حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٥ (عدد يناير – مارس ٢٠١٧)
http://www.aafu.journals.ekb.eg
(دورية علمية محكمة)
جامعة عين شمس
كلية الآداب

درجة ممارسة القيادة المؤزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم

فايز علي الأسود*
محمد رجب ربيع **

*قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
**وكالة الغوث الدولية، غزة، فلسطين

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى:" درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم"، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلمًا ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت (84.94) بدرجة كبيرة جدًا، وأسفرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى (لمتغير جنس مدير المدرسة (ذكر ، أنثى) لصالح من أجاب أن جنس مدير المدرسة أنثى، ولمتغير نوع المدرسة(ذكور ،إناث ، مشتركة) لصالح مدارس الإناث والمدارس المشتركة، ولمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي وإعدادي) لصالح المرحلة الابتدائية، ولمتغير (المنطقة التعليمية) لصالح المناطق التعليمية التالية: بيت حانون وبيت لاهيا، منطقة جباليا، منطقة النصيرات والبريج، منطقة دير البلح والمغازي، منطقة غرب خانيونس. كما قدم الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية : القيادة المُوَزَّعَة، مديرو مدارس، وكالة الغوث، محافظات غزة.

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لحولية كلية الآداب - جامعة عين شمس ٢٠١٧.

المقدمة :

يعتبر النظام التعليمي المسئول عن إعداد الأجيال القادمة والمؤهلة لقيادة العملية التعليمية والتنموية في أي مجتمع في المستقبل، بالإضافة لمساهمته الفاعلة في رقي الانسانية جمعاء، ونجاح النظام التعليمي سيؤثر بالإيجاب على قطاعات المجتمع الأخرى، لأنه من أعظم الاستثمارات في رأس المال البشري، ويرجع نجاح أي مؤسسة تعليمية لنجاح قائدها في إحداث التغيير للأفضل.

والقيادة هي عملية تأثير وإلهاب للحماس في الأفراد، للقيام بعملهم بطواعية بدون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد فتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(أبو العلا،72:2013).

والقيادة ليست مجرد نمط للتعامل مع الأفراد، ولا مجرد طريقة للتصرف مع العاملين، بل إنها تعمل مع الآخرين ومن خلال الآخرين لإنجاز الأهداف (دواني،23:2013).

كما تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودروها ينبعان من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية ونجاحًا في تحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤ : ١٢٣).

والقيادة المُوَزَّعَة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفاعلية في التصدي لما يواجهه مديرو المدارس من تحديات وتعتبر أيضًا تغييرًا في الثقافة السائدة في المؤسسة التربوية من خلال تحسين مهارات العاملين فيها ومعارفهم وتعزيز علاقاتهم الإنتاجية(عجوة، ٢٠١٢: ١).

كما أن القيادة المُوَزَّعَة ليست مجرد إعطاء الآخرين مهام ومسؤوليات قيادية بل تعني التسليم والاعتراف بأن الممارسات القيادية تتم من خلال التفاعل والتعاون المشترك بين العاملين.

(الزكي وحماد، 470:2011).

وأيضًا تسهم القيادة المُوَزَّعَة في تخفيف العبء الإداري عن مديري المدارس، كما توفر فرص التنمية المهنية المستمرة لهم والمناسبة لاحتياجاتهم، مما يسهم في ارتفاع الحس القيادي لديهم.

ولما كان نجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد على قيادة المعلمين فيها بطريقة مختلفة عن القيادة التي تستند إلى الرتابة الهرمية، فأصبحت تقتضي وجود الثقة والتعاون وبناء العلاقات، وهذا النوع من القيادة هو ما يحتاجه الأشخاص في المؤسسات كافة وليس في المدارس فقط، حيث تتمثل وظائف المبدعين في ابتكار الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وحل المشكلات(ر . هور، ٢٠١١: ١٥٢).

وقد أشار تيريل(Terrell, 2010) إلى أربعة مجالات مهمة للقيادة المُوَزَّعَة التي سنتناولها في هذا البحث وهي: الرؤية والرسالة والأهداف، المسئولية المشتركة، ثقافة المدرسة، الممارسات القيادية.

ومن الدراسات التربوية التي أكدت على أهمية القيادة المُوَزَّعَة مثل: دراسة (الهور، ٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الخاصة يمارسون القيادة

المُوَرَّعَة من وجهة نظر المعلمين بوزن نسبي (76.93%) أي بدرجة كبيرة. ودراسة (ربيع، ٢٠١٧) التي كشفت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المُوَرَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت في جميع مجالاتها بدرجة كبيرة جدًا ماعدا مجال "الممارسات القيادية" التي جاءت بدرجة كبيرة. بينما توصلت دراسة ماثيو (Matthew, 2016) لوجود علاقة إيجابية معتدلة بين القيادة المُوَرَّعَة والالتزام العاطفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة. في حين نادت دراسة عثمان والتفسير(Usman,Tafsir, ٢٠١٦) بتحول نموذج القيادة من هيكل الهرمية إلى القيادة المُوَرَّعَة. كما بينت دراسة (عبدالله، ٢٠١٥) وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة المُوَرَّعَة ومستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في هذه المدارس بدرجة متوسطة. في حين أوضحت دراسة (أبو زر، ٢٠١٥) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة ومستوى الفاعلية الذاتية لمعلميهم. أما دراسة(اليعقوبية وأخرون، ٢٠١٥) فأشارت إلى أن أكثر الممارسات للقيادة المُوَرَّعَة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (3.57) أما أدنى ممارسة للقيادة المُوَرَّعَة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره(3.08). بينما كشفت دراسة رابيندارانج وآخرون (Rabindarang et al, 2014) أن نمط القيادة المُوَرَّعَة المستخدم، وضغوط العمل يسيران في مستوى معتدل في التعليم الفني والمهني، وأن القيادة المُوَرَّعَة لها تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل. بينما توصلت دراسة ليزوتل(Lizottle, 2013) إلى أهمية الممارسات القيادية لتنمية القيادة المُوَرَّعَة، وأهمية سيرها جنبًا إلى جنب مع رسالة المدرسة. أما دراسة (خليفة، ٢٠١٣) فكشفت أن درجة ممارسة القيادة المُوَرَّعَة بين مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة كانت كبيرة وبنسبة مئوية (٧٨.٣٣%)، في حين توصلت دراسة ديف وأخرون(Duif et al, 2013) إلى أن ممارسة القيادة المُوَرَّعَة في المدارس الأوروبية جاء بنسبة مرتفعة وعالية بلغت (٧٥%). بينما أوضحت دراسة تيان(Tian, 2011) أن تأثير القيادة المُوَرَّعَة على الفعالية الذاتية للمعلمين في جميع المدارس البحثية الثلاثة على مستوى عال من الكفاءة الذاتية في عملية صنع القرار، وأن هناك تأثير كبير للمعلمين على ثقافة المدرسة.أما دراسة أبو نعيم (Abu Nayeem,2011) كشفت على أن هناك الممارسات للقيادة المُوَرَّعَة في المدارس كانت متوسطة، وكان لنتائج هذه الدراسة آثار علي تطوير القيادة المدرسية في بنغلاديش. في حين دراسة(الشثري، ٢٠١٠) أظهرت أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق الممارسات القيادية المُوَرَّعَة في مدارس التعليم العام. بينما وضعت دراسة(الشهراني، ٢٠١٠) تصور مقترح توصلت فيه إلى أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة المُوَرَّعَة كانت بدرجة متوسطة. وبينت دراسة تيريل(Terrell, 2010) أن القيادة المُوَرَّعَة قد تؤثر على ثقافة وبيئة التعلم في المدرسة.

أما دراسة أروسميث (Arrowsmith, 2007) توصلت إلى أن هناك أعمالا يقوم بها المديرون من شأنها أن تعزز القيادة المُوَزَّعَة مثل (التواصل الفعال في المدرسة، الدفاع عن الأفراد، استخدام العبارات التشجيعية باستمرار، التحديد المنظم للنتائج المرجوة، بناء الثقة، الرؤية المشتركة، تحديد الأدوار، تقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء). بينما دراسة هاريس (Harris, 2002) فتوصلت إلى أن ممارسة القيادة بالمدارس هي ذات طبيعة مُوزَّعة. وبناءً على ما تقدم من أهمية دور القيادة المُوَزَّعَة واستكمالا لجهود بعض الباحثين التي أوصت باستكمال الدراسة في هذا الموضوع مثل دراسة ليثود وأخرون (Leithwood, et al. 2007) التي بينت أن القيادة المُوَزَّعَة هي أفضل الأساليب المستخدمة في الوقت الحالي، ودراسة (الهور، ٢٠١٧) التي أوصت بمنح المعلمين فرص كافية لممارسة أدوار قيادية تجعل منهم أشخاص مؤهلين وقادرين على الإدارة في المستقبل، ودراسة (عبدالله، ٢٠١٥) التي أوصت تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال القيادة المُوَزَّعَة للتعرّف إلى ماهيتها وأهميتها وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي، ودراسة(اليعقوبية وأخرون، ٢٠١٥) فأوصت بتفعيل القيادة المُوَزَّعَة من خلال تنفيذ تلك الأنشطة المدرسية، وبالإضافة لما لاحظه الباحثان أن أغلب الأنماط السائدة في قيادة المدرسة هو الأنماط الحديثة مثل: القيادية التشاركية والقيادية الديمقراطية القائمة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ، ونظرًا لتعقد عمل المدارس وزيادة الأعباء على مديري المدارس وزيادة حجم التوقعات في نتائج تعلم الطلبة والتطور في نظريات القيادة برزت فكرة الدراسة الحالية، والتي تتمثل في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم. هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة من وجهة نظر معلميهم ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما أعلى درجة لممارسة مجالات القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟
٢. ما أهم مجالات ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟
٣. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير جنس المدير (ذكر، أنثى)؟
٤. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشترك)؟
٥. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي وإعدادي)؟

٦. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (بيت حانون وبيت لاهيا، جباليا، غرب غزة، شرق غزة، جنوب غزة، النصيرات والبريج، دير البلح والمغازي، غرب خانيونس، شرق خانيونس، شمال رفح، جنوب رفح)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى أعلى درجة لممارسة مجالات القيادة المُوَرَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم.
٢. الكشف عن أهم مجالات ممارسة القيادة المُوَرَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم.
٣. التحقق إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة من وجهة نظر معلميهم وفقًا لمتغيرات جنس المدير (ذكر، أنثى).
٤. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة من وجهة نظر معلميهم وفقًا لمتغيرات نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشترك).
٥. التحقق عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة من وجهة نظر معلميهم وفقًا لمتغيرات المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي وإعدادي).
٦. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَرَّعَة من وجهة نظر معلميهم وفقًا لمتغيرات المنطقة التعليمية (بيت حانون وبيت لاهيا، جباليا، غرب غزة، شرق غزة، جنوب غزة، النصيرات والبريج، دير البلح والمغازي، غرب خانيونس، شرق خانيونس، شمال رفح، جنوب رفح).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

١. الدور الكبير للقيادة المُوَزَّعَة لمديري المدارس باعتبارها أسلوبًا قياديًا حديثًا والذي يحقق أكبر مشاركة من آراء المعلمين الواسعة في القيادة المُوَزَّعَة، بالإضافة لنقص الدراسات التي أجريت في هذا المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين.
٢. محاولة جذب انتباه الإدارة العليا نحو ضرورة معرفة درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم.
٣. قد تعمل على إبراز أهمية القيادة المُوَزَّعَة في أداء المدير لعمله، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتوفير الوقت والجهد.
٤. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة بالمبادئ والأسس التي تنطلق منها القيادة المُوَزَّعَة وطريقة تطبيقها في المدارس.

مصطلحات الدراسة :

القيادة:

"مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما، ويقصد من ورائها حثُ الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل"(العجمي، ٢٠١٠ : ٢٩).
وهي: القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف (الحمّادي، ٢٠٠٦ : ٦).

القيادة المُوَزَّعَة :

"هي قدرة المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تمامًا أمام العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأى بما يخدم ويفيد الجماعة".

(القحطاني، ٢٠٠٨: ٨١).

ويُعرفها المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية : بأنها:"المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها باعتبارها إيمانًا بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع" (NCSL,2007:16).

ويعرف الباحثان القيادة المُوَزَّعَة إجرائيًا: بأنها أسلوب جديد في القيادة تم توظيفه من مديري وكالة الغوث في محافظات غزة بهدف إعداد القادة من المعلمين ليكونوا قادة بجانب مدير المدرسة وذلك بمنحهم عددًا من الأدوار الرسمية أو غير الرسمية ومشاركتهم في صنع القرارات لتحقيق أهداف المدرسة.

حدود الدراسة :

حد الموضوع: التعرف إلى: "درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم".

الحد البشري: عينة ممثلة من المعلمين في المدارس الابتدائية والإعدادية.

الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث الدولية.

الحد المكاني: محافظات غزة.

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي بمجاله التحليلي الذي يحاولان من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدِثها(أبو حطب وصادق، 2005 :104).

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (8168) معلمًا ومعلمة.

عينة الدراسة.

أ- **العينة الاستطلاعية:**

تم اختيار(50) استبانة بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة.

ب- عينة الدراسة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة الفعلية من (450) معلمًا ومعلمة تم أخذها بطريقة طبقية عشوائية.

بناء الاستبانة:

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة بعد اطلاعهما على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها مثل : دراسة عثمان والتفسير(Usman,Tafsir, ٢٠١٦) ، ودراسة(أبو زر، 2015)، ودراسة (عبدالله، 2015)، ودراسة (اليعقوبية وأخرون، 2015)، ودراسة (حسب الله، 2014)، ودراسة (خليفة، 2013) حيث استفاد منها الباحثان في صياغة فقرات استبانة القيادة المُوَرَّعَة، كما تمت صياغة فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة القيادة المُوَرَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم"، حيث تكونت الاستبانة من (32) فقرة من المجالات الأربعة الآتية: "الرؤية والرسالة والأهداف"، ويتكون هذا المجال من (8) فقرات أرقامها من (١- ٨)، ومجال "المسئولية المشتركة"، ويتكون من (8) فقرات، أرقامها من (٩- ١٦)، ومجال "الممارسات القيادية"، ويتكون من (8) فقرات، أرقامها من (١٧- ٢٤)، ومجال "الثقافة المدرسية"، ويتكون من (8) فقرات، أرقامها من (٢٥- ٣٢) مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب مجالاتها.

صدق الاستبانة.

١. صدق المحكمين"الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (24) من اساتذة الجامعات المتخصصين في أصول التربية، والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، ومتخصصين في الميدان التربوي، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

٢. صدق الاتساق الداخلي :

وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وكانت مابين (-0.892 0.661) وهو دال عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لكل مجالات الاستبانة، وبذلك تعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

٣. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكانت مابين (0.873-0.957) وهو دال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لكل مجالات الاستبانة، مما يوفر درجة كبيرة من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة بالطريقتين الآتيتين:

أ- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة للعينة الاستطلاعية، واشارت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.901 - 0.922). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.970). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة للعينة الاستطلاعية إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (سبيرمان براون Spearman Brown) وتم الحصول على قيم معامل الارتباط المعدل التي تراوحت ما بين (0.922 – 0.972) وهي مرتفعة ودالة إحصائيًا.

١. مفتاح تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١): لاستبانة القيادة المُوَزَّعَة

الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
جميع الفقرات موجبة	٥	٤	٣	٢	١

وبذلك تكون النهاية العظمى للاستبانة (١٦٠) درجة، والنهاية الصغرى للاستبانة (٣٢) درجة.

المحك المعتمد في الدراسة:

المحك المعتمد في الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) : يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التقدير	الوزن
من 1 – 1.80	من 20% –36%	قليلة جدًا	١
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% – 52%	قليلة	٢
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52%– 68%	متوسطة	٣
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68%– 84%	كبيرة	٤
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 %–100%	كبيرة جدًا	٥

(أبو صالح، 2001: 45)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول:

ما أعلى درجة لممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول(٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة فقرات الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	يُشرك مدير مدرستي المعلمين في وضع رؤية واضحة للمدرسة.	4.13	0.93	82.58	26	كبيرة
٢.	يُشجع مدير مدرستي المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة.	4.24	0.82	84.81	19	كبيرة جدًا
٣.	يُوضح مدير مدرستي للطلبة رؤية المدرسة ورسالتها.	4.00	0.96	79.96	30	كبيرة
٤.	يُعمم مدير مدرستي رسالة المدرسة على المعلمين.	4.21	0.85	84.19	23	كبيرة جدًا
٥.	يُناقش مدير مدرستي مجلس أولياء الأمور في رسالة المدرسة.	4.26	0.79	85.29	16	كبيرة جدًا
٦.	يتحدث مدير مدرستي بقناعة عن الهدف الأسمى الذي نقوم به.	4.37	0.74	87.49	8	كبيرة جدًا
٧.	يُشرك مدير مدرستي المعلمين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.07	0.97	81.43	27	كبيرة
٨.	يضع مدير مدرستي خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم.	4.34	0.77	86.77	11	كبيرة جدًا
٩.	يُعزز مدير مدرستي ثقة المعلمين بأنفسهم للقيام بالمسئوليات المناطة بهم.	4.34	0.77	86.76	12	كبيرة جدًا
١٠.	يحث مدير مدرستي المعلمين على إبداء آرائهم.	4.24	0.82	84.89	18	كبيرة جدًا
١١.	يُشرك مدير مدرستي المعلمين باتخاذ القرارات.	4.00	0.95	80.00	29	كبيرة
١٢.	يُوازي مدير مدرستي بين أداء العمل والعلاقات الإنسانية مع المعلمين.	4.17	0.90	83.38	25	كبيرة
١٣.	يحفز مدير مدرستي المعلمين على قيادة الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	4.34	0.82	86.86	10	كبيرة جدًا
١٤.	يناقش مدير مدرستي المعلمين عند تقييمه لأدائهم في المدرسة.	4.26	0.84	85.28	17	كبيرة جدًا
١٥.	يفسح مدير مدرستي المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم.	4.32	0.78	86.47	13	كبيرة جدًا
١٦.	يشجع مدير مدرستي المعلمين على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة.	4.39	0.77	87.82	5	كبيرة جدًا

١٧	يُوزع مدير مدرستي المهام الإدارية على المعلمين حسب قدراتهم.	4.23	0.81	84.53	21	كبيرة جدًا
١٨	يُفوض مدير مدرستي بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات.	3.68	1.19	73.59	32	كبيرة
١٩	يُدرب مدير مدرستي المعلمين للقيادة في المستقبل.	3.99	0.98	79.82	31	كبيرة
٢٠	يتعامل مدير مدرستي بشفافية مع المعلمين.	4.20	0.87	84.07	24	كبيرة جدًا
٢١	يُشكل مدير مدرستي اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية.	4.52	0.70	90.31	2	كبيرة جدًا
٢٢	يُعزز مدير مدرستي قدرات المعلمين القيادية.	4.27	0.80	85.35	15	كبيرة جدًا
٢٣	يسمح مدير مدرستي للمعلمين ذوي الخبرة بممارسة أدوار لقيادة المدرسة.	4.23	0.82	84.55	20	كبيرة جدًا
٢٤	يُشجع مدير مدرستي المعلمين للمشاركة في الأعمال الإدارية.	4.01	0.89	80.27	28	كبيرة
٢٥	يهتم مدير مدرستي بالأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.	4.32	0.78	86.32	14	كبيرة جدًا
٢٦	يُهيئ مدير مدرستي مناخًا تعاونيًا للاتصال والتواصل مع أولياء الأمور.	4.39	0.72	87.79	6	كبيرة جدًا
٢٧	يُوفر مدير مدرستي الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات للمدرسة.	4.22	0.76	84.47	22	كبيرة جدًا
٢٨	يُشجع مدير مدرستي الطلاب لتمثل القيم الأخلاقية.	4.48	0.67	89.69	3	كبيرة جدًا
٢٩	يُعزز مدير مدرستي روح المبادرة لدى المعلمين.	4.38	0.76	87.58	7	كبيرة جدًا
٣٠	يتعامل مدير مدرستي باحترام مع المعلمين.	4.53	0.67	90.65	1	كبيرة جدًا
٣١	يُرحب مدير مدرستي بأفكار المعلمين الجديدة.	4.42	0.73	88.48	4	كبيرة جدًا
٣٢	يُحفز مدير مدرستي المعلمين على المشاركة الفاعلة في تطوير المدرسة.	4.36	0.77	87.26	9	كبيرة جدًا

يبين جدول (٣) أن المتوسط الحسابي لنسب ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة من وجهة نظر معلميهم ما بين(73.59% - 90.65%) أي من درجة كبيرة إلى درجة كبيرة جدًا، وهو مؤشر إيجابي يؤكد على أن القيادة المُوَزَّعَة تمارس بدرجة كبيرة إلى درجة كبيرة جدًا في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

و أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٣٠) والتي نصت على " يتعامل مدير مدرستي باحترام مع المعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.65 %) بدرجة كبيرة جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة يتعاملون باحترام مع المعلمين، وأن هذه الصفة ضرورية لعمل مدير المدرسة ولا يمكن الاستغناء عنها في العمل كقائد تربوي.

واتفقت هذه النتيجة إلى حدٍّ ما مع نتائج دراسة (أبو زر، 2015) حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على "يسعى لترسيخ الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين" والتي حصلت على الترتيب السابع وبدرجة كبيرة، وأيضًا اتفقت هذه النتيجة إلى حدٍّ ما مع نتائج دراسة (خليفة، 2013) حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على "يوفر الاحترام والثقة المتبادلة

بينه وبين المعلمين في المدرسة" والتي حصلت على الترتيب الرابع وبدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على " يُشكل مدير مدرستي اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(90.31%) بدرجة كبيرة جدًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة يعملون على تشكيل اللجان المدرسية في بداية كل عام دراسي لتتولي كل لجنة قيادة المهام الموكلة بهذه اللجنة.

و أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١٨) والتي نصت على " يُفوض مدير مدرستي بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.59%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الكثيرين من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة يعملون على تفويض الصلاحيات للمعلمين مع متابعتهم وذلك ليتاح للمديرين التفرغ لقيادة الأنشطة الأهم في المدرسة مثل التطوير المهني ورفع نسب التحصيل الدراسي للطلاب.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسب الله، 2014) حيث جاءت نتيجة الفقرة (10) والتي تنص على " يفوض الصلاحيات بموضوعية " بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (١٩) والتي نصت على " يُدرب مدير مدرستي المعلمين للقيادة في المستقبل " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (79.82%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الكثيرين من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة يولون اهتمامًا للمعلمين ويدربونهم لقيادة المهام الإدارية والقيادية في المدرسة مثل قيادة المدرسة في ظل غياب المدير أو خروجه في اجتماع خارج المدرسة، بالإضافة لكيفية التعامل مع المشكلات المدرسية اليومية وحلها، وإلى توزيع المهام التعليمية اليومية على المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة إلى حدٍّ ما مع نتائج دراسة (حسب الله، 2014) حيث جاءت نتيجة الفقرة (7) والتي تنص على "يعد المعلمين لقيادة العمل المدرسي في المستقبل" بدرجة كبيرة.

الإجابة على السؤال الثاني:

ما أهم مجالات ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول(٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	الرؤية والرسالة والأهداف	4.20	0.71	84.07	3	كبيرة جدًا
٢.	المسئولية المشتركة	4.26	0.67	85.18	2	كبيرة جدًا
٣.	الممارسات القيادية	4.14	0.72	82.77	4	كبيرة
٤.	الثقافة المدرسية	4.39	0.61	87.77	1	كبيرة جدًا
	جميع فقرات الاستبانة	**4.25**	**0.62**	**84.94**		**كبيرة جدًا**

يبين جدول (٤) أن المتوسط الحسابي لأهم مجالات ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة من وجهة نظر معلميهم ما بين(82.77% - 87.77%) أي من درجة كبيرة إلى درجة كبيرة جدًا.

ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

هناك وعي كبير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بممارسة القيادة المُوَزَّعَة، الأمر الذي يخفف العبء عن كاهل المديرين، و ثقة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بقدرات معلميهم، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين مديري المدارس ومعلميهم، بالإضافة لإشراك مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمعلمين باتخاذ القرارات المدرسية، كما يوزع مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المهام القيادية على المعلمين، ويحفز مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين على المشاركة في الأعمال الإدارية المدرسية المختلفة، بالإضافة لالتحاق أغلب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدورات حول القيادة المُوَزَّعَة التي هي جزء من برنامج القيادة من أجل المستقبل.

واتفقت هذه النتيجة إلى حدٍّ ما مع ما توصلت إليه نتائج كلٍّ من دراسة (الهور ٢٠١٧)، دراسة (أبو زر، 2015)، ودراسة (حسب الله، 2014)، ودراسة (خليفة، 2013) فجميعها جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع نتائج كلٍّ من دراسة (عبدالله، 2015)، ودراسة (اليعقوبية وأخرون، 2015)، ودراسة (الشهراني، 2010) حيث كانت نتائج ممارساتهم للقيادة المُوَزَّعَة بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (الشتري، 2010) حيث كانت درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة متفاوتة بين درجة عالية ومنخفضة .

وترتبت أهم مجالات القيادة المُوَزَّعَة كما يلي:

- حصل المجال الرابع " **الثقافة المدرسية** "على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (87.77%) بدرجة كبيرة جدًا .

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

الدور الكبير لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في تعزيز الثقافة المدرسية للمعلمين من خلال توفير الدعم اللازم لهم وتحفيزهم على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة في المدرسة، ووضع القوانين المدرسية الداخلية ومتابعة التزام المعلمين بها من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، كما يُعزز مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين روح المبادرة لدى المعلمين، وأيضًا يُوفر مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات لمدارسهم، كما يُحفز مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين على المشاركة الفاعلة في تطوير المدرسة، بالإضافة إلى توفير الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات للمدرسة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (ربيع ، ٢٠١٧)، ودراسة (أبو زر، 2015)، ودراسة (عبدالله، ٢٠١٥)، ودراسة عثمان والتفسير(Usman,Tafsir, ٢٠١٦) على أهمية الثقافة المدرسية ودورها الكبير في القيادة المُوَزَّعَة حيث جاءت بدرجة كبيرة جدًا ، في حين اتفقت هذه النتيجة إلى حدٍّ ما مع دراسة (خليفة، 2013) حيث جاء تقدير مجال الثقافة المدرسية بدرجة كبيرة.

- وقد حصل المجال الثاني **"المسئولية المشتركة"** على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (85.18%) بدرجة كبيرة جدًا.

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

أن بناء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المسئولية المشتركة في نفوس معلميهم، ورغبة الكثير من المعلمين بتحمل المسئولية، والتي يمكن أن تؤهلهم ليكونوا قادة المستقبل، وتقاسم مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المسئولية مع معلميهم، كما يشرك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين باتخاذ القرارات، وأيضًا يسمح مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم، بالإضافة لتشجيع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة، كما يعزز مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ثقة المعلمين بأنفسهم للقيام بالمسئوليات المناطة بهم.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (ربيع، ٢٠١٧)، ودراسة(خليفة،2015)، ودراسة تيريل (Terrell, 2010) حيث جاءت نتائج ممارسة الثقافة المدرسية بدرجة كبيرة جدًا، بينما اختلفت درجة ممارسة المسئولية المشتركة مع ما توصلت إليه نتيجة كلٌ من دراسة (الهور، ٢٠١٧) ، دراسة (أبو زر، 2015)، دراسة (حسب الله، 2014) حيث جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة.

- بينما حصل المجال الأول " **الرؤية والرسالة والأهداف** " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (84.07%) بدرجة كبيرة جدًا.

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

أن معظم مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لديهم رؤية مستقبلية لما يسعون لتحقيقه في مدارسهم ويعممون رسالتهم على المعلمين وينشرون أهدافهم الكبرى في المجتمع المدرسي، بالإضافة لالتحاق أغلب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بدروات "المدرسة بؤرة تطوير" والتي تركز على بناء الرؤية والرسالة والأهداف بطريقة عملية، كما يُشرك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين في وضع رؤية واضحة للمدرسة ويعمموها على جميع المدرسين، ويُشرك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وأيضًا يناقش مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة أولياء الأمور في رسالة المدرسة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (ربيع، ٢٠١٧)، ودراسة (الهور، ٢٠١٧)، ودراسة (عبدالله،2015)، ودراسة عثمان والتفسير(Usman,Tafsir, ٢٠١٦)، ودراسة تيريل(Terrell, 2010) والتي جاءت نتائج ممارسة "الرؤية والرسالة والأهداف" بدرجة كبيرة جدًا، أما دراسة (أبو زر، 2015)، ودراسة (خليفة، 2013) فجميعها جاءت بدرجة كبيرة .

- وأخيرا حصل المجال الثالث " **الممارسات القيادية** " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (82.77%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

الكثيرون من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة يفضلون توزيع المهام الإدارية على المعلمين، والقليل منهم لا يوزعون المهام الإدارية على المعلمين لخوفهم من عدم تمكنهم على إنجاز العمل وبالتالي تقع المسئولية على عاتق مدير المدرسة،

كما يفوض مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات بينما القليل منهم لا يفوضون الصلاحيات على المعلمين، وأيضًا يدرب مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة المعلمين للقيادة في المستقبل، ويسمح مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمعلمين ذوي الخبرة بممارسة أدوار لقيادة المدرسة وتشجيعهم على المشاركة في الأعمال الإدارية.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة دراسة عثمان والتفسير Usman ,Tafsir, (2016)، ودراسة(أبو زر، 2015)، ودراسة (عبدالله،2015)، ودراسة (الزكي و حماد، 2011)، ودراسة تيريل(Terrell, 2010)، ودراسة ليثود وأخرون (Leithwood et al., 2007)، ودراسة (أبو زر، 2015)، ودراسة (حسب الله، 2014)، ودراسة (خليفة، 2013) إن الممارسات القيادية تتشكل من خلال التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد والمواقف،وجميعها جاءت بدرجة كبيرة، واتفقت إلى حدٍّ ما مع دراسة (الهور، ٢٠١٧) حيث كانت نتائج الممارسات القيادية بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة أبو نعيم (Abu Nayeem, 2011) التي جاءت نتائجها أن الممارسات القيادية كانت متوسطة.

الإجابة على السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير جنس المدير (ذكر، أنثى)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

جدول (٥): نتائج اختبار" T - لعينتين مستقلتين " – جنس المدير

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	215	4.01	0.76	-5.609	0.000**
	أنثى	235	4.38	0.61		
المسئولية المشتركة	ذكر	215	4.12	0.72	-4.282	0.000**
	أنثى	235	4.39	0.59		
الممارسات القيادية	ذكر	215	3.96	0.78	-5.067	0.000**
	أنثى	235	4.30	0.62		
الثقافة المدرسية	ذكر	215	4.24	0.67	-4.864	0.000**
	أنثى	235	4.52	0.52		
القيادة المُوَزَّعَة بشكل عام	ذكر	215	4.08	0.66	-5.473	0.000**
	أنثى	235	4.40	0.53		

** الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (448) ومستوى معنوية(0.05) تساوي (1.965) .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (448) ومستوى معنوية (0.01) تساوي(2.587) .

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (٥) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المُوَزَّعَة في محافظات غزة تُعزى لمتغير جنس المدير(ذكر، أنثى)، وذلك لصالح الذين أجابوا أن جنس مديرهم أنثى.

ويعزو الباحثان ذلك إلى :

أن طبيعة المديرات أكثر طاعة والتزامًا بتنفيذ القوانين المدرسية، وأكثر دقة في ترتيب العمل وإتقانه، وطبيعة المعلمات اللاتي يقبلن بالعمل تحت ظروف تطلبها المديرات منهن أكبر من المعلمين، ووجود التنافس الكبير بين مديرات المدارس يجعلهن يتفنَّنَّ في إثبات قدراتهن وجدارتهن أمام المسئولين، وأيضًا لطاعة المعلمات وصبرهن وتحملهن أكثر من المعلمين، بالإضافة لمحاولة المديرات إثبات جدارتهن و تفوقهن على المديرين.

بينما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم تتطرق أي دراسة سابقة سواء عربية أم أجنبية لمتغير جنس المدير(ذكر، أنثى)، وبهذا تكون هذه الدراسة الأولي التي عالجت هذا المتغير.

الإجابة على السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشترك)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (٦): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – نوع المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	18.229	2	9.115	19.649	0.000**
	داخل المجموعات	207.353	447	0.464		
	المجموع	225.582	449			
المسئولية المشتركة	بين المجموعات	12.947	2	6.474	15.355	0.000**
	داخل المجموعات	188.450	447	0.422		
	المجموع	201.397	449			
الممارسات القيادية	بين المجموعات	20.554	2	10.277	21.777	0.000**
	داخل المجموعات	210.941	447	0.472		
	المجموع	231.495	449			
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	12.728	2	6.364	18.501	0.000**
	داخل المجموعات	152.724	447	0.344		
	المجموع	165.452	449			
القيادة المُوَزَّعَة بشكل عام	بين المجموعات	15.966	2	7.983	22.939	0.000**
	داخل المجموعات	155.566	447	0.348		
	المجموع	171.533	449			

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 447) ومستوى دلالة (0.05) تساوي(3.016).

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 447) ومستوى دلالة (0.01) تساوي(4.653) .

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (6) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المُوَزَّعَة في محافظات غزة تُعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشترك).

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات نوع المدرسة للقيادة المُوَزَّعَة

جدول (٧): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات نوع المدرسة للقيادة المُوَزَّعَة

نوع المدرسة	ذكور (4.01)	إناث (4.39)	مشترك (4.40)
ذكور			
إناث	*-0.387		
مشترك	*-0.389	-0.001	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (٧) أن هناك فروق بين كل من متوسط مدارس الذكور ومتوسطي مدارس الإناث والمدارس المشتركة، حيث أن الفروق لصالح مدارس الإناث والمدارس المشتركة، أما متوسط مدارس الإناث ومتوسط المدارس المشتركة فقد تبين عدم وجود فروق بين كلاهما.

ويعزو الباحثان ذلك إلى :

أن البيئة التي تعمل بها مدارس الذكور أصعب بكثير من البيئة التي تعمل بها مدارس الإناث و من البيئة التي تعمل بها المدارس المشتركة، و طبيعة الطلاب الذكور أعنف من طبيعة الإناث ، كما أن الطلاب الذكور في المدارس المشتركة صغار السن و يدرسون فيها من صف أول ابتدائي وحتى ثالث ابتدائي فقط ، و أغلب المدارس المشتركة فيها صفوف من أول ابتدائي وحتى ثالث ابتدائي، بالإضافة للسلوك اليومي للطالبات في مدارس الإناث الابتدائية والإعدادية أقل عنفا من سلوك الطلاب، والسلوك اليومي للطلاب في المدارس المشتركة أكثر انضباط ونظام وهدوء من سلوك الطلاب في مدارس الذكور وحتى من سلوك الطالبات في المدارس الإعدادية، وأيضًا تفرغ مديرات المدارس لقيادة الأنشطة المدرسية المختلفة ، بينما يتفرغ مديري مدارس الذكور لحل مشكلات السلوك لدى الطلاب والعمل على توفير بيئة دراسية جيدة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبدالله،2015)، ودارسة (أبو زر، 2015)، دراسة(حسب الله، 2014)، ودراسة (خليفة، 2013) على أن الفروق لصالح مدارس الإناث والمدارس المشتركة، بينما اختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (اليعقوبية،2015) حيث جاءت النتائج لصالح الذكور، ودراسة (الشهراني، 2010) حيث طبقت في مدارس الإناث فقط.

الإجابة على السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي+إعدادي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (٨): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	12.866	2	6.433	13.518	**0.000
	داخل المجموعات	212.717	447	0.476		
	المجموع	225.582	449			
المسئولية المشتركة	بين المجموعات	9.222	2	4.611	10.726	**0.000
	داخل المجموعات	192.175	447	0.430		
	المجموع	201.397	449			

الممارسات القيادية	بين المجموعات	11.366	2	5.683	11.540	0.000**
	داخل المجموعات	220.129	447	0.492		
	المجموع	231.495	449			
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	5.478	2	2.739	7.602	0.001**
	داخل المجموعات	159.974	447	0.360		
	المجموع	165.452	449			
القيادة المُوَزَّعَة بشكل عام	بين المجموعات	9.578	2	4.789	13.218	0.000**
	داخل المجموعات	161.955	447	0.362		
	المجموع	171.533	449			

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 447) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.016) .

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 447) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (4.653) .

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (٨) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الاحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المُوَزَّعَة في محافظات غزة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي+إعدادي).

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المرحلة التعليمية للقيادة المُوَزَّعَة

جدول (٩):نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المرحلة التعليمية للقيادة المُوَزَّعَة

المرحلة التعليمية	ابتدائي (4.39)	إعدادي (4.08)	ابتدائي+إعدادي (4.18)
ابتدائي			
إعدادي	0.306*		
ابتدائي + إعدادي	0.202	-0.103	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (٩) أن هناك فروق بين كل من المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية، حيث أن الفروق لصالح المرحلة الابتدائية، أما باقي المراحل فقد تبين عدم وجود فروق بين كل مرحلتين على حدة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى :

أن عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية أكبر بكثير من عدد المعلمين في المرحلة الإعدادية، حيث نسبة عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية بلغت (51.3%) من عينة الدراسة، وإذا أضفنا لهم عدد المعلمين الذين يعلمون في المرحلة الابتدائية والإعدادية تزداد نسبتهم وقد تصل إلى (60.4%)، في حين نسبة عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الإعدادية بلغت (39.6%) من عينة الدراسة، والتزام المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية بتنفيذ القوانين والسياسات التعليمية أكبر بكثير من زملائهم في المرحلة الإعدادية، كما أن مستوى الانضباط المدرسي في المرحلة الابتدائية أكبر منه في المرحلة الإعدادية.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم تتطرق أي دراسة سابقة سواء عربية أو أجنبية لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ابتدائي+إعدادي)، وبهذا تكون هذه الدراسة هي الأولي التي عالجت هذا المتغير.

الإجابة على السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (بيت حانون وبيت لاهيا، جباليا، غرب غزة، شرق غزة، جنوب غزة، النصيرات والبريج، دير البلح والمغازي، غرب خانيونس، شرق خانيونس، شمال رفح، جنوب رفح)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (١٠): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	29.459	10	2.946	6.594	0.000**
	داخل المجموعات	196.124	439	0.447		
	المجموع	225.582	449			
المسئولية المشتركة	بين المجموعات	22.450	10	2.245	5.508	0.000**
	داخل المجموعات	178.947	439	0.408		
	المجموع	201.397	449			
الممارسات القيادية	بين المجموعات	23.961	10	2.396	5.069	0.000**
	داخل المجموعات	207.534	439	0.473		
	المجموع	231.495	449			
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	24.883	10	2.488	7.718	0.000**
	داخل المجموعات	140.569	439	0.322		
	المجموع	165.452	449			
القيادة المُوَزَّعَة بشكل عام	بين المجموعات	23.516	10	2.352	6.975	0.000**
	داخل المجموعات	148.017	439	0.337		
	المجموع	171.533	449			

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (10، 439) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.852).

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (10، 439) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.361).

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (١٠) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المُوَزَّعَة في محافظات غزة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية للقيادة المُوَزَّعَة

جدول (١١): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية للقيادة المُوَزَّعَة

المنطقة التعليمية	بيت حانون وبيت لاهيا (4.52)	جباليا (4.34)	غرب غزة (4.21)	شرق غزة (3.37)	جنوب غزة (4.24)	النصيرات والبريج (4.31)	دير البلح والمغازي (4.54)	غرب خانيونس (4.54)	شرق خانيونس (4.16)	شمال رفح (4.17)	جنوب رفح (4.03)
بيت حانون وبيت لاهيا											
جباليا	0.180										
غرب غزة	0.307	0.127									
شرق غزة	0.786*	0.607*	0.480								
جنوب غزة	0.282	0.102	-0.025	-0.505							
النصيرات والبريج	0.206	0.027	-0.100	-0.580*	-0.076						
دير البلح والمغازي	-0.020	-0.200	-0.327	-0.807*	-0.302	-0.226					
غرب خانيونس	-0.020	-0.199	-0.326	-0.806*	-0.302	-0.226	0.000				
شرق خانيونس	0.354	0.174	0.047	-0.433	0.072	0.147	0.374	0.374			
شمال رفح	0.343	0.163	0.036	-0.444	0.061	0.136	0.363	0.362	-0.011		
جنوب رفح	0.489	0.309	0.182	-0.298	0.207	0.282	0.508	0.508	0.135	0.146	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)..

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن هناك فروق بين منطقة شرق غزة وكل من (منطقة بيت حانون وبيت لاهيا، منطقة جباليا، منطقة النصيرات والبريج، منطقة دير البلح والمغازي، منطقة غرب خانيونس)، حيث أن الفروق لصالح المناطق التعليمية التالية: بيت حانون وبيت لاهيا، منطقة جباليا، منطقة النصيرات والبريج، منطقة دير البلح والمغازي، منطقة غرب خانيونس. أما باقي المناطق التعليمية فقد تبين عدم وجود فروق بين كل منطقتين على حدة.

ويفسر الباحثان ذلك إلى :

أن وكالة الغوث الدولية بدأت تنفيذ برنامج القيادة من أجل المستقبل (والذي يتكون من أربع مجمعات تعليمية وهي: كن قائِدًا، قيادة الفريق، تحسين التعليم والتعلم، تقييم وإدارة أداء الموظفين) ويشتمل المجمع الثاني - قيادة الفريق- فيها على القيادة المُوَزَّعَة في منطقة جباليا ومنطقة بيت حانون وبيت لاهيا وفي منطقة رفح في نفس العام، و قد كان الاهتمام بتنفيذ البرنامج كبير جدًا من المسئولين، بالإضافة للزيارات المتبادلة بين مديري المدارس وتبادل الخبرات عن كثب، وحضور ورش عمل بين الزملاء والتشاور والتعاون الكبير في تلك المناطق في السنة الأولي من تطبيق البرنامج، وعندما انتقل إلى منطقة النصيرات والبريج، ومنطقة دير البلح والمغازي التعليميتين بعد سنتين من تنفيذه انتقل أثر البرنامج وخبرة تنفيذه إلى هذه المناطق .

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم تتطرق أي دراسة سابقة سواء عربية أو أجنبية لمتغير المنطقة التعليمية (بيت حانون وبيت لاهيا، جباليا، غرب غزة، شرق غزة، جنوب غزة، النصيرات والبريج، دير البلح والمغازي، غرب خانيونس، شرق خانيونس، شمال رفح، جنوب رفح).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يضع الباحثان التوصيات الآتية:

١. تفعيل ممارسة القيادة المُوَزَّعَة في مؤسساتنا التعليمية، بحيث تتوزع الأدوار القيادية بين جميع العاملين بالمدرسة.
٢. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس وللمديرين المساعدين حول ممارسة القيادة المُوَزَّعَة، ومتابعة ذلك من خلال الزيارات التقويمية لهم.
٣. تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة القيادة المُوَزَّعَة في البيئة المدرسية.
٤. نشر الثقافة المدرسية بين المدارس التي تؤيد ممارسة القيادة المُوَزَّعَة.
٥. تغطية النقص الموجود من المديرين المساعدين في بعض المدارس بحيث يتفرغ مدير المدرسة لممارسة القيادة المُوَزَّعَة .
٦. تطوير وتنمية مهارات ممارسة القيادة المُوَزَّعَة المتوفرة لدى مديري المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق دورات تدريبية وورش العمل.
٧. وضع خطة إجرائية تطويرية في خطة مدير المدرسة حول آلية توزيع الأدوار القيادية في المدرسة بحيث تكون بصورة رسمية أكثر منها غير رسمية.
٨. فصل المرحلة الابتدائية عن المرحلة الإعدادية بحيث لا تكون هناك مدارس فيها المرحلتين معًا.

Abstract

The Degree of Practicing the Distributed Leadership among School Principals from Teachers' Views at UNRWA Schools in Gaza Governorates

by Fayez Ali

and Mohamed Ragab

This Study aimed at identifying the degree of practicing the distributed leadership among schools principals at UNRWA in Gaza governorates from their teachers' views. The researchers used the Descriptive Approach. The study sample consisted of (450) teachers both males and females.

***The results of the study*:**

This study showed that the degree of practicing the distributed leadership among schools principals at UNRWA in Gaza governorates from their teachers' views was very frequent (84.94). The study also showed that there were significant statistical differences due to (the variable of school principal gender (male, female) and it was in favor of those who answered that the sex of the school principal was female; the variable the school type (male, female or co-ed) and it was in favor of the primary and co-ed schools; the variable of the educational stage (Elementary, preparatory, elementary and preparatory) and it was in favor of the primary stage; the variable of the Area Education, and it was in favor of the following educational areas: Beit Hanoun and Beit Lahia Area, Jabalia Area, Nusseirat and El Bureij Area, Deir El Balah and Maghazi Area, and West Khan Younis Area. Finally, the researchers put a set of recommendations.

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع العربية

١) أبو العلا، ليلى (2013):**مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية**، دار يافا العلمية للنشر،عمان، الأردن.

٢) أبو صالح ، محمد صبحي (٢٠٠١): **"الطرق الإحصائية"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

٣) أبو حطب، فؤاد وأمال، صادق (2005): **" مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية"**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٤) أبو زر، أيمن(٢٠١٥): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة وعلاقتها بمستوي الفاعلية الذاتية لدى معلميهم **" رسالة ماجستير**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥) الشهراني، ندى (2010) :" تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح ". **رسالة ماجستير**، جامعة الملك خالد، جدة، المملكة العربية السعودية.

٦) حسب الله، سامي(٢٠١٤) : "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين" **رسالة ماجستير**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧) الحمّادي، علي(٢٠٠٦): **تساعية صناعة القيادات، مرك التفكير الإبداعي**، أبو ظبي، الإمارات.

٨) خليفة، رندة(٢٠١٣) : " درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المُوَزَّعَة وآليات تفعيلها ". **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٩) دواني، كمال (2013): **القيادة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠) ر. هور، توماس(٢٠١١): **فن القيادة المدرسية**، ترجمة وليد عزت شحادة، ط٢، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية.

١١) ربيع ، محمد(٢٠١٧) : "درجة ممارسة القيادة المُوَزَّعَة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميهم"، **رسالة ماجستير** . كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

١٢) الزكي، أحمد، وحماد، وحيد(٢٠١١) : القيادة المُوَزَّعَة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية** –جامعة بورسعيد العدد(١٠) – يونيو2011 .

١٣) الشتري، عبد العزيز بن ناصر(٢٠١٠): " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة المُوَزَّعَة "، **مجلة التربية**، العدد (٢٨) ماير، السعودية، ص ١٣- ٥٧.

١٤) الشثري، عبد العزيز بن ناصر(٢٠١٦) : " كيف يتم تطوير قيادة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟ ". **موقع الجزيرة**، تم الاسترجاع الأحد ٢٠ / ١١ / ٢٠١٦ الساعة الواحدة ظهراً من الموقع http://www.al–jazirah.com/2016/20160321/rj9.htm

١٥) عبدالله، إيناس محمد إسماعيل(٢٠١٥): " القيادة المُوَزَّعَة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم". **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الأوسط.

١٦) عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد(٢٠١٢). القيادة الموزعة: "دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. جامعة المنصورة، مج. - ٣٦، ع. ١(٢٠١٢)، ص. ١ - ٣٠.

١٧) العجمي، حسين (٢٠١٠): **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية**، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٨) القحطاني، سالم (٢٠٠٨): **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، مكتبة الملك فهد،الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٩) الكردي (٢٠٠٤):**الإدارة المدرسية الحديثة** ،عالم الكتاب ، القاهرة ، مصر

٢٠) الهور، وفاء جمال أحمد(٢٠١٧): " واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة "، **رسالة ماجستير**. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢١) اليعقوبية، سوسن بنت سعود بن عبدالله والعاني، وجيهة ثابت والغنبوصي، سالم بن سليم (٢٠١٥): " درجة ممارسة القيادة المدرسية المُوَزَّعَة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية"، **رسالة ماجستير**. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

ثانياً : قائمة المراجع الأجنبية

1) Abu nayeem , Mohammed(2011):" Preceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary School: Moving Towards Distributed Leadership". **Master Theses** , College of Education , University of Canterbury Christchuch, NewZeland.
2) Arrowsmith , Trevor (2007):" Distributed Leadership in Secondary School in England . The Impact on The Role of the head teachers and other issues". **Management in Education** , Vol.21,21-27.
3) Duif, T. et al (2013): " Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools, European Policy Network of school leaders, **European School Heads Association**.1-49.
4) Harris,A, (2002): **Distributed Leadership in schools ,Leading or misleading**, Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference, Birmingham, England ,September,2002.
   http://www.wcupa.edu/TLAC/nfo/documents/IntoductiontoDistributedLeadership.pdf
5) Leithwood, K, et al (2007). “Distributing leadership to make school smarter: Taking the Ego Out of the System". **The Leading Edge of Distributed Leadership Research** , 6(1) , 37-67 , University of Tornoto, OISE.
6) Lizottle, J, (2013):” Aqualitative analysis of distributed leadership and teacher prespective of principal leadership effectiveness” **Education Doctoral** Theses.Paper 96. Northeastern University.
7) Meng Tian(2011) : " DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHERS’ SELF-EFFICACY".
8) Rabindarang, S, et al (2014): “ The Influence of distributed leadership on job stress in Technical and Vocational Education. International **Journal of Academic Research in Business and social Sciences**, 4(1).

490-499. TEACHERS' SELF-EFFICACY: The Case Studies of Three Chinese Schools in Shanghai Master's.

9) Terrell H. P. (2010): **The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement**, The George Washington University DAI-A, 71 (04). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014. Retrievedon7/11/2016.From: http://gradworks.umi.com/33/97/3397678.html
10) Trammell, J. Matthew (2016) : THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHER AFFECTIVE COMMITMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS .**A Dissertation** Doctor of Education.The Faculty of the Education Department Carson-Newman University.
11) Usman ,Tafsir, Muhammad (2016): **Dimensions of Principals Distributed Leadership in Improving School Performance in Secondary School at South Sulawesi Indonesia**. STIEM Bongaya; University Teknologi Malaysia.
12) NCSL (2007): **Distributed Leadership**, Available at: (http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleader ship_web/textonly/introduction.htm) ,(11.10.2016) 12:00 pm.