

درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس  
التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم / أمل حمد حمدان الفاصرية

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب

جامعة نزوى - سلطنة عمان



## درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم /1 أمل حمد حمدان الناصرية  
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب  
وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان  
جامعة نزوى - سلطنة عمان

### الملخص العربي

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توافر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان كانت كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وتنظيم المدرسة، وتفويض وتمكين السلطة، بينما جاءت متوسطة في بُعد صنع القرارات المدرسية.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح ٨ سنوات فأكثر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة - مديري المدارس - مدارس التعليم الأساسي - سلطنة عُمان.

---

**Abstract****Degree of availability of the distributed leadership dimensions  
among the principals of the basic education schools  
in Al-Dhahirah Governorate In the Sultanate of Oman**

The aim of the study is to identify the degree of availability of availability of the distributed leadership dimensions among the principals of the basic education schools in Al-Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. The study used the descriptive method, and used questionnaire which was applied on a sample of (200) teachers. The results of the study were found that the degree of availability of the distributed leadership dimensions among the principals of the basic education schools in Al-Dhahirah Governorate was high generally and high in dimensions: strategic planning, organization school, delegation and empowerment authority, but wase medium in decision making dimension. Results also showed that there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study variables which are gender, However, But differences were found in the variable of years of experience and favor 1-8 years.

**Keywords:** distributed leadership –school principals- basic education school, sultanate of Oman

## مقدمة:

تعتبر القيادة نشاطاً دينامياً وركيزة أساسية في المدارس المعاصرة، وذلك من خلال قيامها بالمهارات الإدارية والفنية والإنسانية والإدراكية لتنفيذ المهام والمسؤوليات والأدوار التي تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين ومواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الأهداف بأعلى درجات الجودة والفاعلية.

وتتعدد وتتوسع الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة والمديرون في مؤسساتهم التعليمية والتي من شأنها أن تؤثر في تحسين جودة العمل التربوي وتطوره، وتمكنه من تحقيق أهدافه التربوية، إذ أنها تعد المعيار الذي يحدد نجاح المؤسسة التربوية. (بني مصطفى، ٢٠١٤)

وتتميز القيادة المدرسية الفاعلة بسعيها الموجه نحو الأهداف وذلك من خلال تطوير نظمها وعملياتها لغرض الوصول لجودة التعليم بدلاً من الاهتمام فقط بتسيير العملية التعليمية في اليوم الدراسي، ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية للوصول إلى الفاعلية والإنجاز على مدى جودة النمط القيادي الذي تسيّر عليه وهو من أهم العناصر الفاعلة، إذ يعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية (العاني، والغنبوصي، ٢٠١٥).

وتعتبر القيادة الموزعة نمطاً من الأنماط القيادية المتميزة والمؤثرة في حياة المنظمة التعليمية وذلك بسبب استمرارية واستدامة جهود التحسين والتطوير، الأمر الذي يسهم بدوره في مواجهة كثير من المعوقات التي تواجه المديرين في مدارسهم، من خلال تمكين العاملين وتنسيق جهودهم نحو التطوير، وهذا لا يتأتى إلا في بيئة صحية ومناخ يتسم بالحيوية والعلاقات الإنسانية الفعالة. (عجوة، ٢٠١٢)

وينظر إلى القيادة الموزعة بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة حيث تركز على توزيع المهام القيادية على كافة المستويات القيادية في المدرسة من المعلمين والفنيين والإداريين، كل حسب تخصصه حيث إنها تمنح العاملين في المدرسة فرصاً متساوية في الأعمال القيادية من أجل تحقيق أفضل المؤشرات الكمية والنوعية من الأهداف التعليمية. (أحمد، ١٩٩٨)

ويركز نمط القيادة الموزعة على منح فرصة أكبر للعاملين وبشكل منظم لممارسة أدوارهم القيادية في المدرسة، والشراكة في عملية صنع القرار واتخاذها، والثقة في إمكانياتهم التي تتجاوز

حدود الغرفة الصفية، وبدوره يعكس العديد من الفوائد الطيبة التي تؤثر في صنع أفضل المناخات الإيجابية لبيئة العمل المدرسي. (الحريري، ٢٠٠٧)

ويشير سميث (Smith, 2007) إلى أن القيادة الموزعة في المدرسة تعتبر فرصة للقيادة للمساهمة بأفكارهم وممارساتهم من خلال قيادتهم التي تؤدي إلى الوصول إلى الإنجاز والفعالية التنظيمية، ويرى خليفة (٢٠١٣) بأن القيادة الموزعة عبارة عن عملية منح الصلاحيات والمسؤوليات والسلطة للعاملين، وذلك من أجل استثمار مهاراتهم لخدمة المدرسة.

ومن خلال التطور الكبير الذي شهدته النظريات القيادية والممارسات من قبل القادة لتحقيق أفضل مستويات الأداء المؤسسي، يتضح أن القيادة الموزعة حظيت بنجاحات كبيرة في العديد من المجالات وأصبحت تمثل مرحلة قيادية متقدمة حيث إنها "القيادة التي تشجع على التحول من التركيز على التأثيرات والسلوكيات الفردية للقادة الى منظور أكثر نظامية" (Bolden, 2011) كما أنها عبارة عن عدة عمليات جماعية تظهر من خلال التفاعل بين العوامل في المنظمة.

كما يركز مفهوم القيادة الموزعة على منظور المشاركة القيادية داخل المؤسسة التربوية حيث تكون متاحة للجميع بسبب الحاجة إلى هذا النمط القيادي (الشتري، ٢٠١٠)، وأن القيادة الموزعة واستخدامها في الإدارة التربوية يعد من الأهمية بمكان حيث تحتوي على العديد من المهمات والأهداف والمسؤوليات التي يتم السعي لتحقيقها دون أي تأثير على جوهر العملية التعليمية، وبالتالي ينبغي على القادة التربويين ممارسة هذا النمط القيادي في مختلف المستويات الإدارية. (عجوه، ٢٠١٢)

وأشار الزكي وحمام (٢٠١١) إلى مجموعة مبادئ للقيادة الموزعة وهي: أن يكتسب المعلمون الخبرة العلمية والعملية، كما يتاح لهم المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في العملية التعليمية، والشعور بالمسؤولية، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والعمل كفريق واحد تسوده الثقة والعلاقات الإنسانية. ويرى جريندا (Grenda, 2011) أن أهم مبادئ القيادة الموزعة بين المديرين والمعلمين هو الاتصال الفعال، حيث يعمل على دمج الجهود المبذولة من المديرين والمعلمين في تحقيق الأهداف التربوية.

وانطلاقاً من أهمية أسلوب القيادة الموزعة كأحد الأساليب القيادية الإدارية المعاصرة فإن سلطنة عمان أولت اهتماماً كبيراً بالأساليب القيادية في المنظومة التعليمية والمتمثلة في تطوير الأداء المدرسي والقيادات المدرسية من خلال تطوير مشاريع عدة ومنها مشروع تطوير الأداء المدرسي المعتمد بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٨/١٤٧) والذي كان يشير إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وكذلك ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين، وكذلك مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية والمعتمد بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/٢٩٤) وكان من أهم أهدافه هو بناء أسس لامركزية لتطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال تقديم الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس . وإدراج مواضيع مهمة مثل: إدارة التغيير والشراكة مع المجتمع الخارجي وكيفية بناء فرق العمل للاستفادة منها في تنفيذ الأعمال المطلوب بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/٢) والذي منح بعض إدارات المدارس صلاحيات وكذلك مشروع الإدارة الذاتية باعتبار المدرسة وحدة تدير نفسها من خلال تطبيق المشروع ، وكذلك إتاحة الفرصة للإدارة المدرسية لتوزيع المهام بين العاملين. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)

وتبذل سلطنة عمان جهوداً فعلية نحو التطوير الإداري في المنظومة التربوية وذلك يتضح من خلال الخطوات الجادة في تدشين بعض المشاريع مثل مشروع المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين والذي افتتح في عام ٢٠١٤م، وبدأت برامجه لتدريب القيادات فعلياً في عام ٢٠١٦م ويعنى بتدريب القيادات التربوية والمعلمين من أجل تطوير قدراتهم الإدارية والارتقاء بها، وفق معايير معتمدة دولياً، وقد تم تخرج أول دفعة منه في يناير من عام ٢٠١٩م تحت رعاية معالي السيد خالد بن هلال البوسعيدي وزير ديوان البلاط السلطاني رئيس مجلس التعليم (الوطن، ٢٠١٩). بالإضافة إلى الملتقيات التي تنظمها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية مثل الملتقى الأول لإدارات المدارس وكذلك الملتقى الثاني لإدارات المدارس والذي أقيم في أبريل ٢٠١٨م والتي تهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين العاملين في الحقل التربوي وكذلك التربويين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها.

**الدراسات السابقة:**

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

**أولاً: الدراسات العربية:**

أشارت نتائج دراسة عساف والهوز (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة بفلسطين للقيادة الموزعة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح (المعلمات)، وسنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)، بينما لا توجد فروق عند نفس المستوى تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

وتوصلت نتائج دراسة العبيداني (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للقيادة الموزعة في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير النوع في جميع محاور الأداة لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (١-٩)، بينما لم توجد هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي.

وكشفت نتائج دراسة العبادي (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وأبرزت نتائج دراسة صايمة (٢٠١٧) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت عالية، كما أبرزت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

وأظهرت نتائج دراسة البشر (٢٠١٦) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت بدرجة كبيرة.

وخلصت نتائج دراسة اليعقوبية (٢٠١٥) إلى أن ممارسات القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة، كما خلصت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير الجنس ولصالح الذكور، وفي متغير المؤهل الدراسي ولصالح بكالوريوس فأكثر. وبينت نتائج دراسة عبدالله والشريقي (٢٠١٥) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما بينت النتائج أيضاً عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد هذه الفروق في متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة داميسون وآخرون (Dampson, 2018) إلى أن مديري المدارس والمعلمين المدارس في الثانوية العامة يغانا يهتمون بممارسة أسلوب القيادة الموزعة، وأن من عوامل نجاح القيادة الموزعة هي رغبة مديري المدارس في توزيع السلطات والصلاحيات. وتوصلت نتائج دراسة ميلر بيلي (Miller – Bailey, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بولاية نيويورك للقيادة الموزعة وبين فاعلية الأداء الجماعي للمعلمين والعمل بروح الفريق. وكشفت نتائج دراسة وودس وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام بقيم العدالة الاجتماعية والقيم الديمقراطية في المدارس الثانوية البريطانية. وخلصت نتائج دراسة كيلزانغ (Kelzang, 2015) إلى أن درجة مشاركة المعلمين في ممارسة القيادة الموزعة في المسؤولية المشتركة كانت عالية. وأظهرت نتائج دراسة ديرونيوتو (Dieronitou, 2014) أن تصورات المدارس للقيادة الموزعة جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهم العوامل المساعدة على تطبيق القيادة الموزعة هي فهم مدير المدرسة لطبيعة عملة.

وأبرزت نتائج دراسة عبد الوهاب وآخرون (Abdul Wahab et al., 2013) أن المتوسط العام لمستوى القيادة الموزعة بين المدرّاء في المدارس الابتدائية بالجزيرة كانت عالية.



وبينت نتائج دراسة جيسون (Gipson, 2012) أن فهم مبدأ القيادة الموزعة لا يقتصر على المدير فقط، وإنما يتعداه إلى ممارسة القيادة في كافة المستويات التنظيمية. ويتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية القيادة الموزعة ومدى تأثيرها على جودة مخرجات التعليمية، وأنها تركز على توزيع السلطات والصلاحيات للعاملين بالمدارس، وتدعم العلاقات والثقة بين المديرين والمعلمين .

### مشكلة الدراسة :

أشارت بعض نتائج الدراسات السابقة إلى أن مستوى الممارسات القيادية باستخدام نمط القيادة الموزعة ما زال بالمستوى المتوسط وهو بحاجة ماسة إلى رفع مستوى الممارسات القيادية من خلال نشر ثقافة القيادة الموزعة بين التربويين، حيث توصلت نتائج دراسة اليعقوبية (٢٠١٥) إلى أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع متغير القيادة الموزعة ومتغير النوع لصالح الذكور، مما يظهر الحاجة الماسة لنشر ثقافة القيادة الموزعة لدى الإناث.

من جانب آخر أظهرت نتائج دراسة العبيداني (٢٠١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الموزعة بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع كان لصالح الإناث في جميع محاور الأداة. وأوصت الدراسة بالقيام بإجراء دراسات بحثية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في سلطنة عمان.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١- ما درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.
- ٢- استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في أنها تُعد إضافة علمية للدراسات العربية على وجه العموم والدراسات العمانية على وجه الخصوص، وفي إمكانية أن تكون ذات فائدة لمديري المدارس وغيرهم من العاملين بالمدرسة، وذلك من أجل التعرف على نمط القيادة الموزعة، وأن معرفة القيادة الموزعة تتيح لإدارات المدارس من التعرف على اتجاهات المعلمين وانطباعاتهم، وما هي الثمرة التي يمكن أن تحصل عليها الإدارات المدرسية من انعكاسات إيجابية بعد تطبيق نمط القيادة الموزعة بين العاملين في المؤسسة التربوية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.

### حدود الدراسة:

تضمنت حدود الدراسة الآتي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت على القيادة الموزعة من حيث استخدامها لدى مدرّاه ومديرات المدارس وفق أربعة مجالات هي (الرؤية والرسالة والأهداف- تنظيم المدرسة - صنع القرارات المدرسية - تفويض وتمكين السلطة).
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الحكومية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان.
- ٤- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

**مصطلحات الدراسة:****١- القيادة الموزعة:**

يعرفها عساف وآخرون (٢٠١٨) بأنها نشاط تشاركي قائمه على فكرة الفريق القيادي التي ينبغي ألا تركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع، بما يدعوا إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية المعتمدة على فكرة القائد المتفرد، وتبني أساليب قيادية أكثر ديمقراطية وتعرف صايمة (٢٠١٧) القيادة الموزعة بأنها مدخل إداري حديث يقوم على منح مديري المدارس أدوار قيادية للمعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتطويرها.

كما تُعرف بأنها "توزيع المهام والمسؤوليات القيادية في المدرسة على جميع العاملين فيها، وتشمل مهام ومسؤوليات الجانب الإداري والتعليمي فيها. (Hum-Phreys, 2010:8) وتعرف أيضاً على أنها "قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة" (القحطاني، ٢٠٠٨: ٨١)

وتأسساً على ما سبق تُعرف القيادة الموزعة إجرائياً على أنها نشاط جماعي يشترك فيه جميع العاملين والخبرات بالمؤسسة التعليمية، متمثلاً في قدرة مدير المدرسة على منح العاملين أدوار ومسؤوليات قيادية، وذلك من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وعمليات التحسين والتجديد والتطوير لتحقيق أهداف العملية التعليمية العملية بجودة وتميز.

**الإجراءات المنهجية للدراسة:**

وتتضمن تلك الإجراءات الآتي:

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث يتضمن "وصف دقيق لما يقوم الباحث بدراسته من ظاهرات، حيث يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف

على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور". (العنزي وآخرون، ٢٠١٠، ١٢١)

### مجتمع الدراسة:

يكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م والبالغ عددهم (٢٠٥٩) معلماً ومعلمة وذلك حسب الاحصائيات الرسمية.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تكونت العينة من (٢٠٠) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي حيث شكلت العينة نسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

#### جدول (١)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالي
الجنس	ذكور	١٠٠	%٥٠	٢٠٠
	اناث	١٠٠	%٥٠	
المؤهل	دبلوم	٢٠	%١٠	
	بكالوريوس	١٥٩	%٧٩,٥	
	ماجستير	٢١	%١٠,٥	
سنوات الخبرة	١-٧ سنوات	٦٦	%٣٣	
	٨ سنوات فأكثر	١٣٤	%٦٧	

### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تكونت الاستبانة من أربعة أبعاد و(٣٠) فقرة قبل التحكيم، وبعد التحكيم كانت أيضاً أربعة أبعاد و(٣٠) فقرة، والجدول (٢) يوضح الأبعاد الأربعة وعدد فقرات كل منها.

#### جدول (٢)

## توزيع أبعاد الدراسة وفقرات كل منها

م	الأبعاد	عدد الفقرات
١	التخطيط الاستراتيجي	٨
٢	تنظيم المدرسة	٨
٣	صنع القرارات المدرسية	٧
٤	تفويض وتمكين السلطة	٧
	المجموع	٣٠

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجال الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٥) محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملامتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

## ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول (٣) توضح ذلك.

## جدول (٣)

## معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التخطيط الاستراتيجي	٨	٠,٩٤٤
٢	تنظيم المدرسة	٨	٠,٩٣٩
٣	صنع القرارات المدرسية	٧	٠,٩٠١
٤	تفويض وتمكين السلطة	٧	٠,٩١٩
	الثبات الكلي	٣٠	٠,٩٧٩

ويتضح من الجدول (٣) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٩٧٩)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- ١- الجنس، وله مستويان هما: (ذكر - أنثى).
- ٢- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأكثر).
- ٣- سنوات الخبرة ولها مستويان: (من ١-٧ سنوات - ٨ سنوات فأكثر).

### المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام

المعالجات الإحصائية الآتية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لذائبة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلتها بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها، ووفقا لمعيار تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

## المعلم التمييزي لقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	درجة التوفر
٥٠٠-٤,٢٠	كبيرة جداً
٤,١٩-٣,٤٠	كبيرة
٣,٣٩-٢,٦٠	متوسطة
٢,٥٩-١,٨٠	قليلة
١,٧٩-١,٠٠	قليلة جداً

## أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

الذي نصه: ما درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الأربعة للدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً، والجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٥)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	التخطيط الاستراتيجي	٣,٦١	٠,٩١٨	كبيرة
٢	٢	تنظيم المدرسة	٣,٥٣	٠,٨٣٠	كبيرة
٣	٤	تفويض وتمكين السلطة	٣,٤١	٠,٨٤٧	كبيرة
٤	٣	صنع القرارات المدرسية	٣,٢٧	٠,٨١٩	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٤٦	٠,٧٨٨	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لأبعاد الأداة كانت ضمن درجة التوفر الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٦١) و(٣,٢٧)،

وانحراف معياري بين (٠,٩١٨) و(٠,٨١٩)، ويتضح أن المجموع الكلي لدرجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي حصل على درجة توفر كبيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٦)، وهذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى وجود رضا واقتناع لدرجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جملة من الأسباب أبرزها اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير وتمية المهارات والقدرات الإدارية لدى مديري المدارس، وذلك من خلال تقديم البرامج التدريبية، وورش العمل على مستوى المحافظة التعليمية، أو على مستوى الوزارة، كما إن استهداف القيادات المدرسية في برامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ضمن دورة مكثفة تستمر لمدة عامين كان له دور إيجابي في رفع درجة ممارسة مديرو المدارس للقيادة الموزعة نظراً لما يقدمه المركز من برامج تدريبية تستهدف تطوير قدراتهم في مختلف جوانب الإدارة التربوية.

كما قد تفسر هذه النتيجة نظراً لإدراك مديري المدارس بأهمية ممارسة هذا النمط من القيادة (القيادة الموزعة) نتيجة لما يترتب عليه من نتائج إيجابية كالممارسة التنظيمية للسلطة وتقسيم المسؤوليات، وتوفير محفزات غير اعتيادية للعاملين في المدرسة ترفع من روحهم المعنوية وتشعرهم بالثقة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتنشيط انتباههم تجاه قيمة عملهم وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، كما توفر أبعاد القيادة الموزعة في المدرسة يعزز من إيجاد بيئة خصبة لتشجيع التفكير الابتكاري وتبادل الأفكار ووجهات النظر بحرية وموضوعية، كما أن العاملين في المدرسة في ظل ممارسة هذا النوع من القيادة ليسوا مهمشين من خلال تنفيذ أوامر القائد وتطبيقها بل هم أساس عملية التفاعل ثلاثية الأبعاد بين القائد والتابعين والموقف والتفاعل بين القائد المدرسي والتابعين.

ويتبين أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة عساف والهور (٢٠١٨) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة كانت كبيرة، ودراسة العبيداني (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس



التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ودراسة كيلزانغ (2015, Kelzang) والتي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس البوتانية في ممارسة القيادة الموزعة كانت عالية، ودراسة عبد الوهاب وأخرون (2013, Abdul Wahab) والتي كشفت أن مستوى ممارسات القيادة الموزعة بين مدراء المدارس في المدارس الابتدائية في ماليزيا كانت عالية، ودراسة صابمة (٢٠١٧) والتي أوضحت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت عالية، ودراسة البشر (٢٠١٦) والتي بينت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت بدرجة موافقة كبيرة.

ومن جانب آخر فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبادي (٢٠١٧) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة اليعقوبية (٢٠١٥) والتي اشارت الى أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت متوسطة، ودراسة عبدالله والشريفي (٢٠١٥) والتي توصلت الى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ودراسة ديرونيو (2014, Dieronitou) والتي كشفت أن تصورات المدارس التي شملتها الدراسة للقيادة الموزعة فيها جاءت بدرجة متوسطة.

ويلاحظ من الجدول السابق أن البعد المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٦١)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية موضوع الرؤية والرسالة والأهداف باعتبارها تمثل المرجعيات الأساسية للمدرسة، وهي تشكل أولى الخطوات التي تتخذها المدرسة عند بدء عملها فهي تمثل البوصلة التي توجه المدرسة لجميع اعمالها وانشطتها وجهودها في سبيل تحقيق غايتها وتحقيق رضا المستفيدين، ولذلك تدرك الإدارة المدرسة ضرورة التركيز عليها وإعطائها قدر كبير من الاهتمام والعناية، وتشير النتائج في الجدول السابق أن بُعد صنع القرارات المدرسية جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧) وهذه النتيجة تشير الى وجود نوع من القصور في درجة توفر القيادة الموزعة لدى مديري

مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهر بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لهذا

البعد وقد يكون ذلك راجع الى وجود عدد من المعوقات التي تؤدي الى ضعف مستوى ممارسة إدارات المدارس لهذه العملية (صنع القرارات) مثل اتباع النمط البيروقراطي في عملية صنع القرار والذي قد تفرضه بعض القيادات الإدارية العليا على إدارات المدارس مما يؤدي الى التأخر في اتخاذ القرار، بالإضافة قلة اشراك مدير المدارس والمعلمين في الاجتماعات واللجان الخاصة بالقضايا التربوية، وندرة اشراك المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرار المدرسي، وقلة البيانات والمعلومات المتوفرة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وكذلك الضغوط النفسية والصحية الاجتماعية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار المدرسي، كما أن بعض مديري المدارس لا يجدون الوقت الكافي لاتباع الاجراءات الصحيحة في عملية صنع القرار الإداري نتيجة كثرة المسؤوليات والاعمال الملقاة على عاتقهم.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

#### البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

ويوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً .

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	يحرص مدير المدرسة على بناء رؤية واضحة ومكتوبة	٣,٧٨	١,٠٧٧	كبيرة
٢	١	يملك مدير المدرسة رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة	٣,٧٧	١,١٣٦	كبيرة
٣	٧	يحرص مدير المدرسة على أن تتفق أهداف المدرسة ورسالتها مع قيم المجتمع المحلي	٣,٧٥	١,٢٨٢	كبيرة
٤	٥	يحرص مدير المدرسة أن تكون أهداف المؤسسة منبثقة من رؤيتها ورسالتها	٣,٦٧	١,١٠٧	كبيرة

٥	٤	يعمم المدير رؤية ورسالة المدرسة على العاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	٣,٦٥	١,١٢٣	كبيرة
٦	٣	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة	٣,٥٢	١,٠٧٩	كبيرة
٧	٨	يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية تحقيق أهدافهم بعيدة المدى.	٣,٤٤	١,١٥٤	كبيرة
٨	٦	يشرك مدير المدرسة مجلس أولياء أمور الطلبة في وضع رؤية ورسالة المدرسة	٣,٣٤	١,١٨٠	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٦١	٩١٨.	كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن درجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي كانت ضمن درجة التوفر الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٧٨) و(٣,٣٤)، وانحراف معياري بين (١,٠٧٧) و(١,١٨٠)، ويتبين من الجدول السابق أن الفقرة " يحرص مدير المدرسة على بناء رؤية واضحة ومكتوبة" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وقد يكون ذلك نتيجة لاعتبار أن الرؤيا (vision) تمثل النتيجة النهائية التي تسعى المدرسة الى تحقيقها، كما أن وضوح الرؤيا لدى العاملين في المدرسة وكتابتها يساعد على التركيز عليها اثناء عمليات المتابعة والتنفيذ والتقييم، وتوحيد جهود جميع العاملين في سبيل الوصول الى أفضل النتائج الإيجابية التي تقود المدرسة لتحقيق أهدافها ورسالتها.

ويتضح أن الفقرة "يمتلك مدير المدرسة رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٧٧). وقد يفسر ذلك لان وضوح الرؤية والرسالة والأهداف لدى مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول فيها يؤدي إلى سهولة ترجمتها إلى أفعال واقعية في أداء العاملين وبالتالي تكون جميع أعمالهم وتوجهاتهم مركزة نحو تحقيق الغايات النهائية للمدرسة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة " يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية تحقيق

أهدافهم بعيدة المدى" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، ورغم حصولها على هذه المرتبة إلا أن درجة

التوفر كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٤). وقد يعزى ذلك لان الأهداف بعيدة المدى تحتاج فترة طويلة من أجل تحقيقها، ولذلك فان امتلاك مدير المدرسة لرؤيه واستراتيجية مستقبلية واضحة لتحقيق هذه الأهداف يشكل دافع وحافز لدى المعلمين في الحرص على الجودة في عملية التخطيط ووضع الأهداف الاجرائية التي من شأنها أن تقود الى تحقيق الأهداف بعيدة المدى، كما أن تركيز مدير المدرسة بأهداف المعلمين سوف يشعرهم بتقدير المدير لهم وحرصه واهتمامه على تحقيق أهدافهم.

ويتبين أن الفقرة " يشرك مدير المدرسة مجلس أولياء أمور الطلبة في وضع رؤية ورسالة المدرسة " جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة توفر متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وقد يعزى ذلك نتيجة لقلة وعي وثقافة بعض القائمين على مجلس الآباء بمعايير وضع رؤية ورسالة المدرسة، وربما يكون ذلك ناتج عن عزوف أولياء الأمور عن التفاعل والتواصل مع المدرسة والمشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تقيمها المدرسة.

#### البعد الثاني: تنظيم المدرسة:

ويوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً .

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة

لفقرات بُعد تنظيم المدرسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل ضمن الفريق الواحد .	٣,٨٣	١,١٣٤	كبيرة
٢	٢	يساعد مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية.	٣,٦٥	١,١٨٠	كبيرة
٣	٤	يحفز مدير المدرسة الكفاءات الموجودة بالمدرسة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	٣,٥٤	١,١٨٠	كبيرة

٤	٧	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعّالة تسمح بتبادل المعلومات بين المعلمين ومناقشتها.	٣,٥٠	١,١٠٧	كبيرة
٥	٨	يطلب مدير المدرسة من المعلمين المساهمة في وضع خطط مستقبلية لتحسين الأداء المدرسي.	٣,٤٧	١,١٢٥	كبيرة
٦	٣	يوفر مدير المدرسة للعاملين فرصة ممارسة الأدوار القيادية.	٣,٤٤	١,٠٦٤	كبيرة
٧	٥	يمتلك مدير المدرسة خطط واضحة لمناقشة القضايا والموضوعات التعليمية.	٣,٤٣	١,٠٤٩	كبيرة
٨	٦	يحدد مدير المدرسة إطاراً واضحاً لمشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية لأبنائهم.	٣,٤١	١,٠٧٦	كبيرة
		المتوسط العام	٣,٤١	١,٠٧٦	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٧) أن درجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات بُعد تنظيم المدرسة كانت ضمن درجة التوفر الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٨٣) و (٣,٤١)، وانحراف معياري بين (١,١٣٤) و (١,٠٧٦)، ويتبين من الجدول السابق أن الفقرة " يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل ضمن الفريق الواحد" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، وقد يعزى ذلك نتيجة لمعرفة مدير المدرسة بأن العمل بروح الفريق سوف يعزز من عملية التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات فيما بينهم، والمشاركة في تحمل المسؤولية، ويؤكد هذه المعنى ما اشارت اليه دراسة ميلر بيلي (Miller – Bailey, 2016)، والتي اثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بولاية نيويورك للقيادة الموزعة وبين فاعلية الأداء الجماعي للمعلمين والعمل بروح الفريق.

ويتضح أن الفقرة " يساعد مدير المدرسة المعلمين على الشعور بالثقة في قدراتهم الذاتية " حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٦٥)، وقد يفسر ذلك نتيجة لان غرس مدير المدرسة للثقة في نفوس المعلمين سوف يشعروهم بالأمان والجراءة في طرح الأفكار

وكبير حاجز الروتين الذي قد يكون بين المعلمين والإدارة المدرسية، وهذا بدوره يعزز من مستوى

الأداء والانتجاز والمشاركة الفاعلة لدى المعلمين، ويساعد على تحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل ورفع مستوى الدافعية والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية، وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، وتوفير بيئة خصبة تشجع على جودة الأداء والانتجاز، كما أن منح الثقة يعني تقليل ضغط العمل على مدير المدرسة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة " يمتلك مدير المدرسة خطط واضحة لمناقشة القضايا والموضوعات التعليمية" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، ورغم حصولها على هذه المرتبة إلا أن درجة التوفر كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,43)، وقد يعلّل ذلك نتيجة لإدراك مديري المدارس بأهمية وضوح الخطط وذلك لدورها في بناء مستقبل العمل في المدرسة بناءً على استقرار الماضي وفهم الحاضر، كما يُعدّ التخطيط مرحلة ضمن مراحل العملية الإدارية التي تهدف إلى مواجهة المتطلبات، والاحتياجات المستقبلية وبالتالي رفع مستوى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الجودة، وتقل مستوى الأخطاء وإمكانية تجاوز المشكلات أو الصعوبات التي تواجه القضايا، أو الموضوعات التعليمية بأقل درجة من الخسائر.

ويتبين أن الفقرة " يحدد مدير المدرسة إطاراً واضحاً لمشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية لأبنائهم" جاءت في المرتبة الأخيرة، ورغم حصولها على هذه المرتبة إلا أن درجة التوفر كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,41) وقد يفسر ذلك إدراك مدير المدارس بأهمية التواصل مع أولياء الأمور نتيجة لما قد يترتب على هذا التواصل من نتائج إيجابية لصالح المدرسة تتمثل في التعاون على حل الكثير من المشكلات التي تواجه الطلاب، ورفع المستوى التحصيلي لديهم والإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

### البعد الثالث: صنع القرارات المدرسية:

ويوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً .

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة

لفقرات بعد صنع القرارات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الدرجة
--------	---	---------	---------	----------	--------

	البيانات	الحسابي	القياسي		
١	٥	يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات المتخذة خالية من التحيز	٣,٤٠	١,١٢٠	كبيرة
٢	٧	يحفز مدير المدرسة المشاركين في صنع القرارات المرتبطة بتطوير أدائهم	٣,٣٢	٠,٩٧٦	متوسطة
٣	١	يضع مدير المدرسة برامج تنمية مهنية للعاملين في آليات صنع القرار.	٣,٢٨	١,٠٧٥	متوسطة
٤	٤	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرارات الإدارية	٣,٢٧	١,٠٦٤	متوسطة
٥	٣	يشكل مدير المدرسة فرق عمل للمشاركة في صناعة القرارات	٣,٢٤	١,١٣٠	متوسطة
٦	٢	يوزع مدير المدرسة مهمة صنع القرار على جميع العاملين بالمدرسة.	٣,٢١	١,٠٣٥	متوسطة
٧	٦	يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين لمراجعة القرارات المتخذة	٣,١٨	١,٠٦١	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٢٧	٠,٨١٩	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٨) أن درجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لقرارات صنع القرارات المدرسية كانت ضمن درجة التوفر الكبيرة والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٤٠) و(٣,١٨)، وانحراف معياري بين (١,١٢٠) و(١,٠٦١)، ويتبين من الجدول السابق أن الفقرة " يحرص مدير المدرسة على أن تكون القرارات المتخذة خالية من التحيز" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، وقد يعزى ذلك الى إدراك مدير المدرسة بأن سيادة العدالة عند التعامل مع العاملين في المدرسة يشعروهم بالرضا، ويثير حماسهم للمنافسة الشريفة في مجال العمل، كما أن هذا الإجراء يقلل من الصراعات التي قد تحدث داخل المدرسة نتيجة شعور البعض بالظلم، أو تحيز المدير إلى طرف على حساب آخر، وهذا ما أكدت عليه دراسة دس وروبرتس (Woods, Roberts, 2016) والتي كشفت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام بقيم العدالة الاجتماعية والقيم الديمقراطية.

ويتضح أن الفقرة " يحفز مدير المدرسة المشاركين في صنع القرارات المرتبطة بتطوير

أدائهم" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توفر متوسطة ومتوسط حسابي (٣,٣٢)، وقد يفسر

ذلك لإدراك مدير المدرسة بأن هذا الإجراء سوف يمنح المشاركين الثقة في أنفسهم، ويزيد من مسؤوليتهم في تحمل القرارات التي يشاركون في تقديمها.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة " يوزع مدير المدرسة مهمة صنع القرار على جميع العاملين بالمدرسة"، والفقرة " يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين لمراجعة القرارات المتخذة " جاءتا في المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة وبدرجة توفّر متوسطة ومتوسط حسابي بلغ على التوالي (3,21)، (3,18)، وقد يعلّل ذلك نتيجة تصور بعض مديري المدارس بصعوبة إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة أو المراجع للقرارات التي تتخذها المدرسة خوفاً من اتساع عملية الخلاف بينهم وبالتالي تأخر عملية اتخاذ القرار، أو لأن مدير المدرسة لا يجيد عملية إدارة الحوار بين العاملين والتوفيق بين وجهات النظر في عملية صنع القرار.

#### البعد الرابع: تفويض وتمكين السلطة:

ويوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة ل فقرات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً .

#### جدول (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة

#### لفقرات بُعد تفويض وتمكين السلطة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يوزع مدير المدرسة المهام على العاملين بالمدرسة وفقاً للخطة السنوية	3,51	1,070	كبيرة
2	2	يشكل مدير المدرسة اللجان كفرق داعمة لتحقيق الأهداف المدرسية	3,50	1,120	كبيرة
3	6	يسمح مدير المدرسة للمعلمين ذوي الخبرة بممارسة أدوار قيادية.	3,46	1,133	كبيرة
4	4	يقوض مدير المدرسة بعض المعلمين لرئاسة	3,44	1,100	كبيرة



الاجتماعات واللجان المدرسية.			
٥	٣	٣,٤١	١,٠١٨ كبيرة
٦	٧	٣,٣٥	١,١١٥ متوسطة
٧	٥	٣,٢٣	١,٠٦٠ متوسطة
المتوسط العام			
		٣,٤١	٠,٨٤٧ كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٩) أن درجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات بُعد تفويض وتمكين السلطة كانت ضمن درجة التوفر الكبيرة والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٥١) و(٣,٢٣)، وانحراف معياري بين (١,٠٧٠) و(١,٠٦٠)، ويتبين من الجدول السابق أن الفقرة " يوزع مدير المدرسة المهام على العاملين بالمدرسة وفقاً للخطة السنوية"، والفقرة " يُشكل مدير المدرسة اللجان كفرق داعمة لتحقيق الأهداف المدرسية " حصلنا على المرتبة الأولى والمرتبة الثانية في هذا البُعد وبدرجة توفر كبيرة ومتوسط حسابي بلغ على التوالي (٣,٥١)، و(٣,٥٠) وقد يعزى ذلك الى إدراك مدير المدرسة بان ذلك يمنح العاملين الثقة في أنفسهم ويشعرهم بالمشاركة في تحمل المسؤولية، كما أن توزيع الأدوار يقلل من ضغوط العمل على مدير المدرسة ويترك له مساحة مناسبة من الوقت للتفرغ في متابعة وعمل جوانب أخرى قد تكون أكثر أهمية، وقد أكدت هذه المعنى دراسة داميسون وآخرون (Dampson, 2018) والتي بينت أن مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في غانا يدركون أهمية ممارسة أسلوب القيادة الموزعة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة " يوفر مدير المدرسة وسائل اتصال فعالة لإنجاح عملية التفويض " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة توفر متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، وقد يعود ذلك نتيجة لقلة توظيف وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال والتواصل مثل وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة والبريد الإلكتروني، وربما يعود ذلك لقلة امتلاك بعض

المديرين لمهارات استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال وتمسك البعض منهم باستخدام وسائل الاتصال التقليدية المعتمدة على المقابلة الشخصية والرسائل الخطية. ويتبين أن الفقرة "يتيح مدير المدرسة آليات التفويض خاضعة للمساءلة والمحاسبة" جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة توفّر متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣) وقد يعود ذلك نتيجة لأن الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة في هذا الجانب غير كافية وذلك لأن كثير من القوانين والأنظمة المعمول بها والخاصة بعملية مساءلة ومحاسبة الموظفين لا تستطيع إدارة المدرسة اتخاذ أي إجراء قانوني تجاه الموظف مثل: الخصم من الراتب، وتوقيف الترقية، أو النقل من العمل أو غيرها نتيجة لارتباط تنفيذ هذه الإجراءات بقانون الخدمة المدنية.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته

والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

#### أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد حاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١٠).

#### جدول (١٠)

نتائج اختبار "ت" (T-test) للكشف عن دلالة الفروق

لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	مستوى	اتجاه
---------	-------	-------	---------	----------	-------	--------	-------	-------

الدالة	الدالة		الحرية	المتبايني	الحسابي		
غير داله	٠,٣٧	٠,٨٨٥	١٩٨	٩٢٣.	٣,٥٦	١٠٠	ذكر
				٩١٣.	٣,٦٧	١٠٠	انثى
غير داله	٠,٢٣	١,٢٠٤	١٩٨	٨٧٥.	٣,٤٦	١٠٠	ذكر
				٧٨١.	٣,٦٠	١٠٠	انثى
غير داله	٠,٥٥	٠,٥٩١	١٩٨	٨٤٩.	٣,٢٣	١٠٠	ذكر
				٧٩١.	٣,٣٠	١٠٠	انثى
غير داله	٠,٩٥	٠,٠٥٩	١٩٨	٨٨٤.	٣,٤١	١٠٠	ذكر
				٨١٢.	٣,٤١	١٠٠	انثى

يتضح من خلال الجدول (١٠) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير النوع في جميع محاور أداة الدراسة حيث كان مستوى الدلالة في جميع الأبعاد أكبر من (٠,٠٥) وهذا معناه تقارب آراء عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لدرجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة، وأن بإمكان مدير المدرسة أو المديرية ممارسة وتطبيق القيادة الموزعة فممارسة هذا النوع من القيادة تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة ومهارة وقناعة مدير أو مديرة المدرسة بغض النظر عن جنسهم، وقد يعود ذلك أيضاً إلى التشابه والتقارب في ظروف وبيئة العمل كون أن جميع المدارس عينة الدراسة ضمن محافظة واحدة وتخضع لإدارة مركزية واحدة متمثلة في وزارة التربية والتعليم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة صايمة (٢٠١٧) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بمحافظة غزة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير الجنس.

ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبدالله والشرفي (٢٠١٥)

والتي أظهرت وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة

مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى متغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة اليقوبية (٢٠١٥) والتي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، ودراسة العبيداني (٢٠١٨) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير النوع في جميع محاور الأداة لصالح، ودراسة عساف والهوير (٢٠١٨) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح (المعلمات).

### ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

حيث يوضح الجدول (١١) اختبار تحليل التباين الاحادي لدرجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لجميع محاور أداة الدراسة.

#### جدول (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد
٠,١٠	٢,٣٠٥	١,٧٩١	٢	٣,٥٨٢	بين المجموعات	الرؤية والرسالة والاهداف
		٠,٧٧٧	٥٧	٤٤,٢٩٦	داخل المجموعات	
			٥٩	٤٧,٨٧٨	المجموع الكلي	
٠,٣٠	١,٢١٩	٠,٨٣٨	٢	١,٦٧٦	بين المجموعات	تنظيم المدرسة
		٠,٦٨٧	٥٧	٣٩,١٥٨	داخل المجموعات	
			٥٩	٤٠,٨٣٣	المجموع الكلي	
٠,٢٨	١,٢٨٣	٠,٨٣٤	٢	١,٦٦٧	بين المجموعات	صنع القرارات المدرسية
		٦٥٠	٥٧	٣٧,٠٣٩	داخل المجموعات	
			٥٩	٣٨,٧٠٦	المجموع الكلي	
٠,٤٩	٠,٧١٣	٠,٥٠٦	٢	١,٠١٢	بين المجموعات	تقويض

		٠,٧٠٩	٥٧	٤٠,٤٣٤	داخل المجموعات	وتمكين
			٥٩	٤١,٤٤٦	المجموع الكلي	السلطة

يتضح من خلال الجدول (١١) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع محاور أداة الدراسة حيث كان مستوى الدلالة في جميع الابعاد أكبر من (٠,٠٥)، وهذا معناه تقارب آراء عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي لدرجة توفر ابعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة، وقد يعزى ذلك نتيجة للتقارب والتشابه في بيئة العمل لدى جميع العاملين في المدرسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وربما لأن جميع أصحاب المؤهلات العلمية لهم نفس الاهتمام والتوجه لممارسة مستوى القيادة الموزعة في المدرسة نظراً لإدراكهم لأهميتها وأثرها الإيجابي في تحقيق أهداف المدرسة، وربما لان مديري المدارس يتعاملون مع جميع العاملين في المدرسة على اختلاف درجاتهم العلمية بنفس المعاملة ولا يلتفتون إلى المؤهل العلمي عند توزيع المهام القيادية.

وقد انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبدالله والشرفي (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة صايمة (٢٠١٧) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بمحافظة غزة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة العبيداني (٢٠١٨) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العيقوبية (٢٠١٥) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تبعاً الى متغير المؤهل الدراسي ولصالح المؤهل (بكالوريوس فأكثر).

### ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (٧-١ سنوات)، و(٨ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (١٢).

#### جدول (١٢)

#### نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق

#### لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	٧-١	٦٦	٣,٤٧	١,٠٢٤	١٩٨	١,٣٤٢	٠,١٥	غير داله
	٨ فأكثر	١٣٤	٣,٦٨	٠,٨٥٦				
تنظيم المدرسة	٧-١	٦٦	٣,٣٧	٠,٨٩٤	١٩٨	١,٩٢٤	٠,٠٦	غير داله
	٨ فأكثر	١٣٤	٣,٦١	٠,٧٨٩				
صنع القرارات المدرسية	٧-١	٦٦	٣,١١	٠,٨٣٦	١٩٨	١,٩٢٩	٠,٠٦	غير داله
	٨ فأكثر	١٣٤	٣,٣٥	٠,٨٠٢				
تفويض وتمكين السلطة	٧-١	٦٦	٣,١٩	٠,٩٤٨	١٩٨	٢,٥٧٢	٠,٠٢	داله
	٨ فأكثر	١٣٤	٣,٥٢	٠,٧٧٤				

يتضح من خلال الجدول (١٢) عدم وجود فروق داله احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبر في جميع محاور (الرؤية والرسالة والأهداف- تنظيم المدرسة- صنع القرارات المدرسية) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وهذا معناه تقارب آراء عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة لدرجة توفّر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في تلك الأبعاد الثلاثة.

كذلك يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروقا داله احصائياً لبُعد تفويض وتمكين السلطة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح عينة الدراسة للخبرة (٨ سنوات فأكثر)، وهذا يعني أن اصحاب تلك الخبرة ترى أن درجة توفّر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة أكثر من

اصحاب الخبرة من (١-٧ سنوات)، ويتضح أن وجود فروق دالة إحصائية في بُعد تفويض وتمكين السلطة إلى أصحاب الخبرة الأكبر نتيجة لأنهم مروا بتجارب وخبرات أكبر خلال فترة عملهم وبالتالي اكتسبوا العديد من المهارات والقدرات التي تمكنهم من عملية التفويض مقارنة بأقرانهم من أصحاب الخبرة الأدنى.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجزء الأخير من النتائج مع نتائج دراسة عبدالله والشريف (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير الخبرة، ودراسة صايمة (٢٠١٧) والتي كشفت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بمحافظة غزة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة العبيداني (٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تبعاً الخبرة وإصالح أصحاب الخبرة أصحاب الخبرة الأدنى (١-٩)، ودراسة عساف والهور (٢٠١٨) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- أن يكون لمديري المدارس دور أكثر فعالية في ممارسة القيادة الموزعة في البعد المتعلق بصنع القرارات المدرسية، ويمكن تحقيق ذلك من تدريب مديري المدارس على الاستراتيجيات التي تساعد على صنع القرار كاستراتيجية الحوار والمناقشة واستراتيجية العصف الذهني واستراتيجية التفكير الجمعي واستراتيجية حل المشكلات.
- تطوير مهارات مديري المدارس في توظيف وسائل الاتصال والتواصل الحديثة في عملية التفويض، ويمكن عمل ذلك من خلال التنسيق مع قسم تقنية المعلومات بالمديرية التعليمية

بالإضافة التي توفير قاعدة بيانات بالمدرسة للمساعدة من أجل توفير البيانات الضرورية التي تساعد على نجاح عملية التفاوض.

- منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من وضع آليات للتفويض خاضعة للمساءلة والمحاسبة، ويمكن عمل ذلك من خلال التنسيق مع قسم الشؤون القانونية بالمديرية من أجل توضيح المساحة القانونية التي يستطيع مدير المدرسة التحرك فيها لتطبيق عملية المساءلة والمحاسبة دون الخوف من ترتب تبعات قانونية عليه.
- وضع آليات وخطط لزيادة تفعيل دور أولياء أمور الطلبة للمشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة ويمكن عمل ذلك من خلال نشر ثقافة المشاركة والتفاعل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة ودعوة أولياء الأمور للحضور والمشاركة في الفعالية والأنشطة والبرامج والاجتماعات التي تقيمها المدرسة.
- ضرورة استفادة القيادة المدرسية من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال ممارسة القيادة الموزعة ويمكن تحقيق ذلك من خلال توجيه أصحاب الخبرات الطويلة لتقديم البرامج والورش التدريبية لأصحاب الخبرة الأقل في مجال ممارسة القيادة الموزعة، وكذلك تبادل ونقل الخبرات بينهم داخل المدرسة وخارجها.



## مراجع الدراسة

## أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٨). *تحديث الإدارة التعليمية*. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- ٢- بني مصطفى، محمد أحمد عقلة (٢٠١٤). *القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم سلوك موقف*. عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع.
- ٣- التربية والتعليم تحفي بتخريج ١٨٨٣ تربويًا ضمن الدفعة الأولى من متدربي المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين (٢٠١٩، يناير، ١٣). الوطن. تم الاسترجاع من موقع <http://www.alwatan.com/details/309440>
- ٤- الحريري، رافده عمر (٢٠٠٧). *القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ٥- خليفة، رندة عبدالله صابر (٢٠١٣). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦- الزكي، أحمد عبدالفتاح، وحمام، وحيد شاه بور (٢٠١١). *القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية*. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (١٠)، ١٣، ٤٥٣ - ٤٩٩.
- ٧- الشتري، عبدالعزيز بن ناصر (٢٠١٠). *واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٨- صايمة، سمية مصطفى (٢٠١٧). *درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٦ (٢٠)، ٢١٣-٢٣٢.

- ٩- العبادي، محمد عبدالرحمن، والشريف، عباس (٢٠١٧). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٠- عبدالله، إيناس محمد، والشريف، عباس (٢٠١٥). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١١- العبيداني، خلفان عيسى (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ١٢- عجوة، أحمد محمد (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٦ (١)، ٣٠-١.
- ١٣- عساف، محمود، والهور، ووفاء، جمال (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٧ (٢)، ٩٤ - ٩٦.
- ١٤- العنزي، يوسف؛ يونس، سمير؛ سلامه، عبدالرحيم؛ الرشيد، سعد. (٢٠١٠). *مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، الرياض: مكتبة الفلاح.
- ١٥- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٦- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤). *دليل عمل الإدارة المدرسية*. سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، دائرة تطوير الأداء المدرسي.
- ١٧- اليعقوبية، سومن، والعاني، وجيهة، والغنوصي، سالم (٢٠١٥). "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية". *المجلة الدولية المتخصصة*، ٤ (٣)، ٧٨ - ٩٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 18- Abdul Wahab, Jamallulail; A. Hamid, Aida Hanim; Zainal, Surayati & Rafik, Md Fuad Md, (2013). The Relationship between Head teachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation in National Primary Schools, *Asian Social Science*, 9,(16), 161-167.
- 19- Bolden R, (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, (13), 251-269.
- 20- Dampson, Dandy George; Havor, Felicia Mensah; Laryea, prince (2018). Distributed Leadership an Instrument for school Improvement: The Study of Public Senior High School in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5 (2), 79-85.
- 21- Dieronitou, I. (2014). Unveiling The Restricted and Extended Possibilities of Distributed Leadership. Researcher World, *Journal of Arts, science and commerce*, 10(2), 37-43.
- 22- Gipson, F. M. (2012). *Understanding effective program improvement school through a distributed leadership task context model*, DAI-A, 73 (08) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014..
- 23- Grenda, J,P.(2011).Instances and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals' leadership practices. Un published Doctoral Dissertation, Graduate College, University of Illinois, USA.
- 24- Humphreys, Eillis (2010).*Distributed Leadership and its impact on teaching and Learning, Education Doctorate*. NUI Maynooth, Faculty of Social sciences.

- 25- Kelzang, Tashi (2015). A Quantitative Analysis of Distributed Leadership in Practice: Teachers' Perception of Their Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in Bhutanese Schools, *Asia Pacific Education Review*, 16(3), 353-366.
- 26- Miller-Bailey, C.(2016). **Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities.** Unpublished Doctoral Dissertation, School of Education ,The Sage Colleges-USA
- 27- Smith, Lisa., (2007), *Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District In Georgia*, Electronic Theses & Dissertations, Georgia Southern University Digital Commons Georgia Southern.
- 28- Woods, P.& Robert, A. (2016). Distributed Leadership and Social Justice: images and meaning from across the school landscape. *International Journal of Leadership in Education*,19 (2)138-156.