9	6	يشترك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	4.15	0.85	كبير
10	7	يفوض المدير الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية للمعلمين وفق إمكانيات وقدرات كل معلم.	4.12	0.88	كبير
12	8	يفعل المدير دور المعلمين في حل الصعوبات والمشكلات الإدارية والتعلمية.	4.11	0.89	كبير
18	9	ينسب المدير المعلمين لدورات وورش عمل أيام القيادية.	4.08	0.85	كبير
15	10	يشترك المدير المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة	4.00	0.83	كبير
17	11	يشغل المدير المعلمين الجديد بعض الأدوار القيادية.	3.95	0.89	كبير
11	12	يوفر المدير ميزانية مالية كافية للمعلمين للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة.	3.91	0.78	كبير
0.51	4.13	المتوسط الحسابي الكلي للمجال			كبير

يلاحظ من الجدول (5) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الممارسات القيادية انحصرت بين (3.91-4.30)، أعلىها فقرة رقم (14) وفحوها " يكلف المدير بعض المعلمين في المدرسة لإدارة الاجتماعات ". وأقلها فقرة رقم (11) ونهاها " يوفر المدير ميزانية مالية كافية للمعلمين للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة ". وبلغ المتوسط الكلي للمجال (4.13) وبمستوى كبير. وترت هذه النتيجة إلى:

- القناعة المترسخة في أذهاب مديرى ومديرات المدارس بضرورة توزيع الصلاحيات والأدوار القيادية على المعلمين لتخفيف العبء الملقى على كاهل المديرين، بالإضافة إلى رؤية وإيمان المديرين بأهمية القيادة الموزعة ومارستها في العمل الإداري وما تحققه هذه القيادة من إعداد وتهيئة المعلمين ليكونوا قادة إداريين مؤهلين وقدريين على تحمل زمام القيادة ومسؤولياتها.

- تطبيق المديرين الإجراءات والتدابير الإدارية التي تتناسب مع متطلبات القيادة الموزعة كتوفير مناخ عمل يسوده الاحترام وينمي الإبداع، وتمكين المعلمين بإعطائهم بعض الصلاحيات وإشغالهم ببعض المهام القيادية حسب قدراتهم ورغباتهم وتقاعدهم.

تتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتاجها مجيء مجال الممارسات القيادية بدرجة كبيرة مثل دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ وطه (2019)). وتختلف هذه النتيجة مع نتاجة دراسة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الممارسات القيادية متتحقق بدرجة متوسطة.

#### المجال الثالث: الثقافة المدرسية جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة المدرسية.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
3	1	الثقافة المدرسية	4.15	0.88	كبير
2	2	الممارسات القيادية	4.13	0.51	كبير
1	3	الإلهام بالرؤية	4.09	0.54	كبير
12	1	المتوسط الحسابي للأداء الكلية	4.12	0.33	كبير

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين على مجالات الاستبانة قد انحصرت ما بين (4.09 - 4.15)، وجميعها بمستوى ممارسة كبير، فقد كان مجال الثقافة المدرسية أعلىها (4.15)، وتبعه مجال الممارسات القيادية (4.13)، وأقلها مجال الإلهام بالرؤية (4.09). وكان المتوسط العام للاستبانة (4.12). وقد يعزى ذلك إلى:

- حرص مديرى ومديرات المدارس على تبني هذا النمط القيادي (القيادة الموزعة) في العمل الإداري، بالإضافة إلى الثقة الكاملة المترسخة لدى مديرى المدارس بقدرات المعلمين وإمكانياتهم في مقدرتهم على القيام بالأعمال حال توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والقيادية عليهم.

- كثرة الأعمال والمهام الإدارية التي يقوم بها مديرى المدارس أسهمت بشكل مباشر بضرورة توجهم نحو تبني نمط القيادة الموزعة، وضرورة إشراك المعلمين بمارستها تلك الأعمال أو بعضها لإعداد قيادات مستقبلية جديدة تمتلك المقدرة على إدارة وقيادة الشؤون الإدارية في المدرسة.

وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العنزي (2022)؛ ومعيني Limon (2021)؛ وسلمان (2021)؛ وليمون وديليكيجي وديمير ، Tian , & Virtanen, (2021)؛ وتيان وفيبرتالين Samancioglu, Baglibel, Eroglu & Samancioglu, Baglibel, Eroglu (2021)؛ وسامانچ اوغلو وباجليبل وإروغلو (2019)؛ والمصاروة (2019)؛ وطه (2019)) التي أكدت جميعها أن ممارسة القيادة الموزعة كانت بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غيرماني وفسحاتسيون (Ghirmai, & Fessehatsision, 2023) والتي أشارت إلى أن تطبيق القيادة الموزعة جاءت بدرجة قليلة؛ ونتيجة دراسة عبد الحسن (2022)؛ والعبادي (2017) التي توصلت إلى أن القيادة الموزعة تطبق بدرجة متوسطة.

#### المجال الأول: الإلهام بالرؤية جدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلهام بالرؤية.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
3	1	يرسم المدير صورة واضحة لما تتحقق المدرسة إلى تحفيذه.	4.18	0.57	كبير
5	2	يتحدث المدير بقناعة راسخة عن الغايات والأهداف العليا للعمل.	4.14	0.68	كبير
2	3	يقدم المدير صورة مستقبلية واحدة لما يبنيه أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً.	4.12	0.65	كبير
1	4	يتتحدث مدير المدرسة عن التوجهات المستقبلية التي توجه المدخل داخل المدرسة.	4.10	0.67	كبير
6	5	يشترك المدير المعلمين في عملية تحقيق أهداف المدرسة.	4.00	0.72	كبير
4	6	يوضح المدير آلية الوصول إلى تحقيق المصالح من الرؤيا المشتركة.	3.97	0.94	كبير
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.09	0.43	كبير

يلاحظ من الجدول (4) انحصر المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإلهام بالرؤية بين (3.97-4.18)، وأكثرها للفقرة رقم (3) "يرسم المدير صورة واضحة لما تطمح المدرسة إلى تحقيقه" ، وأقلها للفقرة رقم (4) "يوضح المدير آلية الوصول إلى تحقيق المصالح من الرؤيا المشتركة". وجاء المتوسط العام للمجال (4.09) وبمستوى كبير. وبتفسير ذلك بسبب مقدرة مديرى ومديرات المدارس على التخطيط وتحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها وتحقيقها

تبين البيانات في الجدول (7) اختلافاً ظاهرياً بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيراتهم. ولإظهار الدلالة الإحصائية تلك الاختلافات، أجري تحليل التباين المتعدد الجدول (8).

**جدول (8) : نتائج تحليل التباين المتعدد لدالة الفروق الإحصائية**  
**لكل مجال من مجالات مستوى ممارسة القيادة الموزعة تبعاً**  
**لمتغيرات الدراسة.**

المصادر	المجال	مجموع المريضات	درجات الحرارة	متوسط المريضات	F	مستوى الدالة الإحصائية
الجنس	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	3.176	1	3.176	*0.00	18.427
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	9.449	1	9.449	*0.00	41.833
	المجال الثالث: التكافل المدرسية	0.603	1	0.603	*0.04	4.218
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>13.228</b>	<b>1</b>	<b>13.228</b>	<b>*0.00</b>	<b>35.736</b>
سنوات الخبرة	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	2.583	2	1.291	*0.01	7.492
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	11.643	2	5.822	*0.00	25.773
	المجال الثالث: التكافل المدرسية	22.994	2	11.497	*0.00	80.380
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>37.220</b>	<b>2</b>	<b>18.745</b>	<b>*0.00</b>	<b>46.941</b>
مستوى المدرسة	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	2.114	1	2.114	*0.00	12.264
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	1.861	1	2.114	*0.00	8.240
	المجال الثالث: التكافل المدرسية	1.411	1	1.441	*0.00	9.865
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>5.386</b>	<b>1</b>	<b>5.386</b>	<b>*0.00</b>	<b>9.248</b>
الخطأ	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	128.405	745	0.172		
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	168.284	745	0.226		
	المجال الثالث: التكافل المدرسية	106.561	745	0.143		
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>403.250</b>	<b>745</b>	<b>0.542</b>		
المجموع الكلي	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	136.278	749			
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	191.237	749			
	المجال الثالث: التكافل المدرسية	131.569	749			
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>459.084</b>	<b>749</b>			

يلاحظ من الجدول (8) الآتي:  
- وجود تباين دال إحصائي وفقاً لنوع الاجتماعي، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم ( $F$ ) أقل من ألفا (0.05)، والفرق حسب المتوسطات الحسابية في الجدول (7) جاءت لصالح الإناث. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة من الإناث (المعلمات) يؤكدن على أن مدیرات المدارس أكثر تطبيقاً للقيادة الموزعة من المديرين (الذكور). وتفسر هذه النتيجة إلى طبيعة الإناث في رغبتهن في إثبات كفاءتهم وحدارتهن، وتمييزهن، وكذلك حرصهن على اتقان العمل، وتحقيقه.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط العامي الكل للمجال	الممارسة	النحو اثاث	مستوى الممارسة
1	20	يعزز المدير النقاوة والاحترام المتتبادل بين المعلمين في المدرسة.	4.39	0.85	كبير جدا	المعابرية الجسابية
2	29	يلتزم المدير بالمواضوعية والشفافية عند توزيع الحصص والابداواں المدرسية.	4.35	0.80	كبير جدا	المعابرية الجسابية
3	21	يقنع المدير بوعي ون davافة عاليّة بالمضارب التعليمية المستجدة.	4.34	0.86	كبير جدا	المعابرية الجسابية
4	24	ينقذ المدير بكليات المعلمين في تطوير أداء الطلبة وتحسبيته.	4.30	0.90	كبير جدا	المعابرية الجسابية
5	27	يعدّ المدير الاجتماعات المدرسية المختلفة للأخذ بأراء المعلمين واستشارتهم فيما يخص بأداء المدرسة.	4.24	0.78	كبير جدا	المعابرية الجسابية
6	25	يرسم المدير تقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى المعلمين وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة.	4.18	0.94	كبير	المعابرية الجسابية
7	28	يعزز المدير روح المبادرة والمبادرة لدى المعلمين.	4.15	0.89	كبير	المعابرية الجسابية
8	22	يعزز المدير قيم الممارسة بين المعلمين لتطوير المدرسة.	4.10	0.95	كبير	المعابرية الجسابية
9	23	يحفز المدير الطاقات الإبداعية الكائنة لدى المعلمين.	4.06	0.84	كبير	المعابرية الجسابية
10	19	يبني مدير المدرسة مناخاً تعاونياً يسهل الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في المدرسة.	4.04	0.95	كبير	المعابرية الجسابية
11	31	يدفع المدير المعلمين في المساعدة بالمضارب التعليمية.	4.00		كبير	المعابرية الجسابية
12	30	يورق المدير الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات ذات قيمة للمدرسة.	3.94	0.93	كبير	المعابرية الجسابية
13	26	يهتم المدير بالفعاليات والأنشطة التي تخدم المجتمع الماجل.	3.86	0.91	كبير	المعابرية الجسابية

يستخلص من بيانات الجدول (6) بأن المتosteطات الحسابية لفترات مجال الثقافة المدرسية تتراوح بين (39 - 3.86) أي ما بين (مستوى كبير جداً، وكبير)، وكان أعلى المتosteطات للفترة رقم (20) "يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة"، وأقلها للفترة رقم (26) "يهم المدير بالفعاليات والأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي". وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.15) وبمستوى كبير. وقد يعزى ذلك إلى الوعي والثقافة والمعرفة التي يتمتع بها مديري ومدربات المدارس حول القيادة الموزعة، حيث إن هذا الوعي والثقافة توجه المديرين نحو التطبيق الصحيح للقيادة الموزعة، والمتمثلة في جميع الفقرات الواردة في الجدول والتي تعكس بعد الثقافة المدرسية

للتتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتاجها مجيء مجال الثقافة المدرسية بدرجة كبيرة مثل دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلامان، (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ وطه (2019)). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الثقافة المدرسة منتحقق بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته، "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى ممارسة مديرية ومديريات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء يبني كنانة للقيادة الموزعة تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟".

وصولاً إلى نتائج هذا السؤال والإجابة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول (7) يعرض تلك النتائج.

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).**

النحو	المتوسطات	الفئة	المتغير	المجال
المعارفية	الحسابية			
0.54	4.07	ذكر	الجنس	المجال الأول: الإلهام بالرؤيا
0.51	4.11	إناث		
0.33	4.00	سنوات الخبرة 1 - 5 سنوات		
0.32	4.10	سنوات الخبرة 6 - 10 سنوات		
0.52	4.18	سنة فاكم 11		
0.35	4.00	مستوى المدرسة أساسية		
0.47	4.18	ثانوية		

\* إن المديرين يشركون المعلمين ممن خبرتهم تتراوح ما بين (10 – 6 سنوات) و(11 سنة فأكثر) في فعاليات وممارسات القيادة وتحمل المهام والمسؤوليات، وقد يرد ذلك إلىوعي المديرين بأن هؤلاء المعلمين بحكم خبرتهم يمتلكون المهارات والكفايات الالزمة لتسيير الأمور والإجراءات الإدارية والفنية عند تقويض المسؤوليات والمهام لهم. ويرى الباحث بحكم عمله – مساعد مدير مدرسة – بأن المديرين لا يوزعون المهام القيادية على المعلمين ذوي خبرة خمسة سنوات فأقل اعتقاداً من المديرين بأن هؤلاء المعلمين تنتقصهم الخبرة والمهارة في تسيير أمور القيادة، وأنهم بحاجة إلى المزيد من الخبرة والتدريب لصقل مهاراتهم وكفايتهم ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام القيادية في حال توزيعها عليهم.

\* إن فئة المعلمين أصحاب الخبرة من (ستة – عشر سنوات، وإحدى عشرة سنة فأكثر) قد يكونوا خضعوا لمجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تعرفوا من خلالها على أنواع القيادة وكيفية ممارستها، مما ولد لديهم المقدرة على الحكم على درجة ممارسة القيادة الموزعة.

تفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلامان، (2021)، والمصاروة (2019) التي أشار إلى وجود اختلاف دالة إحصائية يعود لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع نتيجة دراسة العنزي (2022)، ودراسة طه (2019) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير دال إحصائي لسنوات الخبرة.

### التوصيات

- تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة القيادة الموزعة؛ تحسيناً لأدائهم الإداري والفنى وتجويده.
- متابعة تطبيق مديري ومديرات المدارس للقيادة الموزعة في جميع أعمالها وإجراءاتها.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل للمعلمين؛ لتأهيلهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.
- إشراك مديري ومديرات المدارس المعلمين ممن خبرتهم تتراوح بين (5 – 11 سنوات) في الأعمال الإدارية، وتدريبهم وتأهيلهم بزملائهم ممن خبرتهم (10 – 6 سنوات، و11 سنة فأكثر).
- اعتماد وزارة التربية والتعليم مجالات ومؤشرات القيادة الموزعة ضمن أسس ومعايير التقييم الدوري لأداء مديري ومديرات المدارس، واستخدامها كأداة للمفاضلة بين المدارس والحكم على كفاءتها في الإنجاز والأداء.
- إجراء دراسات مستقبلية تتصل ب المجال القيادة الموزعة وارتباطها بمتغيرات أخرى.

الجودة في الأداء، فضلاً عن الالتزام التنظيمي لديهم وذلك لحضورهن الدورات والورش التدريبية والنمو المهني الذاتي. ويرى الباحث بأن إقبال مديرات المدارس على البرامج التدريبية ودورات القيادة أكثر من مدير المدارس؛ فلذلك فهو حريصات على تطبيق كل ما تعاملته على أرض الواقع من خلال ممارستهم للقيادة الموزعة في جميع الإعمال الإدارية والفنية أكثر من المديرين. وبما أن القيادة الموزعة مطبقة في مدارس الإناث أكثر من مدارس الذكور أدى ذلك إلى ملاحظة المعلمات تلك الممارسات وتقديرها، الأمر الذي أدى إلى أن تكون الفروق لصالح المعلمات.

تفق النتيجة مع نتائج الدراسات التي بينت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة كل من الحسن (2022)؛ وسلامان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ والعبادي (2017)). وتختلف مع نتيجة دراسة طه (2019) التي لم تشر إلى أثر دال إحصائي لنوع الاجتماعي.

- وجود اختلاف ذي دالة إحصائية يعزى لسنوات الخبرة، ولتحديد مصادر هذا الاختلافات الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة، استخدم اختبار شفيه، الجدول (9).

- وجود تجانس (اختلاف) دال إحصائياً لصالح مستوى المدرسة، حيث أن مستويات الدلالة لقيم (ف) أدنى من ألفا (0.05)، ووفق المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (7) فالفارق كانت للمدارس الثانوية. وربما ذلك بسبب طبيعة المدارس الثانوية؛ حيث تكون فيها الألعاب الإدارية والفنية أكثر من المدارس الأساسية. بحكم عدد كل من المعلمين والطلبة، وهذا يحتاج من مدير المدارس توزيع المهام على المعلمين لخفيف العبء عن المديرين وتفرغهم لإنجاز بقية الأعمال الضرورية الأخرى.

**جدول (9): نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية لدالة الفروق الإحصائية لمجالات استثناء القيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

المجال	سنوات الخبرة	المتوسطات	الحسابية	سنوات	سنوات	ال المجال الأول: الإلهام بالرؤية
المجال الثاني: الممارسات القيادية	5-6 سنوات	4.00	.....	*-0.18	*-0.10	.....
	6-7 سنوات	4.10	.....	*-0.08	*0.10	.....
	11 سنة فأكثر	4.18	.....	*0.08	*0.18	.....
المجال الثالث: الثقافة المدرسية	5-6 سنوات	4.07	.....	*-0.13	*-0.06	.....
	6-7 سنوات	4.13	.....	*-0.07	*0.06	.....
	11 سنة فأكثر	4.20	.....	*0.07	*0.13	.....
	5-6 سنوات	4.00	.....	*-0.39	*-0.06	.....
	6-7 سنوات	4.06	.....	*-0.33	*0.06	.....
	11 سنة فأكثر	4.39	.....	*0.33	*0.39	.....

اعتماداً على المتوسطات الحسابية في الجدول (9) نجد أن الفروق الإحصائية قد جاءت في المجالات الثلاثة لصالح فئة سنوات من (ستة إلى عشر سنوات، وإحدى عشرة سنة فأكثر)، حيث إن المتوسطات الحسابية لها ترتيب أعلى مقارنة بفئة من (ستة إلى خمس سنوات). وقد يعزى ذلك إلى:

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- البشر، فاطمة عبد الله (2020). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، (7)، 269 – 217.
- التويجري، هيلة منديل (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية (جامعة المنصورة)، (110)، 579 – 537.
- جبران، عامر سعد (2022). درجة ممارسة القيادات الأكademية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة. صنعاء: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية.
- الخطيب، محمد شحات و العتيبي، موسى محمد (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، (120)، 450 – 415.
- الرميدى، بسام سمير (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الموزعة على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، (3)، 357 – 340.

- الزهار، مايسة إبراهيم (2022). القيادة التوزيعية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات : دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، (33)، 157 – 125.
- زيدان، صفاء جمال وحورية، علي حسين (2023). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة ريحان للنشر العلمي، (31)، 217 – 187.
- سلمان، جورج عصام (2021). مدى ممارسة مديرى المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- شرايحة، بالفين غازي والصرابير، خالد أحمد (2021)). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديرى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (1)، 421 – 394.
- طه، نور يسري (2019). درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- العبادي، محمد عبد الكريم (2017). القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الحسن، رانيا محمد (2022). القيادة الموزعة وعلاقتها بالشخصية الأصلية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المدرسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء.
- العنزي، وعد عبد الحميد (2022). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن، السعودية.
- محمد، رجب أحمد (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفاده منها في مصر. المجلة التربوية، (77)، 257 – 168.
- المصاروة، أسامة (2019). درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (33)، 1 – 26.
- معيني، أوضحة يحيى (2021). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (8)، 141 – 123.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amzat, I. S., et al (2022). [Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed Leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia](#). Original Research, (22), 1- 19.
- Bektaş, F., Kılınç, A., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. Educational Studies, 48 (5), 1 – 23.
- Cai, Y., et al. (2023). Distributed leadership and teacher work engagement: the mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. Asia Pacific Education Review, 24, 383 – 397.
- Ghirmai, D. & Fessehatsion, P. (2023). Distributed leadership and learning achievement: The practices of principals in Eritrea's TVET schools. Issues in Educational Research, 33(2), 570 – 590.
- Kavgaci, H., & Öztürk, A. (2023). How Distributed Leadership and Teachers' Psychological Capital Influence Turnover Intention? Understanding The Mediating Role of Trust in Principal and Work Engagement. Participatory Educational Research, 10(1), 190 – 212.
- Parham, A., Adari, A. C., & Reamas, E. H. \*2020). DataDriven Decision-Making Toolsfor School Leaders: Developing Tools that Enculturate Distributive Leadership and Shared Decision-Making. The Alabama Journal of Educational Leadership, 7, 29-41.
- Limon, J., Dilekci , U., & Demirer, S. (2021). The Mediating Role of Initiative Climate on the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Resilience in Schools. International Journal of Contemporary Educational Research, 8(1). 128 – 144.
- Tian , M.,& Virtanen, T. (2021). Shanghai Teachers' Perceptions of Distributed Leadership: Resources and Agency. ECNU Review of Education, 4(4), 808-8029.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B.J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. Pedagogical Research, 15(2), 1 – 9.