

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها باروح المعنوية

لدى المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: سامي سعيد أبوحسب الله

Signature:

التوقيع: ٢٠١٤ / ١٦ / ٢٥

Date:

التاريخ:





الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات
غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية
لدى المعلمين

رسالة ماجستير

مقدمة من الطالب
سامي سعيد أبو حاسب الله

إشراف

أ.د : فؤاد علي العاجز
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

2014م - 1435هـ



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س غ/35/ Ref

التاريخ 2014/06/25 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ سامي سعيد عبدالرحمن أبو حسب الله لنييل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 27 شعبان 1435هـ، الموافق 2014/06/25م الساعة العاشرة صباحاً في مبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد علي العاجز	مشرفاً ورئيساً
د. سليمان حسين المزين	مناقشاً داخلياً
د. لينا زياد صبيح	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



إِهْدَاء

- إلى معلم الأمة، شفيح الخلائق، محمد صلى الله عليه وسلم، بقلبي وعقلي وروحي أنت يا رسول الله.
- إلى روح والدي وشقيقي وشقيقتي التي لم تغب أبداً عن خاطري ما دام قلبي ينبض، أسكنهم الله فسيح جناته.
- إلى من كاتفتني جنباً إلى جنب، وسهلت برفقها الصعب، وأنارت ظلمات الدرب، رفيقتي زوجتي الغالية.
- إلى سواعدي وزنودي أشقائي الكرام : عبد الرحمن، علي، مصطفى، كمال، يوسف و خميس وشقيقتي. حفظهم الله جميعاً.
- إلى من خففوا بمداعباتهم تعب ومشقة السهر والعناء، أبنائي الأعراف أبنان، ضياء، محمد ، وآمال.
- إلى كل طالب علم سخر علمه لمنفعة غيره، وجعل قلمه نوراً يهتدى به، وأخلص نيته علماً وعملاً لتنهض أمته.
- إلى أساتذتي، ومعلمي الكرام، وإلى كافة العاملين في مجال التربية والتعليم، أعانهم الله على أداء عملهم، ورزقهم الإخلاص في قولهم وفعلهم، ويسر مسيرة العلم أمامهم.
- إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع، وأسأل الله أن يكون عملي هذا مخلصاً لوجهه الكريم.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة و السلام على رسول الله، اللهم صل على محمد في الأولين ، وصل على محمد في الآخرين، وصل على محمد في المأ الأعلى إلى يوم الدين، اللهم صل على محمد في كل وقت وكل حين.

يقول المولى سبحانه وتعالى : " وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَعَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٨﴾ (النحل: 18).

إن الحمد لله والشكر له عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع ورزقني هذه النعمة العظيمة ، نعمة العلم ومواصلة التحصيل فيه.

ويقول نبينا العظيم محمد صلوات الله وسلامه عليه : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) (الترمذي 1978، ج4، 339).

لم يكن لهذا الجهد المتواضع أن يرى النور لولا فضل الله تعالى ومنته، ثم جهود أناس مخلصين، أخلصوا النية للعلم والعمل، وساروا على ذلك مبتغين الأجر والثواب من رب العباد. بإدارة الجامعة الإسلامية الموقرة وعمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية ورئاسة قسم أصول التربية المحترمين أبدأ، هؤلاء الذين استطاعوا أن يسخروا وقتهم وقوتهم لكل متعلم، ولكل مبدع. والحمد لله الذي شرفني بأن أكون في معية الأستاذ الدكتور الفاضل : فؤاد علي العاجز أستاذ أصول التربية ومساعد نائب عميد الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الإسلامية والذي اعتبره علماً من أعلام الإدارة التربوية والتربية المقارنة في العالم العربي، فإني أتقدم بكامل شكري وعظيم إمتناني له بتفضله لقبول الإشراف على رسالتي هذه، فكان خير سند وعون لي، حكيماً في توجيهاته، وسديداً في نصحه، وصبوراً على أخطائي وزلاتي، أكرمني الله بأن أتعلم منه معنى تميزي في عملي، جزاه الله كل الجزاء وأدامه ذخراً للإسلام والوطن.

والشكر موصول إلى السادة المناقشين الدكتور سليمان حسين المزين أستاذ أصول التربية المشارك - رئيس قسم أصول التربية- في كلية التربية بالجامعة الإسلامية مناقشاً داخلياً والدكتورة لينا زياد صبيح أستاذ أصول التربية المساعد مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشتي.

كما أخص بالشكر والتقدير الجزيل جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، و تحديداً في قسم أصول التربية، لما قدموه لنا من علم نافع ومعاملة طيبة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري إلى الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة، لما قدموه من نصح وإرشاد وتوجيه.

ولا أنسى أن أتقدم أيضاً بالشكر الوافر لجميع العاملين في المكتبات لما قاموا به من تسهيلات
لحصول الباحثين على المراجع بشتى أنواعها.

والشكر والتقدير موصول إلى كافة الإخوة الزملاء الذين قضيت معهم فترة الدراسة التي تبادلنا
فيها العلم والمنفعة والتعاون.

وكل الشكر والاحترام إلى مديري المدارس الذين عملت معهم وساعدوني كثيراً في تسهيل عملي
ودراستي وأخص بالذكر الأستاذ : محمد أحمد زقوت مدير مدرسة ذكور الرمال الإعدادية " أ "
الذي طالما سهل لي مواصلة دراستي إلى جانب عملي، والأستاذ : سليمان الصوص الذي
أعانني كثيراً في إخراج هذه الدراسة من خلال خبرته العملية في دراسة الماجستير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الإخوة العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، ووزارة
التربية والتعليم، ومديري المناطق التعليمية ومديري ومديرات المدارس الابتدائية لمساعدتي في
تطبيق أدوات الدراسة على مدارسهم.

والشكر غير المنتهي لمن قدم لي العون والمساعدة قريباً كان أم بعيداً لإنجاز هذا العمل.

والله تعالى من وراء القصد.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء.
ت	شكر وتقدير.
ج	قائمة المحتويات.
د	قائمة الجداول.
ر	قائمة الأشكال.
ر	قائمة الملاحق.
ز	الملخص باللغة العربية.
ش	الملخص باللغة الانجليزية.
9 - 1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة.
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها.
6	فرضيات الدراسة.
7	أهداف الدراسة.
7	أهمية الدراسة.
8	حدود الدراسة.
8	مصطلحات الدراسة.
36 - 10	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
11	المحور الأول : القيادة الموزعة
11	التطور التاريخي للقيادة الموزعة.
12	مفهوم القيادة الموزعة .
15	القيادة الموزعة والمفاهيم الأخرى .
16	حاجة الإدارة المدرسية للقيادة الموزعة .
18	أهمية القيادة الموزعة .
20	مزايا القيادة الموزعة .
21	متطلبات ممارسة القيادة الموزعة.
22	دور القيادة الموزعة في تفعيل الإدارة المدرسية .
23	صعوبات ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
25	المحور الثاني : الروح المعنوية
25	تعريف الروح المعنوية .
27	أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين.
28	مؤشرات الروح المعنوية .
30	العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية .
33	العوامل التي تساهم في خفض الروح المعنوية .
34	أساليب قياس الروح المعنوية .
35	علاقة الروح المعنوية بالقيادة الموزعة .
81 - 37	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
38	المحور الأول : القيادة الموزعة
38	الدراسات العربية .
40	الدراسات الأجنبية .
63	المحور الثاني : الروح المعنوية
63	الدراسات العربية .
75	الدراسات الأجنبية .
78	التعقيب على الدراسات السابقة
93 - 82	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
83	منهج الدراسة
83	مجتمع الدراسة.
84	عينة الدراسة.
85	أدوات الدراسة.
93	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
93	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .
122-94	الفصل الخامس : نتائج الدراسة
95	أولاً : نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها.
106	ثانياً : نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها.
111	ثالثاً : نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
114	رابعاً : نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها.
119	خامساً : نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها.
121	سادساً : التوصيات.
122	سابعاً : المقترحات.
139-123	قائمة المراجع
123	المراجع العربية.
130	المراجع الانجليزية.
140	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	عدد المعلمين في مدارس الحكومة والوكالة الابتدائية.	1
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	2
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة.	3
84	توزيع أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة.	4
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فترة الدوام.	5
86	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	6
86	مجالات استبانة القيادة الموزعة وعدد فقرات كل مجال.	7
87	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول : المناخ المدرسي مع الدرجة الكلية للمجال.	8
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني : المسؤولية المشتركة مع الدرجة الكلية للمجال.	9
89	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث : الممارسات القيادية مع الدرجة الكلية للمجال.	10
90	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات استبانة القيادة الموزعة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة.	11
90	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الروح المعنوية مع الدرجة الكلية للاستبانة.	12
92	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	13
92	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.	14
95	المحك المستخدم لقياس الوزن النسبي المقابل لكل فقرة وكل مجال.	15
95	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة القيادة الموزعة وكذلك ترتيبها في الاستبانة.	16
97	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال المناخ المدرسي وكذلك ترتيبها.	17

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
100	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال المسؤولية المشتركة وكذلك ترتيبها.	18
103	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات القيادية وكذلك ترتيبها.	19
106	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس.	20
107	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.	21
108	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	22
110	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير فترة الدوام.	23
111	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة الروح المعنوية وكذلك ترتيبها في الاستبانة.	24
115	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.	25
116	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجهة المشرفة.	26
117	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	27
118	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير فترة الدوام.	28
119	معامل الارتباط بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة و الروح المعنوية لدى المعلمين.	29

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مفهوم القيادة الموزعة .	1
28	العلاقات بين الروح المعنوية والإنتاجية .	2
30	نموذج الدراسة للروح المعنوية .	3

قائمة الملاحق

موضوع الملحق	الرقم
الاستبانة في صورتها الأولية .	1
أسماء السادة المحكمين .	2
الاستبانة في صورتها النهائية .	3
كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس الحكومة .	4
كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس وكالة الغوث .	5

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

إشراف

الباحث

أ.د : فؤاد علي العاجز

سامي سعيد أبو حاسب الله

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، سنوات الخدمة، فترة الدوام) على متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الروح المعنوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على (40) فقرة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هي: (المناخ المدرسي، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية)، واستبانة أخرى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين مشتملة على (18) فقرة، وتم التأكد من صدق الاستبانتين بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتهما بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي -2013/2014م والبالغ عددهم (8783) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (460) معلماً ومعلمة، تم استرداد (444) استبانة بنسبة (96.5%)، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1) بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين (76.21%) وبدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة.
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، و متغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة.

- (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى للمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وفترة الدوام (صباحي ، مسائي).
- (4) بلغ مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم (77.15%) وهي درجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة.
- (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، ومتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة ، ومتغير فترة الدوام (صباحي، مسائي) لصالح الفترة الصباحية.
- (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة ، أوصى الباحث بالتوصيات التالية :

- (1) مراعاة الحاجات المهنية للمعلمين والكشف عنها خلال العام الدراسي وتوفير ميزانية خاصة لها وعقد اجتماعات دورية للوقوف على احتياجاتهم وكيفية تلبيتها.
- (2) تقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين قادة الأنشطة من قبل مديري المدارس.
- (3) تخفيف نصاب المعلم من الحصص حتى يتمكن من الانخراط في ممارسة الأدوار القيادية المختلفة.
- (4) إعطاء دورات تدريبية لمديري ومعلمي المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لتدريبهم على استخدام نمط القيادة الموزعة في المدارس.
- (5) نشر ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس وبين المعلمين.
- (6) تحسين وتعديل الأنظمة واللوائح التي تعمل على شعور المعلم بالأمان الوظيفي.
- (7) منح المعلمين قادة الأنشطة والمجيديين منهم الحوافز المادية والمعنوية .

Abstract

The degree of practicing distributing leadership by elementary school principals in the Gaza governorates and its relation with the level of teachers morale.

This study aimed to identify the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates and its relation with the level of teachers morale as well as demonstrating if there are any statistical differences according to these variables (sex, supervision authority, years of service, time of duty) on the average of the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals and the level of teachers morale. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical method using a questionnaire to measure the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates from the teachers points of view, The questionnaire included (40) items distributed to three areas dimensions (school atmosphere, shared responsibility, leadership practices) and another questionnaire to measure the level of the teachers morale which included (18) items.

The validity of the questionnaire was examined in two ways:

Arbitrators certifications and the internal consistency. Reliability was confirmed by persistence in two ways Split half way and Cronbachs Alpha coefficient. The study populations consisted of all teachers in the UNRWA elementary schools and governmental schools at the scholastic year 2013–2014 with a total of (8783) teachers, and the study sample consisted of randomly chosen from (460) teachers, (444) questionnaires were restored and ruled out (16) ones with a percentage of (96.5%). To analyze and manipulate data statistically, statistical package (spss) was used.

The findings of the study:

- 1**–The degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates from teachers point of view rated as high (76.21%).
- 2**–There were statistical differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between average responses of the sample in the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates according to the variable of sex (male or female) in favor of females and to variable of supervision authority (government or UNRWA) to favor UNRWA.

- 3-There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between average responses of the sample in the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates according to the variable years of services (less than 5 years, from 5-10 years, more than 10 years) according to the shift (time of duty) variable (morning or afternoon).
- 4-The level of morale by elementary school teachers rated as in the Gaza governorates from their point of view as high (77.15%).
- 5-There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between average response to the teachers morale level according variable sex (female or male) in favor of female and the supervising authority (government or Unrwa) in favor of Unrwa and shift (morning, afternoon) in favor of morning.
- 6-There were no statically differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between average responses of the sample to the level of teachers morale to the elementary school teachers in the Gaza governorate according to variable of years of service (less than 5 years- from 5-10-more than 10 years).
- 7- There was a positive correlation but weak between the degree of practicing distributed leadership by elementary school principals in the Gaza governorates and the level of teachers morale.

Recommendations

According to the previous results the researcher recommended the following:

- 1-Caring for the teachers professional needs and holding periodic meetings to identify these needs in order to satisfy them in during of the scholastic year and saving a special budget to these needs.
- 2- Providing a developmental feed back to the teachers who are activities leaders by school principals.
- 3-Reducing the teachers quorum to be able to engage in the various leadership roles.
- 4- The necessity of training the governmental and UNRWA school principals and teachers in the Gaza governorates on employing the distributed leadership approach.
- 5-Spreading the culture which supports applying the distributed leadership approach between teachers and principals in schools.
- 6-Modifying the rules and legislations which create job security for teachers.
- 7-Rewarding creative teachers concrete and inconcrete incentive.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

شهدت المنطقة العربية منذ بداية القرن الحادي والعشرين تطورات وتغيرات متلاحقة، وتحديات كبيرة مثلت عملية تغيير وتحول شامل في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع، والذي انعكس بدوره على مجتمعنا الفلسطيني الذي لا يمكن أن يعزل بمفرده عن محيطه العربي، وتأثره بتلك التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي تؤثر حتماً بصورة أو بأخرى على نظامنا التربوي الذي يجب أن يتفاعل معها ضمن خطة مدروسة ومحددة الأهداف .

ولقد فرضت هذه التطورات والتغيرات وجود إدارة تربوية قوية وتوزيعية، تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، وتواجه نوعية من الأفراد يتمتعون بالخبرة، والعلم، والحكمة، والقدرة في التأثير في الآخرين وإدارة الجهاز الإداري بكفاءة عالية. (العراييد، 2010: 3)

وتعد الإدارة في العصر الحديث واحدة من أهم مقومات التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي، وعليها تبنى المجتمعات الإنسانية؛ فتتجلى الخطط التنموية والإستراتيجية وفق معايير علمية ناجحة، تستطيع ترجمة هذه الخطط إلى واقع إجرائي عملياتي. (علي، 2008 : 107)

إن نتائج أي مؤسسة أو منظمة منوطة - إلى حد كبير - بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية، وعن توجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به المنظمات، ومدى قدرتها على توجيه الأعمال نحو الأهداف التي ترغب في تحقيقها. (بوز، 2003 : 36)

ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية والسلوكية وعلم النفس الاجتماعي، ونجد أن أبرز النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة، نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات التي تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد، وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل. (طاهر، 2007: 34)

فالقيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ينبع من قيامها بدور أساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفاعلية، وأداة محرك لها لتحقيق أهدافها؛ لذا أصبحت القيادة التربوية هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (العنزي ، 2007 : 2)

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستناد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين. (آل ناجي ، 1996 : 79)

وتعتبر الأنماط القيادية السابقة لمأطاً قديمة وتقليدية، فكان عليها كثير من المآخذ أدى ذلك إلى ظهور أنماط جديدة من أهمها نمط القيادة الموزعة.

والقيادة الموزعة مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها وتطويرها". (الشثري ، 2010:19) ويحتوي أسلوب القيادة الموزعة على فئتين من القادة، القادة الرسميين، والقادة غير الرسميين، ولنظر إلى المعلمين بأنهم شركاء بدلاً من أن يكونوا أتباع، فالقائد الرسمي يعترف بقدرة المدرسة على التعلم والتعليم من خلال تسهيل التعاون بين الأفراد المتعلمين (المعلمون القادة)، الذين يتحملون مسؤوليات القيادة الموزعة. (Sheppard et al,2010:2) ومن خلال ما تقدم يتبين لنا الأهمية الكبرى للقيادة الموزعة كمدخل جديد من مداخل القيادة التربوية لما فيها من عظيم الأثر في تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة، وتقوية العلاقات بين المدير والعاملين، وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكن، وهذا ما أكدته دراسة . Rabindarang et al (2014)

وتكتسب القيادة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والإسهام في رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة، والتأسيس للإدارة المدرسية التي تكتسب أهميتها من دورها البارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة . (الفار ، 2013 : 1378) لقد أجمع الباحثون على أن المعلم يمثل بالنسبة للعملية التربوية أهم مدخلاتها باعتباره محور العملية التعليمية، وحجر الزاوية الذي يستند عليه في تأدية رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها. (السعود ، 2009 : 250)

وتعزى كمية إنتاج المعلم لمستوى الروح المعنوية التي يتمتع بها، ومدى ارتباطه بالنمط القيادي السائد لدى مدير المدرسة، فإذا شعر المعلم بأن القيادة المدرسية قادرة على فهم متطلباته والعمل معه وفق مبادئ الاحترام والمشاركة والتنظيم، كلما كان المعلم أكثر إنتاجاً ورضاً في عمله.

ومن هنا زاد الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية وغير التربوية انطلاقاً من أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الروح المعنوية ومستوى إنتاجية العاملين، حيث تناولت الدراسات أهمية الروح المعنوية الإيجابية للعاملين مثل دراسة عدوان (2012)، ودراسة الخالدي (2008)، ودراسة عبدات (2002)، كما أظهرت دراسة العتيبي (2008) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي وبين الروح المعنوية للعاملين، ومما لا شك فيه أن العمل على زيادة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يشكل عاملاً أساسياً في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي وبالتالي السعي نحو التطوير والتجديد.

والروح المعنوية عبارة عن " الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى المزيد من بذل الجهد إذا كانت مرتفعة أو التكاسل إذا كانت منخفضة. (العتيبي، 2008: 11) ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على الروح المعنوية السائدة بين أعضائها، حيث تسهم الروح المعنوية لديهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة، ويمكن الحفاظ على كائن المؤسسة من خلال تهيئة أجواء عمل مستقرة تسودها روح التعاون، والألفة، والمحبة، والدافعية في نفوس المعلمين. إن المعاملة الإنسانية اللائقة لكرامة المعلم تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالاهتمام والعناية، فهو المحرك الرئيسي للعمل التربوي والإداري فإن لم يحظ بالتقدير والاحترام والاهتمام فإن روحه المعنوية تتخفف فينخفض إنتاجه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتغير، فتحدث الفوضى و تضع الجهود والآمال. (محمد، 2012: 282)

لذا فإن جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري قد تركزت في المقام الأول على أفضل الطرق التي تقود إلى تحسين فعالية العمل، فالروح المعنوية للأفراد لها أهمية عظيمة في مجال العمل وذلك كونها تشير إلى مدى فاعلية الأفراد ودورهم في المدرسة التي يعملون بها، وذلك من خلال تأثيرهم بالأنماط القيادية والسمات الشخصية للقادة، وبناءً على ذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد ومدى رضاهم عن عملهم معه. (الحري، 2005: 1)

وقد أكدت الدراسات التربوية على أهمية القيادة الموزعة مثل دراستي (Lizotte 2013)، (Supovitz & Tognatta, 2013)، واللذان أكدتا على وجود فروق في الأداء المدرسي بين أعضاء المدارس التي يطبق فيها نمط القيادة الموزعة وبين المدارس الأخرى لصالح المدارس المطبقة لنمط القيادة الموزعة، ودعم المعلمين لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة، ومن

الدراسات التي أشارت للقيادة الموزعة (Rabindarang et al (2014) ، ودراسة (2013) Duif et al ، ودراسة (2007) Arrowsmith والتي أكدت جميعها على دور القيادة الموزعة في المدارس وتأثيرها على التغيير ، والتحسين ، والتطوير التي ترغب إدارة المدرسة في تحقيقه . ومن الدراسات التي أكدت على أهمية الروح المعنوية دراسة مددين (2012) ، ودراسة الثبيني (2011) ودراسة العُمر (2009) ، والتي كان من أهم نتائجها أن النمط القيادي لمدير المدرسة يرتبط بمستوى الروح المعنوية للعاملين ، ودراسة (2008) Rowland التي أظهرت أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة تساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين .

وبناءً على ما تقدم من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة وأثرها على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين ، وفي ضوء معاشه الباحث من خلال عمله كمدير مدرسة كان لابد من البحث عن مداخل قيادية حديثة، وإبداعية تنبذ الأنماط التقليدية القديمة، ومن هنا جاء الاهتمام من قبل الباحث بدراسة القيادة الموزعة كمدخل قيادي حديث وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للعاملين ، لما للنمط القيادي المستخدم دور في رفع أو خفض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

أكدت الدراسات السابقة على أهمية انتهاج مداخل قيادية حديثة كمدخل القيادة الموزعة، وضرورة تفعيل هذا الأسلوب القيادي الحديث في المدارس لدوره الكبير في مشاركة العاملين، ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم، حيث أن الباحث من ضمن العاملين في المجال الإداري، وقد وجد القليل من مديري المدارس من ينتهجون هذا النمط ، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة، والتي تحددت في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة و الروح المعنوية لدى المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس ، الجهة المشرفة ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام)؟

3) ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس ، الجهة المشرفة ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام)؟

5) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ومتوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

فرضيات الدراسة :

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومة ، وكالة الغوث الدولية).

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي).

5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومة ، وكالة الغوث الدولية).

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي) .

9) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- 1) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين .
- 2) الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس ، الجهة المشرفة ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام) .
- 3) قياس مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة .
- 4) الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس ، الجهة المشرفة ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام) .
- 5) التحقق مما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة، ومتوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- 1) الدور الكبير للقيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية باعتبارها من أهم المداخل الحديثة التي تحقق المشاركة الواسعة من قبل المعلمين وحادثة الموضوع، ونقص الدراسات التي أجريت في هذا المجال الإداري، وربطه بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين .
 - 2) محاولة جذب انتباه الإدارة العليا نحو ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الموزعة، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وإبراز أهمية القيادة الموزعة في أداء المدير لعمله، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتوفير الوقت والجهد .
 - 3) قد تسهم هذه الدراسة في إفادة كل من :
- مديري إدارات التعليم في تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس حول نمط القيادة الموزعة .

- مديري المدارس في إعطاء المعلمين دوراً رئيساً في قيادة المدرسة .
- طلبة الدراسات العليا في إجراء دراسات مماثلة وتطبيقها على فئات أخرى من المعلمين .

حدود الدراسة :

(1 حد الموضوع:

اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ضمن المجالات التالية (المناخ المدرسي ، المسؤولية المشتركة ، الممارسات القيادية) ، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين .

(2 الحد المؤسسي:

مدارس وكالة الغوث الدولية ومدارس الحكومة الابتدائية (من الصف الأول وحتى الصف السادس) بالفترتين الصباحية والمسائية.

(3 الحد البشري:

عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدارس الحكومة ومدارس وكالة الغوث الدولية .

(4 الحد المكاني:

محافظات غزة.

(5 الحد الزمني:

تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2013-2014 م) .

مصطلحات الدراسة :

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

(1 القيادة الموزعة:

" 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، 2008: 81)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : مدخل إداري حديث يعتمد مديرو المدارس في نشر وتوزيع القيادة بين المعلمين ، فتوجد قادة متعددين داخل المدرسة ، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ، وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن .

التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة :

هي الدرجة التي حصل عليها الباحث من خلال استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة على الاستبانة التي تم تصميمها لذلك .

2) الروح المعنوية:

" درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع زملاء العمل، وقناعات المعلمين في التعاون والاحترام، وشعورهم بالرغبة في إنجاز الأعمال في مناخ مدرسي سليم ". (عمران، 2007 : 85)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموع الاتجاهات والمشاعر التي يحملها معلمو المدارس الابتدائية تجاه مدرستهم نحو إنجاز المهمات التي وُكِّلوا بها على نحو يلبي توقعات القيادة المدرسية.

التعريف الإجرائي لمستوى الروح المعنوية:

هي الدرجة التي حصل عليها الباحث من خلال استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية على الاستبانة التي تم تصميمها لذلك.

3) المدرسة الابتدائية: (وكالة الغوث الدولية)

هي التي تضم مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي تبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس في مدارس وكالة الغوث الدولية. (مركز التطوير التربوي:2008)

4) المدرسة الابتدائية: (الحكومة)

هي التي تضم التعليم الأساسي الإلزامي تبدأ بدخول الطالب للصف الأول الأساسي من سن 5 سنوات و6 أشهر، وتستمر لمدة عشر سنوات ؛ أي حتى نهاية الصف العاشر الأساسي . (وزارة التربية والتعليم العالي ، 2010) .

واقترنت الدراسة على معلمي التعليم الأساسي من الصف الأول وحتى الصف السادس .

5) محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها : " جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحتها (365) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس ، محافظة رفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية ، 1997 : 14) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول : القيادة الموزعة

- ❖ التطور التاريخي للقيادة الموزعة.
- ❖ مفهوم القيادة الموزعة .
- ❖ القيادة الموزعة والمفاهيم الأخرى .
- ❖ حاجة الإدارة المدرسية للقيادة الموزعة .
- ❖ أهمية القيادة الموزعة .
- ❖ مزايا القيادة الموزعة .
- ❖ متطلبات ممارسة القيادة الموزعة
- ❖ دور القيادة الموزعة في تفعيل الإدارة المدرسية .
- ❖ صعوبات ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة .

المحور الثاني : الروح المعنوية

- ❖ تعريف الروح المعنوية .
- ❖ أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين .
- ❖ مؤشرات الروح المعنوية .
- ❖ العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية .
- ❖ العوامل التي تساهم في خفض الروح المعنوية .
- ❖ أساليب قياس الروح المعنوية .
- ❖ علاقة الروح المعنوية بالقيادة الموزعة .

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

أولاً : القيادة الموزعة :

تمهيد :

يزداد التعليم والتعلم تعقيداً مع وجود العالم ، وسيكون مطلوباً العمل بقيادة ذات أشكال متنوعة من الخبرة ، والتي يجب أن تكون أشكال هذه القيادة مرنة بما فيه الكفاية لمواجهة التحديات المتغيرة والمتطلبات المتجددة. حيث أن الدراسات والأبحاث التربوية اهتمت بموضوع القيادة منذ القدم وازداد الاهتمام بها أكثر في الوقت الحاضر، فكان لا بد من الاعتراف بضرورة وجود قيادات تعمل على تغيير الهياكل التنظيمية التي لا تتناسب مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين.

التطور التاريخي للقيادة الموزعة :

حدث تحول كبير في إدراك مفهوم القيادة التعليمية في الآونة الأخيرة ، حيث كانت البدايات تركز على الإدارة التربوية ، ومن ثم تحولت لاحقاً إلى قيادة التعليم والتعلم. وكان هناك اهتمام زائد بالصفات المطلوبة في شخصية القائد وكأنه القائد الخارق ، مما دعا إلى التشكيك في الحكمة من السعي إلي تعيين هؤلاء القادة ؛ لأنهم يرتبطون بشكل سلبي مع استمرارية القيادة واستدامتها. (Fullan,2005,30-31)

إضافةً إلى أنه كان في البداية التركيز على القيادة العامة وخاصةً مدير المدرسة ، وتم توسيع النظر في هذا المجال ليشمل تأثير مشاركة معلمين آخرين وقادة آخرين للمدرسة ، وكان منها على سبيل المثال نمط القيادة الموزعة. (Harris,2004b:1),(Dinha,2005a:3)

وكان مدير المدرسة في السابق هو الشخص الوحيد المسؤول عن المدرسة ، وحتى يترقى لهذا المنصب كان لابد من تميزه كمعلم ناجح ، واعتماد سنوات الخدمة كذلك أساساً للترقية ، لكن هذه الأيام انتهت ، حيث شمل التطور في قطاع التعليم تطوراً وزيادة في الأدوار والمهام والمسؤوليات للعاملين في المدرسة ، مما دعا إلى ظهور أنماطاً جديدة من أنماط القيادة التربوية منها نمط القيادة الموزعة . (Duif,2013 :3)

ويرجع مفهوم القيادة الموزعة إلى خمسينات القرن الماضي(1950) ، وخلال العقد الماضي تم توسيع مفهوم القيادة الموزعة ليصبح أكثر انتشاراً وله الصدارة والتأثير .(Gronn ,2002:653) وفي السبعينات طرح بعض المنظرين فكرة القيادة الموزعة ومنهم (ألما هاريس)، التي أولت اهتماماً متزايداً بنماذج المعرفة الموقفية وأنماط التوزيع ، وقد أبرز هذا الاهتمام صعوبة فصل

العمل عن سياقه ؛ مقترحاً بدلاً من ذلك أهمية الموقف من حيث جوهره في تشكيل القيادة والاستناد إلى دور محوري وهي العلاقة بين الوكالة والهيكل. (Harris,2007:170) وفي بداية التسعينات لم تكن فكرة القيادة الموزعة هي مركز البحوث الأدبية (Timperley,2005:410) ، وكما دُون كوبلاند "Copland" (2003) ملاحظاته أن القيادة تظهر كمجموعة من الوظائف أو النوعيات المشتركة عبر شريحة على نطاق واسع في المجتمع المدرسي الذي يشمل المديرين ، والمعلمين ، والمهنيين ، وأعضاء المجتمع سواء كان داخل المدرسة أو خارجها. (Copland,2003:376)

ومنظور القيادة الموزعة لمديري المدارس أنهم ليسوا مجرد سلسلة من الإجراءات الفردية ، ولكن توزيع للقيادة بشكل منهجي من خلال بنائها في نسيج الحياة المدرسية ، فالقيادة لا توزع عن طريق انتدابها أو عن طريق التفويض أو استبعادها بل عن طريق نسج الأفراد فيها سوياً لمواد وقواعد تنظيمية . (Spillane,2006:27)

هذه التغيرات والتحويلات بيّنت كيف عكست القيادة التعليمية الكثير من الحقائق فيها أن مديري المدارس لا يستطيعون تحمل عبء الإدارة المدرسية لوحدهم ؛ بسبب تزايد الضغوط والمطالب التي توضع على عاتقهم وعلى مدارسهم ، كما أن مساهمات القيادة الموزعة في التعليم تعرضت للإهمال والتغاضي عنها ودائماً ما كان يتم تقييمها بأقل من قيمتها. (Spillane et al,2001:23 ، (Gronn,2002:654)

مفهوم القيادة الموزعة :

مع أن فكرة القيادة الموزعة ليست جديدة ، إلا أنها تحظى برواج كبير عند النظر لأشكال القيادة الأخرى لمعرفة أيها أفضل في تقديم الخدمات في ظل وجود هذا العالم الأكثر تعقيداً في مجال التربية والتعليم ، لذا تظهر القيادة الموزعة في الصدارة والتي تظهر من خلال الشكل الجماعي أكثر من النشاط الفردي .

وتعرف هاريس "Harris" (2007) القيادة الموزعة بأنها " مشاركة واسعة النطاق لعدة قادة ، ولأنشطة قيادية تتم داخل المنظمات ". (Harris,2007:167) ، وفي موضع يتم التأكيد على أن " أن أساس القيادة الموزعة هو إشراك العديد من المعلمين في الأنشطة القيادية" (Harris,2004a:12) وتطالب بأن يصبح مديرو المدارس " قادة القادة " من خلال توزيع القيادة . (Harris,2005:1)

وتعرفها خليفة (2013) أنها " مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم ، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة ، وتحسين أدائها وتطويرها ".(خليفة،2013:9)

وفي استعراض شامل للأدب في القيادة الموزعة والذي نفذ لصالح الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في الكلية المتحدة اتضح أنه تتميز بثلاثة عناصر أساسية هي :

- القيادة الموزعة كخاصية ناشئة عن التفاعل .
- القيادة الموزعة كنتيجة للخبرة .
- القيادة الموزعة تقترح فتح الحدود .

وتعرف أيضاً : " أنها الديناميكية الإضافية التي هي نتاج للنشاط الموحد عندما يعمل الأشخاص معاً في مثل هذه الطريقة التي تجمع مبادراتهم وخبراتهم ، والنتائج هنا المنتج أو الطاقة التي هي أكبر من مجموع أعمالهم الفردية". (woods et al,2004:441)

ويمكن مقارنة هذا التعريف مع تعريف سبيلين "Spillan" عن القيادة الموزعة الذي ينص على أنها الخصائص الجماعية لمجموعة من القادة يعملون معاً على سن مهمة معينة تؤدي إلى تطوير ممارسة القيادة التي يحتمل أن تكون أكثر من مجرد مجموعة من الممارسات الفردية " . (spillan et al ,2001:25)

إن العمل الجماعي كثيراً ما يؤدي إلى وجود التمييز بين الفرق الرسمية وغير الرسمية ولكن يشير كلا النوعين إلى أنهما يعملان من أجل ثقافة تعزز مناخ الانفتاح ، والتركيز على العلاقات القائمة على الثقة والحماية والدعم المتبادل(woods et al ,2004:447) ، ويعتبر العمل الجماعي عنصراً أساسياً في القيادة الموزعة . (Harris 2004 in Ritchie and woods) (2007) ، حيث أن طبيعة القيادة الموزعة وهدفها هو " توظيف قدرات أولئك الذين هم داخل المدرسة من أجل العمل معاً لبناء المعرفة بشكل جماعي وتعاوني " . (Lambert,1998:5) (Lambert,1998:5) وأفضل من كتب عن القيادة الموزعة شخصين أساسيين من واضعي النظريات هما (سبيلين و دوجنان) حيث أوضحا أن القيادة الموزعة تمتلك العديد من التفسيرات ومن ضمن التفسيرات أن القيادة الموزعة تعتبر مركزية لعملية التعلم والتعليم في المدارس ، واتفقا على أن القيادة تشرك كل أعضاء المجتمع المدرسي وليس فقط المدير ونائبه ، ويشير (سبيلين) إلى أن القيادة تحدث من خلال مجموعة متنوعة من الطرق والاتجاهات في جميع أنحاء المدرسة ، وتتركز على التفاعلات بين الأشخاص ، واعتماداً على مهمة القيادة المحددة ، فإن المعرفة لدى قادة المدارس والخبرة لديهم قد تكون أفضل شيء مستكشف على المستوى الجماعي أكثر من مستوى القيادة الفردي . (Spillane et al,2001:25)

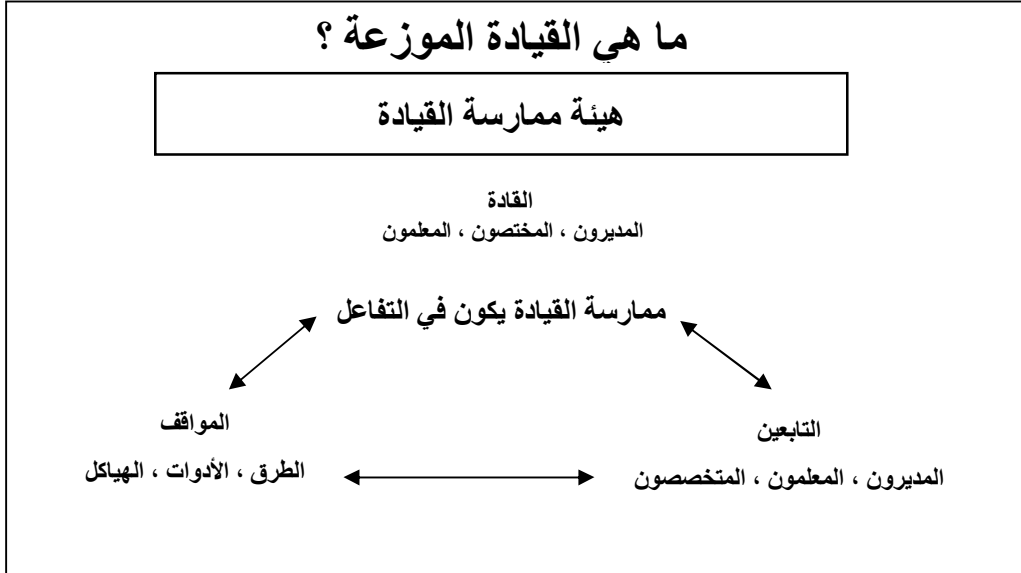
القيادة الموزعة تُعرف ممارسة القيادة على أنها تلك الممارسة التي تُشارك وتُدرك داخل التجمعات الواسعة والشبكات ، والتي قد يكون بعضها رسمي والبعض الآخر غير رسمي ، فعندما يقوم المعلمون والآباء والطلاب بالعمل معاً لحل مجموعة المشاكل التي تواجه المدرسة ، فإنهم في هذه الحالة سيشغلون مهمات حيوية داخل المدرسة ، وسيشاركون من خلال تصرفاتهم في

ممارسة القيادة ، فالفكرة هنا أن القيادة الموزعة لا تقتصر على نمط معين ، بل تأتي من خلال التفاعلات بين الأفراد المنخرطين في حل المشكلات ، فالقيادة هي نتاج عمليتي النقاش والتحاو التي تنتج من خلال التفاعلات . (Harris,2005:7)

وهناك ما يسمى بالقائد الإيجابي الذي يدرك أن الأدوار القيادية يتم لعبها وممارستها من قبل أفراد متعددين سواء كانوا في مواقع رسمية أو غير رسمية ، وبذلك فإن منظور القيادة الموزعة لديه لا يكون نهج الأعلى إلى الأسفل أو نهج الأسفل إلى الأعلى ، ولكن بالاعتراف بأن الأدوار القيادية يتم لعبها بواسطة أناس متعددين . (Spillane and Diamond,2007:7)

والقيادة الموزعة تعني أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية . (Leithwood et al, 1997:30)

وفيما يلي شكل يوضح مفهوم القيادة الموزعة من وجهة نظر (سبيلين)



شكل رقم (1)

مفهوم القيادة الموزعة

(Spillane, 2006:20)

ومن خلال ما سبق يلاحظ أنه رغم تعدد تعريفات القيادة الموزعة إلا أنها أجمعت على:-

- تقاسم القيادة وتوزيعها بين المعلمين .
- المسؤولية مشتركة بين الجميع .
- إشراك المعلمين في تنفيذ المهمات في جميع أنحاء المدرسة .
- وجود أكثر من قائد في المدرسة .
- مدير المدرسة قائد القادة .

القيادة الموزعة والمفاهيم الأخرى :

هناك من وجه نقداً لنمط القيادة الموزعة بأنها قليلاً ما تهتم بموضوع التفويض إذا قام شخص ما بتوزيع السلطة، ولكن التفكير بهذه الطريقة يسيء فهم مغزى القيادة الموزعة وتخلطها مع المفاهيم التقليدية ومع هرمية السلطة ، إذ أن هناك فرقاً مهماً جداً بين القيادة الموزعة وبين التفويض الروتيني للمهام القيادية ، حيث أن مضمون القيادة الموزعة هو مسؤولية قيادية جماعية بدلاً من استخدام السلطة ذات نهج " من الأعلى إلى الأسفل " ، وهي أيضاً ليست إعطاء الآخرين مهام أو مسؤوليات بل تتم عبر الاعتراف بأن ممارسة القيادة شيدت من خلال العمل المشترك ، والتفاعل وهذا ما قام به (Jim Spillane) الذي وصف " القائد الإضافي " باهتمامه بمشاركة ومتعددة للمدرسين والآباء والموظفين الداعمين والطلاب ، فالشيء الخفي في القيادة الموزعة هو الحاجة لوجود قادة آخرين بإمكانهم تحمل المسؤولية والمشاركة في مجموعة كاملة من الوظائف القيادية. (Harris,2005:9).

وفي سياق آخر تختلف القيادة الموزعة عن القيادة التشاركية في أن القيادة الموزعة تنظر إلى القيادة على أنها سلوك مجمع عليه، ومتزامن لعدة أشخاص أكثر من اعتبارها مجموعة من القوانين المسنة، وتخلص إلى أنه يمكن تحقيق أفضل إنجاز للأهداف التنظيمية من خلال مشاركات وأنماط متعددة، وتقسيم السلطة إلى قطاعات مختلفة والاستغناء عن التسلسلات الهرمية للقيادة. (Gronn,2002:657)، لكن القيادة التشاركية تقوم على احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية من المرؤوسين دون تسلط أو خوف. (العراييد ، 2010:36)

وبالنظر للقيادة الموزعة أنها هي القيادة الديمقراطية فإن هذا مردود عليه حيث أن هناك فرقاً واضحاً بينهما ، حيث أن القيادة الموزعة تعمل على إيجاد مناخ أخلاقي وعادل من خلال تضافر الجهود نحو تحمل عواقب القرارات التي تتخذ والعمل على تصحيحها في حال اكتشاف بأنها كانت خاطئة. (Gronn,2002:657)، أما القيادة الديمقراطية تركز على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.(الريبق،2004: 78)، ويكون القائد الديمقراطي هو من يضع الحدود، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، وإتاحة الفرصة المحدودة للمشاركة في صناعة القرار مع اهتمامه بأن يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الإمكان.(كنعان،2009: 219)

يتضح مما سبق أن هناك خلطاً بين المفاهيم المتعددة للقيادة ، لكن يبقى الشيء الأكيد أن القيادة الموزعة تختلف اختلافاً كلياً عن أي منها ، بل قد تحتوي على بعض هذه المفاهيم .

حاجة الإدارة المدرسية للقيادة الموزعة :

بدايةً إن النقاش حول القيادة الموزعة ومدى الحاجة إليها قد ينتهي قبل الأوان ، أو قبل أن يبدأ إذا ما عرفنا أن هناك أفراداً عدة بالفعل يتحملون القيادة داخل المدارس والمؤسسات التعليمية . إن الإصلاح التربوي المعاصر يعول بشكل كبير على العلاقة بين القيادة وتقدم المدارس وتطورها ، ويقوم المعلمون الفاعلين بالممارسة بشكل غير مباشر ، ولكن يؤثر ذلك بقوة على

فعالية المدرسة وعلى إنجازات الطلاب العلمية . (Leithwood and Jantzi,2000:55)

تدعو الأستاذة الجامعية هاريس "Harris" لتبني نماذج جديدة في ممارسة القيادة من خلال توزيع القيادة وهي تؤكد أن الخطأ الأكثر فظاعة هو البحث عن " الزعيم الأعظم " ، فمعظم المدارس وأنظمتها تتغير ، والمطلوب هنا أسلوب قيادة جديد . (Harris,2005:1)

ويعتقد الكثيرون أن الأيام التي يقضيها المدير كقائد تعليمي وحيد ، أصبحت زائدة عن الحد، ونحن لم نعد نؤمن بأن مسؤول واحد يمكنه أن يكون بمثابة القائد التعليمي للمدرسة بأكملها بدون أي مشاركة حقيقية لغيره من المربين . (Spillane et al,2001:8)

شئ واحد سيقى يقيناً ، أنه في المستقبل القريب سيصبح التعاون بين المدارس هو المهيمن على المشهد التعليمي وسيولد عنه تحديات قيادية كبيرة ، والطريقة التي يتطور بها النظام التعليمي سيتطلب نهجاً أكثر ابتكاراً وإبداعاً وفاعلية لممارسة القيادة بحيث ستصبح المدارس نظم مصغرة وأكثر تعقيداً من التغيرات ، وستكون هناك حاجة إلى الشكل الأفقي والرأسي للقيادة لتلبية المطالب التنموية المتغيّرة للمدارس التي تعمل معاً بشكل أكبر في وحدات أكثر انتشاراً ، وستكون هناك حاجة للتفكير في ممارسة القيادة إذا أرادت المدرسة أن تستمر وتزدهر في هذه المرحلة من التغير السريع الذي يحدث على مستوى النظام ، والقيادة الموزعة تعرض طريقة بديلة للتفكير في ممارسة القيادة لها أهمية خاصة للمدارس لأنها تتبنى طرق جديدة للعمل . (Harris,2005:7)

وقد ذكر "DeFlaminis" (2011) مدى الحاجة للقيادة الموزعة على النحو التالي:

- إن النموذج القديم للقيادة الرسمية المتمثلة في الفرد الواحد تترك مواهب متميزة للمدرسين ، وهي غير مستثمرة إلى حد كبير ، كما أن التحسن الذي يتحقق من خلال هذا النموذج لا يستطيع الاستمرار بشكل سهل ، فعندما يغادر المدير فإن البرامج الموعودون بها غالباً ما ستفقد الزخم وتتلاشى ، فهذا النموذج يعاني من ما يسمى بالمغالطة الفردية ، حيث أن عملية التغيير تتطلب الانتقال إلى المستويات اللاحقة من الإصلاح ستكون صعبة بصورة لا تصدق .

- إن ما نحن بحاجة ليس مجرد عدد قليل من القادة الجيدين بل بحاجة إلى أعداد كبيرة ليقوموا بأداء الجهود الاستثنائية المطلوبة، وفسرت مشاكل رفع مستوى التقدم سواء كان في المدرسة أو في النظام التعليمي باعتماده على بناء القدرات والاختصاص بحيث يتم بناء قاعدة عريضة من القدرات ، وهذا لن يتحقق إذا كانت الرقابة تقتصر على عدد قليل من الأفراد وهو يضع حل لذلك بحيث يكمن في توزيع أوسع للقيادة.
- في إحدى الدراسات التي قامت بها جمعية البحوث لمجموعة من السياسات في مجال التعليم في جامعة بنسلفانيا ، ومن خلال دراسة مجموعة واسعة من المبادرات الإصلاحية للمدرسة فإنهم أجمعوا على شيء واحد مشترك وهو تضمين القيادة الموزعة بين أفراد عدة في المدارس، وسواء كانت القيادة الموزعة في المدارس أو في مناطق أعمال أخرى فإنه ينتج عنها نتائج جيدة تقاس بواسطة التطوير المهني والمناهج الدراسية وأدوات التقييم التي أنتجت ، وتجنيد ناجح للمعلمين في التطوير المهني المكثف وظهور المجتمعات المهنية بقيادة المعلم داخل وخارج المدارس.
- إن الدراسات عن المدارس المتقدمة والفاعلة وجدت أن العامل الرئيسي في مثل هذه المدارس يتمثل في وجود مدير متمرس وماهر يستطيع إيجاد الإحساس بالمشاركة في المهمات والأعمال التي تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم ، وتفويض السلطة للمعلمين الذين يملكون الثقة ، والدعم اللازم لأداء تلك المهمات والأعمال ، وكذلك أظهرت أن المدارس التي رفعت التحصيل العلمي للطلاب على الرغم من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية للطلبة تُفعل من في كل الحالات تقريباً مع التوجيهات التي يقدمها قائد فاعل .
- إن نظرية القيادة الموزعة تؤيد حاجة الإدارة المدرسية لتبني أشكالاً قيادية أكثر جماعية وديمقراطية ، وهذا يعكس الرأي القائل بأن " كل شخص بطريقة أو بأخرى يستطيع أن يتولى القيادة . (DeFlaminis,2011:1-6) .
- ومما سبق يتضح أن القيادة الموزعة تعرض منظوراً بديلاً عن القيادة والقادة ، ولا يمكن أن تكون هي النموذج القيادي الوحيد أو أنها تقدم حلاً سحرياً للمدارس ، ومع ذلك فهي تتيح للذين يعملون في المدارس طريقة مختلفة في التفكير عن ممارسة القيادة ، فالحاجة أصبحت ملحة إلى تبني أنماط قيادية جديدة تلبي المتطلبات التربوية الحديثة ، والتخلي عن المركزية الشديدة التي تعاني منها المؤسسات التعليمية وذلك بممارسة أشكالاً أكثر توزيعاً في القيادة .

أهمية القيادة الموزعة :

تؤدي القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في مجال التربية والتعليم ، فهي حلقة الوصل بين المعلمين وبين خطط المدرسة وتصوراتها ، والقوة التي يؤثر فيها القائد في رؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم واستنهاض هممهم ، وتوفير المناخ المدرسي المحفز للعمل .. والسؤال هنا لماذا الاهتمام بالقيادة الموزعة ؟

يعتقد أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية للشعبية والشهرة الحالية التي تحظى بها القيادة الموزعة فهي تملك السلطة المعيارية ، حيث أنها تعكس التغيرات التي تحدث في ممارسة القيادة في المدارس ، وازدياد التطور الذي ظهر نتيجة التوسع في المهام والمسؤوليات القيادية وهذا يتطلب من القيادة أن تكون موزعة بطريقة هادفة ونشطة داخل المدرسة . إن النموذج الأحادي للقائد البطل قد تم استبداله أخيراً بالقيادة التي تركز على الفرق (العمل ضمن فريق) أكثر من الأشخاص الفرديين والتركيز بشكل أكبر على المعلم ، وعلى دعم الموظفين والطلاب كقادة.(Harris,2004a:12) وتتبع أهمية القيادة الموزعة في أنها تمتلك سلطة تمثيلية ، وتقديم نماذج بديلة للقيادة والتي أثرت بسبب زيادة الطلبات الخارجية ، وزيادة الضغوط في المدارس والعديد من المدارس قامت بإعادة هيكلة فريق القيادة لديهم ، وإيجاد أدوار جديدة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب ، فحينما يعاد هيكلة المدارس فإننا نجد أن ممارسة القيادة الموزعة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً وعندما ترتبط المدارس أيضاً بترتيبات معقدة فسيكون مطلوب قيادة موزعة لعبور العديد من الحدود المتنوعة والمشاركة بالأفكار والرؤى . (Wenger et al,2002:123)

من بصمات القيادة الموزعة القدرة على القيادة ، فالمنظمات التي تعتمد مبدأ توزيع القيادة تكون القيادة فيها عبارة عن إنجازات جماعية ، تستند إلى إسهامات كل مشترك ، وتتمثل القدرات القيادية فيها بالمعرفة الجماعية والمهارات والتصرفات التي يظهرها أعضاء هذه المنظمات ، فنجد الذين يمارسون القيادة الموزعة يسخرون أنفسهم والآخرين كأدوات لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتحمل مسؤولية المسؤولية في كل مرحلة ، وإحباط التقليد السلبي ، ويبقى ممارسو القيادة الموزعة في حالة تأهب واستعداد دائم ؛ لتنشيط فرص التآزر والتعاون وتفعيل التواصل بين الأعضاء والأفكار والعمليات المؤدية لذلك .(Lipman,1996:4)

إن النماذج الجديدة من القيادة تستند في نشأتها على التعاون والشراكة ، والعمل المتعدد القوى مثل الاتحادات ، والشراكة ، ومجتمعات التعليم المتصلة بالشبكات ، وهذه النماذج الجديدة والمعقدة للتعليم تتطلب وجود أنماطاً قيادية جديدة ومتجاوبة أكثر ، لاجتياز المشهد التنظيمي الذي يزداد اختلافاً وتنوعاً . وأخيراً فإن القيادة الموزعة لها سلطة أو قوة تجريبية حيث أن هناك العديد من الدراسات التي برهنت على أن القيادة الموزعة أدت إلى حدوث تغيير إيجابي لنتائج المدارس وتعلم الطلاب .(Harris,2007:1)

كما أن معظم الدراسات أظهرت أن النماذج التي استخدمت القيادة الموزعة داخل المدارس ،
ومارسها قد أدت إلى تحسين الأداء. (Leithwood et al,2007: 41)
وتتبع أهمية القيادة الموزعة كنمط إداري من أنها ركزت على التوزيع الاجتماعي للقيادة حيث
يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من خلال التفاعل
بين القادة المتعددين . (Spillane et al, 2001:20)
وفي القيادة الموزعة تصبح المسؤولية مشتركة ، وليست فطرة محدودة ، وإنما تتمتع بالمرونة
الكبيرة ، وتقسمها بدون أي تقليصات أو حدود. (Lipman,1996:237)
كذلك فهي تعتبر إطار نظري لفهم ممارسة القيادة حيث يقول (Spillane) أن المنظور
التوزيعي يمكن أن يكون أداة لقياس أداء المدرسة ، وذلك من خلال تقديم مجموعة من التركيبات
التي يمكن تسخيرها لتجسيد الشخصيات ، وتعريف عملية التصميم والتركيب ، ويمكن اعتبارها
أيضاً أداة للتشخيص فهي تمنح المدارس الفرصة للوقوف مرة أخرى ، والتفكير في طريقة توزيع
القيادة وما الفرق الذي حدث أو الذي لم يحدث بعد ذلك التوزيع ، فالإطار التحليلي يحفز
الاهتمام تجاه القيادة باعتبارها نوع من الممارسة أكثر من مجرد وظيفة قيادة فقط لأنها تركز
على التفاعلات المعقدة والفرق الدقيقة في الإجراءات. (Spillane et al,2004:14)
وتتبع أهمية القيادة الموزعة من كونها نموذج بديل عن القيادة والقادة في المدارس، ولا يمكن
المجهره بالقول أن تكون هي النموذج القيادي الوحيد والبديل المتوفر ، أو أنها تقدم حلاً سحرياً
لإصلاح المدارس ، ومع ذلك فهي تتيح للذين يعملون مع المدارس داخلها وخارجها طريقة
مختلفة في التفكير عن ممارسة القيادة ؛ لأنها تعني إشراك العديد في المهام القيادية بدلاً من
القلائل ، واستنادها على نهج جماعي لبناء القدرات في المدارس ، فالمنظور التوزيعي في القيادة
يتحرك بعيداً عن التركيز على من هم في مواقع القيادة الرسمية ، للنظر في تلك الممارسات التي
تحدث يومياً من خلال التفاعل الرسمي والمشاركة والتعاون . (Harris,2005:7).
إن اندماج العديد من المعلمين في الأنشطة القيادية يعتبر أساس القيادة الموزعة
(Harris,2004a,12) ، حيث أصبحت الآثار الإيجابية للقيادة الموزعة تظهر بوضوح ، وفي
بحث أجراه كل من (Silns and Mulford,2002) أظهر أن نتائج الطلاب من المرجح أن
تتحسن عندما يتم توزيع الموارد القيادية في جميع أنحاء المجتمع المدرسي ، وعندما يتم أيضاً
تمكين المعلمين في مجالات الخبرة ، ومثل هذا التركيز المتزايد على القيادة اللامركزية يشكل
تركيز متزايد على قيادة المعلم ، وتطوير مساهمة المعلمين في صنع القرارات بشأن مناهج تعليم
الطلاب. (Anderson,2004:100)
إن القيادة الموزعة تتحدانا للتفكير على نطاق واسع وبشكل بناء حول القيادة ، حيث نتقلنا من
مفهوم " الشخص الأحادي " إلى " الشخص الإيجابي " مما يشير على وجود قادة متعددين وعلى

مستويات مختلفة ، ويمكن القول أنه إذا تساوت القيادة مع التأثير فإنه سيتم حتماً توزيع القيادة ، فالمدارس توجد فيها قدرات داخلية مختلفة للتطوير والنمو والابتكار ، وهذه القدرات تعتمد اعتماداً كبيراً على أنماط النشاط القيادي ، ونقصد هنا أن أنماط القيادة الموزعة تتساوى وعلى نطاق واسع مع إمكانيات أكبر للتغيير التنظيمي.(Silns and Mulford ,2002:571)

وتبرز أهمية القيادة الموزعة من خلال تأثير القيادة الممثلة بمدير المدرسة والمعلمين والإداريين على نتائج الطلاب من خلال التركيز الكبير على الطلاب ومدى تعلمهم ، وما يقوم به المعلم بتعليمه وتحمل المسؤولية والثقة التي يتمتع بها ، ومدى استجابة المدرسة للمتغيرات الخارجية والانحياز نحو الابتكار ، ودعم الطلاب كهدف مشترك ، والصفات الشخصية للقائد ومدى رؤيته وتوقعه .(Dinham,2005b:343)

ومن خلال ما سبق نجد أن القيادة عندما كانت موزعة أوجدت مناخاً مدرسياً سمح من خلاله للمعلمين بالتدريس وللطالب بالتعلم ، وزيادة الثقة ومشاركة السلطة وإعطاء المعلمين المساحة الحرة للتفاعل والقيادة مما شجع على إعداد قيادات متعددة داخل المدرسة وفي مستويات مختلفة، والانتقال من الشخص الأحادي إلى الشخص الإيجابي .

مزايا القيادة الموزعة :

لا شك أن هذا النمط القيادي الحديث له العديد من المزايا والفوائد، فنمط القيادة الموزعة له تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل، وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل. (Rabindarang et al, 2014 : 494)، كما أن ممارسة القيادة الموزعة يفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة عملية اتخاذ القرارات. (Duif et al, 2013:5)، كما أنها توفر مستويات عالية من عملية اتخاذ القرار التشاركي في المدارس التي يمارس فيها المديرين نمط القيادة الموزعة. (Supovitz & Tognatta, 2013:3).

وهناك من أضاف بعض المميزات على النحو التالي:

1) توزيع القيادة يوفر لكل فرد القدرة العقلية السليمة بحيث تتجز الأعمال في جو يخلو من التوتر والقلق ويمكن اكتساب القيادة الموزعة من خلال الخبرة والعمل المستمر ، وتعتبر القيادة الموزعة مصدراً هاماً لإعداد قادة للمستقبل ، ويمكن الكشف هنا عن الإدارة المدرسية غير الناجحة.

2) سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية وخاصة الدنيا فيها ، وتقليل الصدام بين المستويات الإدارية الأخرى والإدارة العليا .

3) القضاء على المركزية والتفرد باتخاذ القرارات ، وتحقيق الانسجام في جو يسوده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ؛ لأنه يتحقق هنا مبدأ العدالة بحيث يكافأ كل فرد حسب إنجازه . (Grant,2005:512)

وهناك من ذهب إلى أنها تعمل على:

1) نشر القيادة بين الأفراد يتيح للرئيس التفرغ للمهام القيادية الرئيسية بدلاً من إضاعة جهده في الشكليات ، وتعمل القيادة الموزعة على تنمية قدرات المرؤوسين ، وترفع من مستوى روحهم المعنوية والإحساس بالمسؤولية وإتمام الأعمال والمهام على أحسن وجه وتنمية روح المبادرة والابتكار لديهم .

2) تعتبر وسيلة للتعبير عن الذات والتدريب على تحمل المسؤولية. (MacBeath,2005:352) ويلخص الباحث مميزات ومحاسن القيادة الموزعة على النحو التالي:

- توفر الوقت والجهد، وتنفيذ المهام في وقتها المحدد، وحسب ما هو مخطط لها.
- تجويد وإتقان تنفيذ الأعمال وبدقة عالية.
- إيجاد مناخ مدرسي مريح يبعث على الدافعية في العمل؛ لأن الكل يشعر أنه مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها.
- إعداد القيادات التربوية، وتهيئتها لريادة العمل التربوي في المستقبل.

متطلبات ممارسة القيادة الموزعة :

أشارت خليفة (2013) في دراستها إلى المتطلبات التي ينبغي على القادة أن يقوموا بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة :

- 1) **وضع الرؤية والرسالة:** تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص ، ولا بد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المنظمة ورسالتها .
- 2) **انتقاء المنهج:** إن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية التي تتم في المدرسة ؛ لأنها تتضمن المحتوى المعرفي واستراتيجيات التدريس الموجهة للطلاب ، وتنطوي عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة .
- 3) **توفير المصادر والوسائل:** إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب لها تأثير كبير على العملية التعليمية ؛ لأنها تتوسط عملية التفاعل بين المعلمين والطلاب .
- 4) **توفير فرص التعلم:** إن تنفيذ أي عملية تغيير تتطلب فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح ، وبالتالي فإن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتيسر تلك الفرص ، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة .
- 5) **تدريب المعلمين:** القادة يمكنهم لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة ، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات اللازمة والمعارف والمهارات الجديدة وطرق التدريس الحديثة .

6) الرقابة: إن من أهم مراقبة التقدم الذي يحصل أثناء عملية التغيير لجعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية ، كما تتضح أهمية المراقبة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة .

7) تقديم التشجيع: تقدم القيادة الموزعة الدعم والمساندة للمعلمين ، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال الإشادة بما يحققه المعلمون من إنجازات بما يدفعهم لمواصلة العمل باجتهد .
(خليفة، 2013: 36)

دور القيادة الموزعة في تفعيل الإدارة المدرسية :

غالبية المدارس تتمسك بالنموذج الهرمي ، وقد يرجع السبب في ذلك للفشل في تدريب مديري المدارس التدريب المناسب لممارسة القيادة الموزعة والتي شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المدرسي للمؤوسين والطلاب وأولياء الأمور ، فعلى الرغم من أن القيادة الموزعة لها أساس نظري قوي ، فإنه من الصعب الحصول على أمثلة معاصرة لها في العمل ، وهناك نماذج لممارسة القيادة الموزعة والتي ما زالت ناشئة إلا أن التحول من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي في القيادة يتم بشكل تدريجي ومما لا شك فيه أن المدارس التي تتكيف مع القوى الجديدة للتغيرات الهيكلية ستؤدي إلى ظهور نماذج وأمثلة للقيادة الموزعة. (Harris,2005,14)

وتلعب القيادة الموزعة دوراً مهماً في دعم نتائج قيادة المعلم ، فعلى الرغم من الإحباط الذي واجهته القيادة من خلال الهياكل التنظيمية القديمة ، إلا أنه هناك نقاؤل نحو تحسين وتطوير التعليم من خلال قيادة المعلم .(Hattie,2003:3)

تم تسليط الضوء على نموذج لمدرسة ابتدائية في انجلترا تسمى (Arden) تحتوي على عدد كبير من الطلبة وتقدم خدمات للفئات المحرومة اجتماعياً واقتصادياً ، وكانت نتائجها أقل من المتوسط الوطني بمقارنتها بالمدارس الأخرى ، وفي عام 2005 م أصبحت المدرسة تعتبر واحدة من المدارس الأكثر تقدماً في المنطقة بسبب اعتماد تطور أحدثته مديرة المدرسة بمنح المرؤوسين أشكالاً متعددة من القيادة الموزعة وهذا أدى إلى وجود مدرسة أكثر حيوية ، فالمدير السابق استخدم أسلوب تقليدي يتراوح من الأعلى إلى الأسفل باتخاذ قرارات بدون مشاركة أي من المرؤوسين ، لكن عندما عينت المديرة الجديدة وجدت أن نتائج الطلاب متدنية مما استدعاها استخدام نهج قيادي آخر بتطوير المزيد من الحكم الذاتي لدى المرؤوسين ، حيث كانت تقول لهم " أنتم لستم بحاجة لتسألوني عن كل شيء أنتم لستم بحاجة إلى استئذان " فقد كانت تدفعهم ليكونوا كالفقادة . لاحقاً بدأت المديرة باستخدام قيادة أكثر توزيعاً والسماح للمرؤوسين بطرح مبادرات جديدة في المدرسة وقيادتها بالإضافة إلى مهمة التدريس الملقاة على عاتقهم ، برنامج التدريب والتوجيه الجديد ساعد على تطوير المهارات القيادية لفريق الإدارة العليا ، ومن ثم امتد إلى جميع المرؤوسين فقيادة المستوى المتوسط يعملون كمرشدين للموظفين الجدد لمساعدتهم على

تطوير المهارات القيادية لديهم ، بالإضافة إلي برنامج تطوير المهارات القيادية في المنزل ، فقد تم تشجيع المعلمين على المشاركة في أنشطة (LEA) والعمل مع الكلية الوطنية للقيادة المدرسية على مبادرة مجتمعات التعليم المتصلة بشبكاتهم التواصلية الخارجية ، مما انعكس على أداء المعلمين داخل المدرسة بتشجيعهم على الابتكار والإبداع فنجد أن أحد المعلمين قام بمراجعة الخطط السنوية ، والمحتوى الدراسي لكل مجموعة ، ومعلم شاب آخر شارك في مشروع البحث أدي إلى حدوث تغييرات في سياسة المدرسة ، وفرق متنوعة قامت بإجراء تحسينات على المواد الدراسية المختلفة . يقول أحد المعلمين " أن تكون موجوداً في عملية الوصول إلى شيء ما أفضل بكثير من أن يخبرك شخص بذلك " إن الكل يقف خلف هذه العملية لأن كل شخص يشعر بأنه جزء في عملية صنع القرار" . ومن المثير للاهتمام أن فلسفة القيادة الموزعة داخل هذه المدرسة تتجاوز المعلمين لتشمل عناصر القيادة الطلابية بتأسيس مجلس طلبة قوى بحيث يجتمع الطلبة ويتناقشون في قضايا تهمهم وي طرحونها على فريق الإدارة العليا ، ويأخذ الطلبة هذه العملية على محمل الجد، وغالباً ما يديروا الاجتماعات بأنفسهم بدون تواجد أي أحد من الموظفين ، ومن هنا يتضح أن المنظور التوزيعي للقيادة يتم من خلال التفاعلات بين القادة والأتباع والموقف الخاص بهم، تم إنجازه من خلال إيجاد العديد من الفرص لقيادة أعمال التطوير ومن خلال نقاط متعددة الترابط. مبدأ توزيع القيادة يحتم على مدير المدرسة أن يجعل كل من في المدرسة ينخرط في الأعمال الجماعية الزائدة مما يتطلب بناء القدرات القيادية ، وتطويرها لدى الجميع ودور المدير هنا أكثر ضرورة من أي وقت مضى من حيث تمكين الآخرين ، وتوفير الطاقة اللازمة للتغيير والتطوير وتشجيع الآخرين على تحمل المسؤوليات باختصار إشراك الآخرين يؤدي إلى توثيق العلاقات بينهم والتفاعل العاطفي المستمر نحو الابتكار والتجديد . (Harris,2005,15-17)

ويوجه الباحث من خلال إطار القيادة الموزعة السؤال التالي:

هل مدير المدرسة زائد عن الحاجة ؟ الإجابة حتماً لا . إن ممارسة القيادة الموزعة تعني أنها تركز على النشاط بدلاً من المواقع والأدوار ، وكذلك لا تعني أن يتم إزالة المديرين من المعادلة القيادية ، بل أصبح دورهم أهم من أي وقت مضى ، لأنهم يوزعون القيادة بين المعلمين، ليقوموا بالقيادة ، ويقوموا باستثمار الطاقة اللازمة من أجل التغيير والتنمية.

صعوبات ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة :

لا يوجد نمط قيادي يخلو من بعض العوائق والتحديات، فعلى الرغم من المميزات الكثيرة لنمط القيادة الموزعة والإيجابيات التي يمكن تحقيقها من وراء هذا النمط القيادي عند استخدامه من قبل مديري المدارس إلا أنه يواجه بعض الصعوبات في تطبيقه كباقي الأنماط القيادية المستخدمة ، والتي قد تجعل البعض يعزف عن استخدامه.

فقد ذكرت خليفة (2013) بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الموزعة في المدارس ومنها خوف المعلمين من عملية التغيير ، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف ، وزيادة الأعباء والأعمال الروتينية المطلوبة مما لا يتيح للمعلمين ممارسة أدوراً قيادية وكذلك ضعف المهارات القيادية لدى المعلمين ، والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تميل أحياناً إلى المركزية ، وضعف الاتصال والتواصل بين المعلمين والإدارة ، وضيق الوقت وضعف الخبرة والثقة لدى المعلمين ، وخوفاً من تفلت الأمور من يد الإدارة العليا . (خليفة ، 2013 : 51)

وحدّثت هاريس "Harris" بعض الصعوبات الإضافية، حيث أنها تعترف بأن الهيكلية والحوافز الثقافية تعمل على عدم إظهار المعلمين لقدراتهم القيادية، وأن المنافسة على تولي مواقع السلطة في المدرسة يوجد مناخ مدرسي غير مريح يتسم بالحدة والصراعات، كما أن المعلمين الجدد إذا ما قاموا بالتعبير عن آراءهم - لاسيما إذا كانت تختلف عن الآراء السائدة - فإنه ينظر إلى هذا العمل على أنه تهديد للوضع الراهن . (Harris , 2004a : 15)

أما الشثري (2010) فقد ذكر في بحث له بعض المعوقات على النحو التالي :

معوقات مؤسسية :-

وهي التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة ومنها:

1) مناهج القيادة " من أعلى إلى الأسفل " والهيكل الداخلي للمدارس تشكل عقبات كبيرة أمام تنمية القيادة الموزعة.

2) إن المدارس باعتبارها هياكل هرمية تقليدية في المراكز الوظيفية، فإن السلطة تكون متمركزة في فريق القيادة - أي عند الهرم المدرسي - .

معوقات نابعة من المديرين أنفسهم :-

هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي للمديرين، للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي كثير من الأحيان ما يشعرون بالخوف والريبة تجاه الدعوى إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين . (الشثري، 2010: 23)

ومما سبق يلخص الباحث صعوبات تطبيق ممارسة القيادة الموزعة ومن خلال عمله كمدير مدرسة على النحو التالي:

صعوبات تعود لمدير المدرسة :-

- 1) درجة الثقة لمدير المدرسة في قدرات المعلمين وإمكاناتهم .
- 2) اعتقاد مدير المدرسة بأنها سيقوم بالمهام على نحو أفضل من المعلمين ، وقد يبدو ذلك صحيحاً في بعض المهام ولكنه مبرر غير كاف لعدم توزيع القيادة .

- (3) المركزية الشديدة لدى بعض المديرين مما يجعلهم لا يتخلون عن مناصبهم بسهولة .
(4) الخوف من أن يظهر المعلمين تفوقاً أكثر من المدير نفسه في إنجاز المهمات والأعمال .
صعوبات تعود للمعلم نفسه :-

- (1) ضعف القناعة لديه بأهمية التغيير .
(2) انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى المعلمين وارتكان بعض المعلمين إلى الراحة .
(3) التنصل من تحمل المسؤوليات ، وهذا يعود إلى جهل أو ضعف المعلم .
(4) كثرة الأعمال الإدارية ، والروتينية التي يقوم بها المعلم مما يجعل تحمل مهمات قيادية أخرى عملية صعبة جداً .

إن الإطار التحليلي يحفز الاهتمام تجاه القيادة ، باعتبارها نوع من الممارسة أكثر من اعتبارها مجرد وظيفة قيادة فقط ، فهي تركز على الاهتمام في التفاعلات المعقدة والفروق الدقيقة في الإجراءات ، وتوفير طريق منير من البدائل والاحتمالات لتتبع وتحليل ووصف الأنماط المعقدة من التفاعلات والنفوذ والقوة ، والفكرة الأهم التي يجب فهمها هنا أن القيادة الموزعة ليست بالضرورة شيء سيئ أو جيد ، فهي تعتمد على السياق الذي يتم فيه توزيع القيادة ، وعلى الهدف الرئيس للتوزيع . إن إنهاء التسلسل الهرمي أو تقسيم القيادة لا يعني بالضرورة التساوي مع القيادة الموزعة ولا حتى التحسين التلقائي للأداء يكون مساوياً لها ، فالبعض يرى أنها توفر إمكانية حقيقة للنظر في القيادة من خلال النظرة الموسعة التي تتحدى المفهوم الضمني والخفي للقيادة بين القادة والأتباع ، والأباع هنا يمثلون عنصراً أساسياً في تحديد القيادة من خلال درجة تفاعلاتهم مع القادة. (Harris and Spillane,2008:33)

ثانياً : الروح المعنوية

تعريف الروح المعنوية :

مهما يكن السلوك الإنساني بسيطاً أو معقداً فإن السلوك يعتمد بشكل واضح على تكامل عدة عمليات داخل الفرد وذلك خلافاً للكائنات الحية الأخرى التي تكون استجاباتها ردود فعل آلية بسيطة ، وبذلك فالسلوك عند الإنسان يعبر عن نشاط راقٍ هادف قابل للارتقاء والتسامي ويعبر عن ذلك بالروح المعنوية التي تشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد ، فهي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل والتي لا يمكن أن تظهر عن طريق الأوامر أو التعليمات .

فالفرد يشعر بالأمن والتكيف النفسي عن طريق إشباع حاجاته النفسية ، والاجتماعية فلا يمكن تحسين وتطوير روحه المعنوية بصورة فعلية إلا إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية معاً . (مددين،2012:89)، وهي " ما يسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها

من ترابط فيما بينها ، وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة ، أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها والهيئات التي يعملون فيها . (البدرى،2005:143)، وتعرف الروح المعنوية بأنها " الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى مزيد من البذل إذا كانت مرتفعة أو إلى التكاثر إذا كانت منخفضة . (العنبي:2008: 11)

ومما لا شك فيه أن الروح المعنوية تعبير شائع الاستخدام دونما تعريف وثيق له ولا يتردد الكثير من المتخصصين في استخدامه ، ولكنهم يجدون صعوبة في تعريفه ، فهو يصف شعوراً يمت بصلة إلى الروح . (فليه وعبد المجيد،2005:110)

كما أنها تعتبر " الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض بشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيتهم ونحو المجتمع الذي يعملون له. (رضوان،2000:39)

إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين . (الخالدي،2008:39)

وهناك من يصف الروح المعنوية بأنها شعور متصل ، ومتعلق بالروح المعنوية أو الحماس ، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل ، فإذا أظهر العاملون الحماس والتفاؤل تجاه أعمالهم ، فإن هذا الجو يمكن أن يوصف بأنه روح معنوية عالية ، أما إذا كان الأفراد غير راضيين وقلقين، ويسود بينهم عدم الاستقرار والتشاؤم ، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة. (المساعيد،2004:85)

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن :

- العامل الإنساني له أهمية كبرى في علم الإدارة وأن إنتاجه يتأثر إلى حد كبير بروحه المعنوية ، وكذلك العلاقات الإنسانية تلعب دوراً في إيجاد الثقة والتعاون والتفاهم ما بين الإدارة والمرؤوسين .
- لا يوجد تعريف محدد للروح المعنوية وإنما يستدل عليها من خلال الآثار المترتبة على السلوك .
- هناك من أورد أن الروح المعنوية تمثل صفة للفرد أو صفة للجماعة أو لكليهما .
- ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث الروح المعنوية على أنها " مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي يحملها المعلم تجاه مدرسته نحو إنجاز المهمات الموكلة بها على نحو يلبي توقعات القيادة المدرسية " .

أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين :

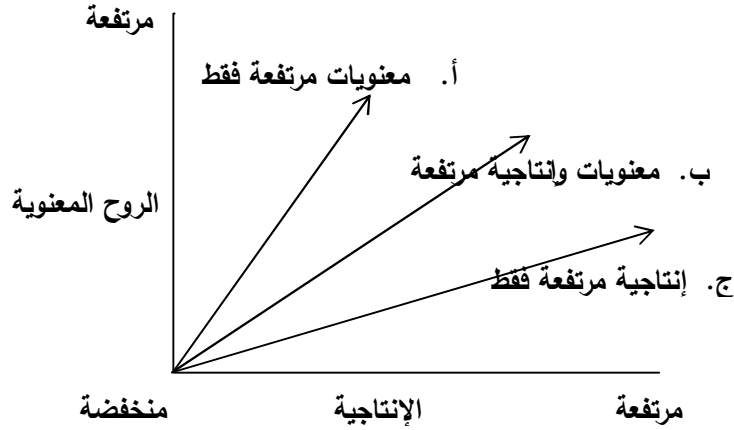
لإجراء عملية التحسين في ظروف العاملين ، فإنه لا يجب التفكير في سبل التحسين المادي فقط ، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى تحسين مستوى الروح المعنوية لديهم ، وظروفهم النفسية ، فالعامل جسم وروح فكما أنه يحتاج إلى تحقيق الأمن المادي ، فإنه يحتاج أيضاً إلى تحقيق الأمن النفسي والتكيف عن طريق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ، فإنه لا يمكن لمعنوياته أن تتحسن إلا إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية على نحو متوازي .

وتكمن أهمية الروح في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج ، والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها ، فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص ، وتحسن نوعية إنتاجه ، وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ، ومع الأشخاص الذين يعملون معه ، ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص ، وسوء تكيفه ، واضطراب سلوكه وتصرفاته . (البديري،2001:256)

وسواء تفهم المديرون وتقبلوا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم ، فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين ، فهم ينظرون إليها كمقياس لمدي تأثيرهم في عملية التحفيز ، كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية ، أو تقديم الربح والخدمات للعاملين. (فلييه وعبد المجيد،2009:109)، وأكدت الدراسات صحة وحقيقة ما أورده علماء السلوك الإنساني منذ فترة طويلة أن جهود الفرد تتأثر إلي حد كبير باتجاهاته أكثر مما تتأثر بالبيئة الطبيعية أو المادية، ودور الإدارة هنا هو اكتشاف هذه الاتجاهات والتنبؤ بها والتأثير فيها وتوجيهها الوجهة المرغوبة. (الهيتمي،2004:109)

وتظهر أهمية الروح المعنوية لدى العاملين على النحو التالي :-

- سيعمل العاملون كمجموعة واحدة بالرغم من الضغوط التي يواجهونها.
 - سيساعد العاملون بعضهم البعض للتأقلم مع المواقف الجديدة، و البقاء في المدرسة .
 - سيكون هناك دفاء وحب بين العاملين، وتحقيق قوة دفع حقيقية نحو الهدف المشترك .
 - ستكون اتجاهاتهم نحو المدرسة ومديرتها اتجاهات إيجابية . (الفقي،1994:180)
- إن اهتمام علم الإدارة بالروح المعنوية أدى إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج ، أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم ، والثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها . (العتيبي،2008:103)، والإنتاجية العالية هي إلى حد كبير السبب المؤدي إلى المعنويات العالية كما أنها هي ذاتها نتيجة للمعنويات العالية.



شكل رقم (2)

العلاقات بين الروح المعنوية والإنتاجية

(ديفيز، 1986:92)

الخط أ : يمكن أن تكون هناك معنويات مرتفعة دون إنتاجية ولكن على المدى الطويل إذا استمرت هذا المعنويات العالية فإنها ستؤدي إلى إنتاجية أكبر .

الخط ب : الإدارة التنظيمية تستلزم تكاملاً إيجابياً للأهداف بحيث يحقق الأشخاص الذين يعملون معاً المعنويات المرتفعة مع الإنتاجية العالية .

الخط ج : يمكن تحقيق الإنتاجية العالية مع وجود معنويات منخفضة ولكن تنمو هنا المقاومة والقيود والمعوقات والإنتاجية العالية تكون هنا على المدى القصير . (ديفيز، 1986:92-93)
وتحقيق الروح المعنوية لجماعة العمل ككل من المحصلة النهائية لسريان الروح المعنوية العالية بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه مصطلح (تماسك الجماعة Group cohesiveness) ، وبدون الروح المعنوية لن تحصل المؤسسة على الإنتاجية الجيدة ولن يتحقق للعاملين الراحة النفسية المنشودة. (القاسم، 2001:52)

ومما سبق يتبين أن الروح المعنوية للفرد تتحكم في مقدار عمله ونسبة إنتاجه ، وفي تصرفاته ومعاملاته ، فيلزم من ارتفاعها وتحسنها ، وزيادة الإنتاج زيادة الاهتمام بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، والعمل على ارتفاعها لما له الأثر الأكبر في تحقيق تقدم المؤسسة ، وتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

مؤشرات الروح المعنوية :

يمكن الاستدلال على مستوى الروح المعنوية في المدرسة من خلال السلوك الظاهري للعاملين ، ومدى تكاتفهم وتعاونهم نحو إنجاز المهمات ، والثقة التي يتمتعون بها والعلاقات الإنسانية السائدة بينهم وهذه كلها مؤشرات وظواهر يمكن من خلالها الحكم على مستوى الروح المعنوية .

وهذا ما أكده فلييه وعبد المجيد " ينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تنبعث من تغير وسلوك موضوعي ، فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية ، والنقد ، والإجابة على الأسئلة ، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية ، وهناك مؤشرين :

المؤشر الأول : السلوك العلني الذي يعبر عنه دوران العمل ، والإنتاجية وسرعة الإنجاز ، ومنع الفاقد والذي يعبر عن القلق والتباطؤ والتأخير والغياب .

المؤشر الثاني : ما يقوله العاملون ، وكيف يقولونه ، أي آراؤهم وردود أفعالهم . (فلييه وعبد المجيد،2009:112)

وتعتبر الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولا يمكن ملاحظة الآثار السلوكية والأعراض ، والمظاهر النفسية المسيطرة على الفرد ، أو حتى الجماعة، وإنما يمكن ملاحظة الشخص المرتفعة والمنخفضة معنوياته ، والصفات النفسية المسيطرة عليه ، من خلال السلوك الظاهري . (عدوان،2012:56)

مؤشرات الروح المعنوية المرتفعة :

تسير الروح المعنوية على خط متصل ما بين الارتفاع ، والانخفاض حيث يشير (حسن) إلى بعض من المؤشرات الدالة على الروح المعنوية المرتفعة على النحو التالي :

- عدم وجود صراع بين الأفراد ، و تماسكهم لتحقيق هدف مشترك .
- قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة ، وانخفاض نسبة تغيب الأفراد عن العمل ، ومعدل الشكاوي ، ودوران العمل بينهم .
- ارتفاع كمية الإنتاج ، وجودته . (حسن،1998:65)

توصف الجماعات ذات الروح المعنوية العالية بمفردات مثل :

روح الفريق ، الثبات ، الحمية والحماس ، مقاومة الإحباط . (عويضة ،1996:156) كذلك من مؤشرات الروح المعنوية العالية : ارتفاع مستوى الإنجاز في العمل ومدى فعاليته ، والاستقرار النسبي في وحدة العمل ، وقبول التطوير الناجم عن إدخال تغيرات في العمل وأساليبه . (شمس الدين والفتحي،2007:226)

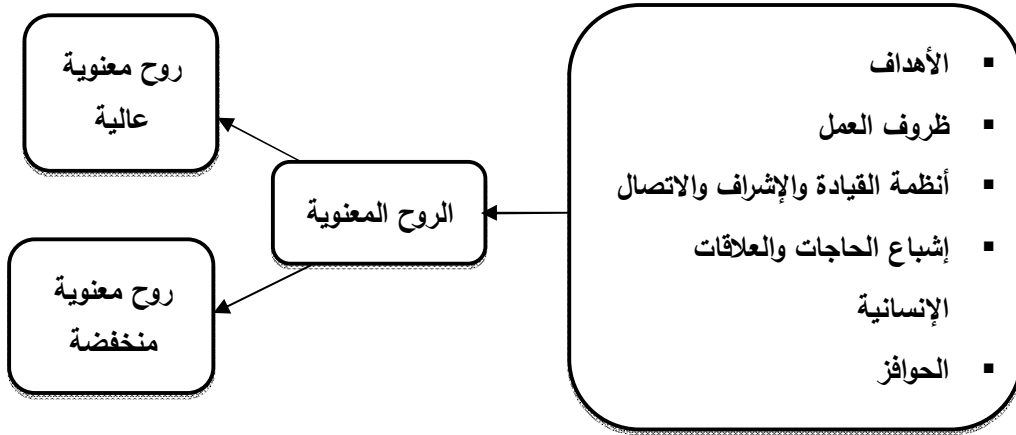
مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة :

أما بالنسبة لمؤشرات الروح المعنوية المنخفضة فهي تظهر من خلال :-

- انعدام الاهتمام بالعمل ، والتسرب منه .
- انخفاض مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخر .
- مخالفة التعليمات والتذمر والشكاوي . (الزهراني،1993:44)

ويمكن إضافة بعض المؤشرات الدالة على انخفاض الروح المعنوية تظهر مثل قلة الإنتاج وزيادة المصروفات ، والخشونة والقسوة في المعاملة ، والتأخر والغياب عن العمل ، و ارتفاع معدل التطلعات وزيادة الحوادث ، وكره العمل والزملاء ومقاومة الأداء الجيد . (البليسي،2003:51) ومن المؤشرات الدالة على الروح المعنوية المنخفضة أيضاً :

- ارتفاع معدل الشكاوي وسماع ملاحظات التذمر، ومشاكل النظام .
- تقييد الإنتاج والتي تعني إنتاجية المعلم تكون أقل بكثير من إمكانياته وقدراته .
- التوقف عن العمل، والغياب. (حسان والعجمي ،2007:384)



شكل رقم (3)

نموذج الدراسة للروح المعنوية (الجريسي ، 2010:38)

مما سبق يرى الباحث أن الروح المعنوية ذات مدلول معنوي غير ملموس ولكن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر والمؤشرات التي تدل على مستوى الروح المعنوية فنجد أن المبادرة والتحمس للعمل ، وتكوين علاقات إيجابية مع مدير المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ، وإنجاز المهمات في الوقت المحدد ، والعمل على تحقيق مستوى تحصيل مرتفع لدى الطلاب ، وحل المشكلات دون الرجوع للإدارة كلها مؤشرات تدل على روح معنوية مرتفعة ، أما كثرة استخدام العقاب البدني واللفظي ، والتأفف المستمر من الأعمال الإدارية والكتابية ، والعزلة والانطوائية ، وكثرة الغياب والتأخر والاستئذان فكلها مؤشرات على الروح المعنوية المنخفضة .

العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية :-

تعتبر الروح المعنوية في التعليم أحد الموضوعات المهمة ، والتي نالت قسطاً كبيراً من الاهتمام من جانب المتخصصين التربويين ، ويرجع هذا الاهتمام لما للروح المعنوية من أثر في ضمان

فعالية أداء العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتوافق والتعاون في ممارسة أعمالهم ووظائفهم وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتوفير مناخ مؤسسي مناسب.

وينبغي على القائد الاهتمام بالأفراد على كافة مستوياتهم ووظائفهم ، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين ، والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم دون كبحهم أو تثبيطهم وذلك من خلال التعرف على مستوى روحهم المعنوية الأمر الذي يقود إلى تحسين الصحة الذهنية للعاملين ورفع روحهم المعنوية ، وهذا يعني أن بناء الروح المعنوية العالية للمعلمين تعد مهمة أساسية من مهمات الإداري والقائد التربوي الواقعي من خلال توفير الإحساس بوجود جو من الألفة والزمالة والأمن والأمان القائم على نوع من الواقعية المستندة إلى قبول العاملين لبعضهم مع ما يرافقها من حرية في التفكير. (الطويل، 2001: 213)

وتعد الروح المعنوية مقياساً لمدى فعالية أداء العاملين ، لما لها من أهمية في زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم ، ولخلاصهم فاعلم الذي يعيش محبطاً ومعنوياته منخفضة لا يبالي في أية مناسبة بالتوجيه نحو عرقلة العمل ، وإيقافه من خلال حالات عديدة ، كالتباطؤ في العمل ، والتغيب ، والإهمال ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم ، لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا لعاملين في المؤسسات التعليمية سعياً لقياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية ، والإدارية ، والاجتماعية ، والنفسية . (مددين، 2012:95)

وحتى يتم رفع الروح المعنوية للمعلمين لا بد من أن تهيأ لكل معلم فرصة التعبير عن نفسه ، وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يتميز بعمله وإنتاجه ، وأن يشعر كل معلم بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الدولة والمجتمع ، وشعوره بأنه إنسان منتج، وتحرره من القلق بسبب حاضره ومستقبله ، وأن يكون نوع النشاط الذي يطلب من المعلم أن يؤديه من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته ، وتهيئة محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقة والتعاون والإخاء ، ووجوب أن يشعر كل معلم أن فرصة الترقية مكفولة له وأنها تتم بناءً على أسس عادلة ، وأن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملان لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة ، و أهدافهما واحدة بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر والنهي وتصيد الأخطاء لكل منهما. (الخوaja، 2009: 92-93)

ومن العوامل التي تعمل على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين على النحو التالي :

- إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والمراقبين الذين يقومون بمهمة الإشراف والرقابة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد والعاملين .

- درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم ، فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين ذو درجة عالية أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج .
- تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات ، والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين .
- درجة رضا العاملين عن المكافآت المالية والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم .
- درجة ومدى معرفة استخدام العاملين للألات والمعدات التكنولوجية المتطورة والحديثة .
- درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية .
- نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات .
- مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة. (الحريري،2012: 143 -

(144)

ويعد سلوك الأفراد هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين تحفيزهم ومدى اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وإشعارهم بأهميتهم ، واستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، وضرب المثل للمرؤوسين ، ومنحهم الأجر العادل، و توفير الحوافز المعنوية ، والبرامج والخدمات والمزايا الإضافية في مختلف المجالات الاجتماعية ، والصحية والترفيهية من حيث ساعات العمل وبرامج الأمان وغيرها . (العلاق،2008: 102)

كما أنه يمكن تحديد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظف بتوفر الكفاءة في إشراف الرئيس ، والإشراف يشمل القدرة الفنية ، والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه الرئيس في إدارة الأفراد ، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس ، شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه ، والذي يتحقق بتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه ، وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ما دام بعيداً عن التهديد ، كما أن على الرئيس أن يستخدم أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك ، فحاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية . (عوض،2008: 196-197)

ويجب توفير الأمن للمرؤوسين ، حيث أنه من أهم الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ومن ثم انخفاض معنوياته ، وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك ضمانات تتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل أو تغيير مفاجئ ، وكذلك الحصول على المستحقات المالية والترقيات وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم. (حلوة،2007:32)

إن تعزيز الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها من حسن أداء المنظمة ، وكفاءة وجودها إدارتها من الأمور التي يعتز بها الموظف ويعتبرها مصدر فخر له ، وأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة ؛ لأنه يستمد نجاحه من نجاح المنظمة والعكس كذلك كما يفخر بمركزها . (عوض،2008:197)

العوامل التي تساهم في خفض الروح المعنوية :-

لزيادة توضيح وتأكيد أهمية معرفة أسباب وعوامل ضعف الروح المعنوية بين المعلمين في المدارس ، يمكن الإشارة بصورة شفافة وموجزة لأسباب وعوامل هذا الضعف.

• شعور المعلم بضعف الأمن، والضمانة الأكيدة والاطمئنان للحاضر والمستقبل، أو يفقد الاحترام والتقدير من رؤسائه ومن زملائه، أو يشعر بضعف مكانته الاجتماعية وهزاله تأثيره في هذا الوسط ، وهشاشة دوره التربوي الرائد، وسط تضارب النظم الإدارية والسياسية.

• العوامل الطارئة في انتزاع المواقع الحساسة، تقدم مجاناً دوراً كبيراً في ضعف التشجيع على التقدم والنمو والتحسين في معارفه، واتجاهاته، وتحصر وتقلل فرص تنافسه وفرص نجاحه في عمله، ولا يحقق شعوره بالانتماء بين الجماعة التي يعمل لها وفيها، ولا يجد المناخ الذي يستطيع أن يبني فيه صداقات وعلاقات طيبة مع العاملين معه، ولن يجد المناخ الملائم للعمل والإنتاج لأجل المجتمع الذي يعمل بوسطه.

• ضبابية الاختصاصات التي تحدد له، وضعف منحه الصلاحيات ما يمكنه من القيام بمسؤولياته، وإذا ما كانت هذه المسؤوليات المناطة به تزيد في كثرتها عن طاقته، أو خارج نطاق عمله، وتحول بينه وبين تحقيق الراحة النفسية والاستقرار النفسي.

• المسائل المالية، (الرواتب والمكافآت والرفاه المادي، والتأثير الاجتماعي ، والضمان العائلي)، مما يوجد صورة الباطل بدلاً للحق والعدل، ويهدر فرص الاختصاصات والواجبات وفرص التقدم والبعثات وحضور المؤتمرات، وهذا يؤدي بالحصيلة إلى تردي هدر وغياب المعنويات لدى العاملين.

• المحسوبية والمنسوبية والعشائرية والوساطات والمحاباة والإرضاءات والولاءات الشخصية واحتلال المواقع العليا من قبل عناصر غير كفؤة لأحد الاعتبارات السابقة، يضر بمصالح المؤسسة والعمل المؤسسي. (البدرى، 2001 : 263-265)

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن الروح المعنوية لا يمكن أن تنحصر في عامل واحد ، لأنها تعبر عن حالة نفسية تصف السلوك الإنساني ، فهي تخضع في عملية ارتفاعها أو انخفاضها إلى عدة عوامل ، أهمها من وجهة نظري النمط القيادي السائد أو المتبع داخل المدرسة ، حيث أن القادة يلعبون دوراً كبيراً في صعود أو هبوط مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، ولذلك

تظهر أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على مدخل قيادي وإداري حديث وهو نمط القيادة الموزعة ، ودورها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

أساليب قياس الروح المعنوية :

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة ، وذلك نظراً لتنوع العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها ، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة ليست سهلة ولا ثابتة ثباتاً مطلقاً ، ويمكن تلخيص أهم الطرق لقياس الروح المعنوية كما يذكرها (ندى) في النقاط التالية:

(1) **المقابلة :** وهي تساعد الباحث على معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها ، ويجب على الباحث عند إتباع هذا الأسلوب إقناع المستجيب بسرية المعلومات التي سيدلي بها ، ليضمن بذلك الحصول على معلومات صحيحة ، أما إذا لم يشعر المستجيب بالطمأنينة فإن ذلك يؤدي إلى عدم الإفصاح عن رأيه بشكل صادق ، ولكن المقابلة تبقى مفيدة في استجواب الموظفين والأفراد الذين تركوا أعمالهم ، أو الذين قرروا ترك أعمالهم ، لأنهم لا يخشون أحداً وذلك لمعرفة عيوب العمل ومن ثم تحسين ظروفه والقضاء على أسباب الشكوى .(ندى ، 1998 : 50)

(2) **الاستبانة :** ومن مزاياها أن المفحوص يحصل على الزمن الكافي للإجابة دون حصول ضرر جراء إجابته الصحيحة لعدم ذكر اسمه ، وهذا لا ينفي وجود السلبيات لهذه الطريقة مثل نمطية الاستجابة وعدم الاهتمام مما يؤدي إلى استجابات غير دقيقة وغير موضوعية لكن يمكن للباحث أن يتجنب عيوب هذه الطريقة عندما يوزع الاستبانة بنفسه ويجب عن استفسارات المستجيبين ، ويشعرهم بأهمية الموضوع وسرية المعلومات .(عبد الخالق ، 1990 : 92)

(3) **الملاحظة :-** وتحدث أثناء أداء المعلمين لأعمالهم اليومية في المؤسسة التي يعملون فيها ، سواء عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظات المشرفين على العمل، والتي تدون على شكل تقارير أو عن طريق ملاحظة معدل الإنجاز والإنتاج أو التغيب والتسرب عن العمل أو شكوى الموظفين.(عبدات ، 2002 : 29)

وتعتمد الروح المعنوية في قالب علوها أو انخفاضها على عدة ضوابط أو مقاييس وهي ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة ، وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق آثارها ونتائجها ، والروح المعنوية العالية أو المرتفعة لدى المعلمين تعبر عن نفسها، وتترك آثارها في صورة ارتفاع الكفاءة التدريسية للمعلمين والتحصيل العلمي للطلاب ، ويصعب على مدير المدرسة قياس الروح المعنوية للمعلمين لتعدد العوامل المكونة لها، والمؤثرة فيها؛ لأنها ظاهرة معقدة ومتغيرة، إلا أن هناك ارتباط موجب بمعنى أن الروح المعنوية العالية للمعلمين يصاحبها ارتفاع معدلات الإنتاج والأداء ورفع الكفاءة ، والعكس صحيح . (الفتحي ،

1994 : 180-182)

وهناك أيضاً طرقاً غير مباشرة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ، مثل طريقة السجلات ، أو الاستقصاءات المكتبية ، بحيث يتم جمع البيانات من إدارة شؤون العاملين من خلال التعرف على معدلات الغياب ، ومعدلات الشكاوى ، ومعدلات دوران العمل ، ومعدلات الفاقد والتالف ، ومعدلات الإصابات والحوادث ، ومعدل الجزاءات ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج وتعميمها ووضح الحلول لتجنب زيادة هذه المعدلات.(مرسي ، 1984:249)

هناك طرق كثيرة لقياس الروح المعنوية إلا أن أكثر هذه الطرق شيوعاً هي طريقة قياس الاتجاهات نحو العمل ، وهي انعكاسات للمشاعر التي يظهرها الفرد ، وقياس الاتجاهات هو نوع من التعبير عن الآراء والتي نستخلص من خلالها الروح المعنوية، ورغم ما يتصوره البعض عن صعوبة قياس الاتجاهات (الروح المعنوية)، فإن هناك معالجات إحصائية متقدمة لرصدها بشكل رقمي من خلال درجات محددة أو نسب مئوية. (القريوتي ، 2000 : 172-173)

علاقة الروح المعنوية بالقيادة الموزعة :

تعد المهارات القيادية التي تتوافر لدى مدير المدرسة حجر الزاوية في نجاح أو إخفاق المدرسة في القيام بدورها التربوي والتعليمي، وهي الإطار المنظم الذي يربط بين الأفراد ويوحد جهودهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، فهي العنصر الفاعل والمؤثر في أي مؤسسة تعليمية.(الثبتي ، 2011 : 4)

وتأتي القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية كنمط تشاركي ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة ، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات ويعملون في شبكة تفاعلية ، وهذا النمط يوفر مناخ يعمل على إيجابي يعمل على تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المدرسة. (MCgregor ,1990 : 51)

وهناك من أكد على أن تعزيز فهم القيادة الموزعة كنمط قيادي داخل المدارس ، وتوفير التسهيلات لتطبيقها سيؤثر على المعلمين من حيث رفع معنوياتهم ، وشعورهم بالحماس تجاه عملهم . (Sheppard et al,2010:1)

وعلى الرغم من طرح (Mayrowetz) لملاحظة مهمة حول انخراط المعلمين في القيادة الموزعة ، وتأثيرها على زيادة إجهاد المعلم بالإضافة لممارسة التدريس داخل الفصول وما سيعكسه ذلك سلباً على أدائه كمعلم إلا أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت إيجابية على معنويات المعلمين ومدى حماسهم للعمل، ومهما كانت مستويات الإجهاد لدى المعلمين فإن موقفهم تجاه عملهم كان إيجابياً . (Mayrowetz,2008:430)

إن إشراك المعلمين في قيادة المدرسة ، وتعزيز قدراتهم القيادية يرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم ، ومدى حماسهم تجاه عملهم مما يؤثر على الأداء المدرسي ، فنمط القيادة الموزعة المتبع يتميز بإمكانيات كبيرة وجديرة بالاهتمام نحو تحقيق أهداف المدرسة المنشودة بنجاح . (Sheppard et al,2010:25)

ليس هناك أهمية أمام القيادة بعد تحقيق أهداف المؤسسة أكثر من تحقيق مستوى الروح المعنوية العالية للمعلمين ، والمحافظة عليها ، فالروح المعنوية العالية هي أساس المكاسب الدائمة في فاعلية القيادة ، وللقائد دور هام في تحقيق المعنويات العالية للمعلمين، ودفع مجهوداتهم عن طريق نمط السلوك القيادي تجاه المعلمين في كيفية أدائهم لمهامهم المختلفة، في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والسياسات المختلفة فمسؤولية القيادة كبيرة في التأكيد على الظروف الموضوعية المحفزة ، وفي كون المشاعر والأحاسيس إيجابية وفعالة ، وإذا كان السلوك القيادي يتجه نحو الاهتمام بالناس أكثر من تركيزه على العمل فإن نتيجة ذلك هو ارتفاع كل من الإنتاج والروح المعنوية ، فالسلوك القيادي " المتمركز حول المعلمين " يساعد على توفير الجو الاجتماعي الملائم الذي تسوده روح المودة والعمل بروح الفريق . (الزهراني ، 1993 : 40)

وتؤثر القيادة والممارسات الإدارية على الروح المعنوية للمعلمين ، فالعدالة في المعاملة وفي العمل ترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من إحساسهم بالراحة في العمل مع إداري متعاطف معهم ، بعكس القائد التسلطي والمسيطر الذي يشعرون معه وكأنهم مجبرون على العمل ، أو القائد التسببي أو المتساهل الذي بممارسته تلك سيفقدونهم نحو مناخ غير جيد ، يبعد فيه العمل عن أي تطوير . (البليسي ، 2003 : 54)

ويرى الباحث أنه كلما استخدم مدير المدرسة نمطاً قيادياً ، يسمح فيه للمعلمين بالمشاركة الفاعلة في خطوات صنع واتخاذ القرارات ، ونشر القيادة بينهم ، واستخدام سياسة الأبواب المفتوحة ، كلما انعكس إيجاباً على روحهم المعنوية ، ومشاركتهم في خطوات صنع القرارات وتنفيذها ؛ تجعلهم أكثر حرصاً وانتماءً للمؤسسة التي يعملون فيها . كما أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير المناخ المدرسي الملائم والمريح ، القائم على علاقات الود والاحترام بين المعنيين داخل المدرسة مما ترفع من روحهم المعنوية ، وزيادة إنتاجيتهم نحو التميز في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة ، وتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين .

الفصل الثالث الدراسات السابقة

المحور الأول : القيادة الموزعة

❖ الدراسات العربية

❖ الدراسات الأجنبية

المحور الثاني : الروح المعنوية

❖ الدراسات العربية

❖ الدراسات الأجنبية

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

تمهيد :

يحظى موضوع القيادة التربوية باهتمام عدد كبير من الدارسين والباحثين التربويين ، بسبب تنوع الموضوعات التي اشتملت عليها هذه القيادة ، إذ ركز البعض منها على تناول الأسس والأساليب القيادية ، والبعض الآخر ركز على الأنماط القيادية التربوية . ومن ضمن هذه الأنماط نمط القيادة الموزعة الذي يعتبر أسلوباً قيادياً حديثاً ، حاز على اهتمام العديد من الدارسين والتربويين ، ولكن القصور ما زال طاغياً على هذا الموضوع ، لذا كان من المهم والمفيد الاطلاع على جهود التربويين السابقة والتعرف إلى طرق إجراءاتهم لهذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها ، وتعرض الدراسة الحالية العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتم عرضها في محورين على النحو التالي :

المحور الأول : القيادة الموزعة

أولاً : الدراسات العربية :-

1) دراسة خليفتة (2013) بعنوان :-

" درجة ممارسة مديري وكالات الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها " .

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وآليات تفعيلها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موجهة لعينة الدراسة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي 2012-2013 م والبالغ عددهم (7363)، وعينة الدراسة قد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (450) معلماً ومعلمةً وكان من أهم نتائجها:-

1) درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كانت كبيرة وبنسبة مئوية (78.33).

2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى للجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث .

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة .

(2) دراسة الشثري (2010) بعنوان :

"واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة"

هدفت التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض وعددهم (83) مدير، ومشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وعددهم (39) مشرف وقد قام الباحث بإعداد استبانة ، وطبقها على عينة الدراسة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ ، واختبار (ت)، وكان من أهم نتائجها :-

1) أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام حيث تتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة وما بين موافقتهم بدرجة منخفضة .

2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (مدير، مشرف).

3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي .

4) هناك معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية ومنها :-

أ. قلة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية في المدرسة .
ب. إجهاد المعلمين عن أداء أدوار قيادية على مستوى المدرسة خوفاً من تحمل المسؤولية أو غيرها .

ت. ضعف تدريب المعلمين على ممارسة أدوار قيادية .

(3) دراسة الشهراني (2010) بعنوان :-

"تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة في ضوء مدخل

القيادة الموزعة تصور مقترح"

هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات ، وإعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية (بنات) من خلال استخدام مدخل القيادة الموزعة ، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغ عددها (370) من المديرات والوكيلات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

1) أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة (متوسطة) وكانت أهم العبارات التي حصلت علي متوسط أقل هي (ممارسة المعلمات أدوار

قيادية ، منح المعلمات أدوار قيادية في عملية التطوير في المدرسة ، تمكين المعلمات من المشاركة في اتخاذ قرارات حاسمة على مستوى المدرسة).

(2) كانت معوقات القيادة الموزعة متواجدة بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية (بنات) ومنها: (زيادة الأعباء، قلة الحوافز، ضعف الثقة، الخوف من اللوم عند الإخفاق في عمل تطويري ما). (3) اتفق معظم أفراد العينة على أهمية تواجد متطلبات القيادة الموزعة في المدارس وكان من أهم تلك المتطلبات ما يلي:-

(الدعم والمساندة للمعلمات فيما يطرحن من أفكار ومبادرات تطويرية ، التدريب على القيادة ، المشاركة في المؤتمرات داخل وخارج المدرسة ، المشاركة في اللجان ، تبادل الآراء فيما يخص أداء المدرسة).

(4) كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأداء الإداري وفق متغير الوظيفة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأداء الإداري وفق متغير الخدمة، ومتغير المؤهل العلمي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

(4) دراسة رابيندارانج وآخرون (Rabindarang et al, 2014) بعنوان:-

" أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل في التعليم التقني والمهني "

The Influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education .

هدفت تحديد أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، باعتماد المنهج الوصفي الكمي في هذه الدراسة ، حيث طبقت على عينة مكونة من (359) معلماً من معلمي التعليم التقني والمهني ، وتم جمع المعلومات من خلال أداة عُرفت بصك القيادة الموزعة (DLI).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :-

(1) أن نمط القيادة الموزعة المستخدم ، وضغوط العمل يسيران في مستوى معتدل في التعليم الفني والمهني .

(2) أن القيادة الموزعة لها تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل، وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل.

(5) دراسة ديرونيتو (Dieronitou, 2014) بعنوان:-

" الكشف عن الاحتمالات المقيدة والممتدة للقيادة الموزعة "

Unveiling The Restricted And Extended Possibilities Of distributed Leadership .

هدفت فحص بطريقة ناقدة فرص وانتشار نظرية وتطبيقات القيادة الموزعة ، ونقد ومناقشة الأشكال المختلفة للقيادة الموزعة ، وهدفت بشكل أساسي البحث عن منظورات وتصورات القيادة الموزعة ، بتطبيق نموذج أو إطارين وهما نموذج سبيلن وفولان (Spillane & Fullan) على أربع مدارس كان فيها الالتزام التنظيمي مرتفعاً ، وأربع مدارس أخرى كان فيها الالتزام التنظيمي منخفضاً.

ومن أهم توصيات الدراسة :-

1) اقتراح دليل واضح ومعتمد للممارسات المختلفة للقيادة الموزعة.

6) دراسة ليزوتي (Lizotte , 2013) بعنوان:-

" تحليل كيفي للقيادة الموزعة وفعالية المعلمين والقادة "

A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness.

هدفت تحليل ممارسات المعلمين والتي تؤثر في القيادة الموزعة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلباً ، وتحديد مدى إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء ، حيث تم اختيار عينة مكونة من (57) معلم من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوستس ، بتطبيق الاستبانة كأداة بحثية ، وكذلك استخدام أداة أخرى وهي المقابلة والتي أجريت مع ثلاث مجموعات مختلفة اشتملت على معلمين ، ومختصين وشخصيات مرجعية وخبيرة في القيادة الموزعة ، ومن ثم تم تحليل البيانات.

ومن أهم نتائجها:

1) كان مديرو المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية والتي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة .

2) 95% من المعلمين أجمعوا على فهم نمط القيادة السائد في المدرسة ، ودعمهم لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة .

3) المعلمون يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة ، ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة ، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها .

7) دراسة ديف وآخرون (Duif et al, 2013) بعنوان:-

" القيادة الموزعة على أرض الواقع : تحليل وصفي في المدارس الأوروبية "

Distributed Leadership in practice : A descriptive analysis of distributed leadership in European schools.

هدفت الدراسة التعرف على مسؤوليات وأدوار القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية ، واستكشاف بالتفصيل إلى أي مدى يتم توزيع القيادة في هذه المدارس ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة

مكونة من (1000) مدير مدرسة من مجتمع دراسي بلغ (15000) في (8) دول أوروبية ، كذلك طبقت الدراسة على (132) من المعلمين والمديرين ممن يعملون في المؤسسات الخاصة ، باستخدام استبانة مسحية وزعت من خلال الشبكة العنكبوتية تكونت من (20) سؤال مغلق ، تفرع منها (87) بنداً ، معتمدة المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1) ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية جاء بنسبة مرتفعة وعالية بلغت 75% .
 - 2) هناك تأثير واضح للأزمة الاقتصادية على تطبيق القيادة الموزعة في المدارس .
 - 3) دور التركيب الهيكلي في المدرسة في توفير أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلاً .
 - 4) ممارسة القيادة الموزعة يفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
- (8) دراسة برازرتاتانا وآخرون (Prasertratana et al, 2013) بعنوان:-

" القيادة الموزعة : نموذج المعادلة التركيبية (SEM) "

Distributed leadership : Structural Equation Model

هدفت اختبار توفر القيادة الموزعة في المدارس الأساسية من خلال نموذج المعادلة التركيبية (SEM) ، حيث تم اختيار عينة من مديري المدارس الأساسية والتي بلغت (728) مديراً من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ (840) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي للحصول على المعلومات بتطبيق أداة بحثية وهي سلم الرتب واستبانة اشتملت على ثلاثة مجالات هي: (التعاون ، الإبداع ، الثقة) ، وتحليل البيانات إحصائياً تم اللجوء إلى برنامج (LISREL) واستخراج معامل الارتباط.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- 1) ممارسة القيادة الموزعة من خلال نموذج المعادلة التركيبية (SEM) في المدارس الأساسية جاء بنسبة مرتفعة وعالية بلغت 85% .
 - 2) المجالات الثلاثة (التعاون ، الإبداع ، الثقة) كان لها تأثير إيجابي في ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الأساسية.
- (9) دراسة سبوفيتز وتوجناتا (Supovitz & Tognatta, 2013) بعنوان:-

" أثر القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي "

The Impact of Distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making .

هدفت دراسة أثر القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (37) مدرسة ، (16) مدرسة منها كانت المجموعة التجريبية ، والمدارس المتبقية وعددها (21) مثلت المجموعة الضابطة خلال العام الدراسي 2009-2010م، وكانت أداة

الدراسة هي الاستبانة ، وطبقت على المجموعتين واحتوت على أسئلة تتعلق (بالثقافة المدرسية ، الممارسات التعليمية ، الممارسات القيادية) وتصميم سلسلة من المقاييس لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

1) يوجد فروق في الأداء المدرسي بين أعضاء المدارس التي يطبق فيها نمط القيادة الموزعة وبين المدارس الأخرى التي لا يطبق فيها هذا النمط لصالح المدارس المطبقة لنمط القيادة الموزعة.

2) توفر مستويات عالية من عملية اتخاذ القرار التشاركي في المدارس التي يمارس فيها المديرين نمط القيادة الموزعة .

10) دراسة أنجوس دو (Ngoc du, 2013) بعنوان:-

" أثر القيادة الموزعة على التزام المعلم التنظيمي "

The influence of Distributed Leadership on teacher Organizational Commitment: Initial Evidence From Vietnam .

هدفت تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلم ، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (76) معلم في ثلاث مدارس ثانوية ، باستخدام استبانة مكونة من أربعة مجالات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام نمط القيادة الموزعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين .

11) دراسة أبو نعيم (Abu Nayeem , 2011) بعنوان:-

القيادة الفعالة في المدارس الثانوية في بنغلاديش " الانتقال نحو تطبيق القيادة الموزعة "

Perception of effective leadership in Bangladesh Secondary school Moving towards distributed leadership.

هدفت الكشف عن فهم مديري المدارس في بنغلادش لنظرية القيادة ومدى استخدامهم لأسلوب القيادة الموزعة ، ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأنشطة القيادية .

واشتملت عينة الدراسة على مديري أربع مدارس ، وعشرين معلماً من مدارس الثانوية في مدينة دكا في بنغلادش، حيث تم اختيار المدارس الأربعة من بين العشر الأوائل في مدينة دكا وفقاً لنتائج اختبار الثانوية العامة للعام الدراسي (2010/2009م) ، وتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المديرين وتطبيق مسح على المعلمين . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة التي احتوت

على أربعة مجالات هي (الرؤية والرسالة والأهداف ، ثقافة المدرسة ، المسؤولية المشتركة والممارسات القيادية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :-

- 1) امتلاك مديري المدارس للمعرفة التجريبية الكافية حول قيادتهم لمدارسهم حيث تم تطوير معظم مهاراتهم القيادية من خلال الخبرة والتي تركز على القيادة التربوية.
- 2) قلة إدراك مديري المدارس إلى المعرفة النظرية والأساليب المختلفة ومفاهيم القيادة المدرسية باعتبار أنهم لم تتح لديهم الفرصة للخضوع إلى برامج تدريبية عن القيادة.
- 3) هناك بعض الممارسات للقيادة الموزعة في المدارس ، أي أن الممارسات القيادية كانت متوسطة وكان لنتائج هذه الدراسة آثار على تطوير القيادة المدرسية في بنغلادش ، فقد أشاروا إلى أن البرامج القيادية المهنية يجب توفيرها لمديري المدارس الثانوية وعلى المديرين مضاعفة الإدارة الذاتية في إدارتهم لمدارسهم وكذلك أظهرت الدراسة حرص المعلمين على توسيع مشاركتهم في الأنشطة القيادية.

12) دراسة باودركس (Boudereaux , 2011) بعنوان:-

" القيادة الموزعة واختبار الحصص العالية دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة ونتائج لويزيانا للتحصيل التربوي.

Distributed leadership and High- Stakes testing : Examining the relationship between distributed leadership and LEAP Scors.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموزعة وتحصيل الطلاب كما تم قياسها من قبل تقييم برنامج لويزيانا للتقييم التربوي Louisiana Educational Assessment (LEAP) Program وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب منهجي وصفي كمي ، وتم حساب معاملات الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين رؤية المعلمين والأبعاد السبعة والأشكال الثلاثية للقيادة الموزعة وتحصيل الطلاب في أربع مدارس . واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت إلى عدة نتائج منها :

- 1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على كل مستويات الأداء للتحصيل العلمي للطلاب (المستوى العالي ، مستوى الإتقان ، والمستوى غير المرضي) وبين التأثيرات الجماعية للقيادة الموزعة.
- 2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الموزعة وهي (ثقافة المدرسة ، قيادة المعلم ، قيادة المدير) وتقييم برنامج لويزيانا للتقييم التربوي.

3) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأشكال الثلاثة للقيادة الموزعة وتقييم برنامج لوزيانا للتقييم التربوي واشتملت هذه الأشكال على (التعاون العفوي ، علاقات العمل البديهية والممارسات المؤسساتية). هذه العلاقات وجدت فقط في مستوى التحصيل العالي.

4) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أي بعد أو شكل من أشكال القيادة الموزعة و تقييم برنامج لوزيانا للتقييم التربوي في مادة الرياضيات على أي مستوى من مستويات التحصيل.

13) دراسة ويليامز (williams,2011) بعنوان :-

" القيادة الموزعة في مدارس جنوب إفريقيا : الإمكانيات والمعوقات ."

Distributed Leadership in south African Schools : possibilities and constraints.

هدفت التعرف إلى القدرة على مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ القرارات والأسس النظرية لمفهوم القيادة الموزعة ، ومن ثم التحقق أو الاستفسار في العوامل العديدة والمتنوعة التي حالت دون الإدراك في توزيع القيادة المدرسية جنوب أفريقيا ، وتفترض الدراسة أيضاً استخدام التعاون كوسيلة للمساهمة في توزيع القيادة حيث استخدم الباحث الأسلوب النظري للتعرف على مفهوم القيادة الموزعة و مدى تطبيقها في مدارس جنوب أفريقيا والعوامل التي تؤدي إلى عدم تطبيقها في مدارس جنوب أفريقيا . وقام الباحث بتحليل عدة مفاهيم للقيادة الموزعة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :-

1) أن القيادة الموزعة شكل من أشكال القيادة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار بجدية كوسيلة من وسائل التصدي لأزمة القيادة في جنوب أفريقيا . وتوصلت الدراسة أيضاً إلى العوامل التي تعيق استخدام القيادة الموزعة في مدارس جنوب إفريقيا ومن تلك المعوقات :-

أ. الروح الاستبدادية في الممارسات الإدارية البيروقراطية المتأصلة والهرمية التي ورثتها من تقاليد الفصل العنصري ، والخوف من فقدان السلطة وكذلك العرقية الثقافية والتحيزات بين الجنسين .

ب. عدم إعطاء المرأة مناصب قيادية رغم قانون المساواة في العمل بين الرجل والمرأة ، يمكن تطوير وتوسيع نطاق القيادة الموزعة عن طريق التنمية المهنية حتى يتسنى لجميع المعلمين في الحصول على فرص تنمية المهارات القيادية .

2) يمكن تعزيز الجودة لدرجة عالية من التعاون إذا كان هناك مناخ عام من الانفتاح والثقة بين المعلمين والمديرين وإن التعاون الفعال يتطلب اتصالات متكررة ومفتوحة ما يكفي من الوقت والموارد الأخرى.

14) دراسة تيريل (Terrell, 2010) بعنوان:-

" أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية في المناطق الحضرية وعلاقتها بتحصيل الطلاب "

The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement.

هدفت الدراسة الكشف عن أبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بتحصيل الطلاب في المدارس الابتدائية في المناطق الحضرية ، وتأثيراتها على القراءة والرياضيات لطلبة الصف الثالث والرابع والخامس ، باستخدام المنهج الكمي في الدراسة ، وأداة قياس وهي الاستبانة والتي اشتملت على أربعة مجالات هي (الرسالة والرؤية ، الثقافة المدرسية ، المسؤولية المشتركة ، الممارسات القيادية) على مقياس ليكرت الذي يشتمل على خمسة بدائل لكل فقرة ، وقد طبقت الدراسة على المديرين والمعلمين في منطقتين حضريتين ، حيث كان عدد المديرين (90) مديراً ، وعدد المعلمين (450) معلماً ، وكان من ضمن متغيرات الدراسة الجنس ، والدرجة العلمية ، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) واستخراج معامل ارتباط بيرسون.

وكان من أهم نتائج الدراسة :-

- 1) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة وتحصيل الطلاب في المناطق الحضرية.
- 2) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الموزعة وخاصة بعدي الثقافة المدرسية والمسؤولية المشتركة.
- 3) وجود تأثير للقيادة الموزعة في القراءة أعلى من تأثيرها على الرياضيات في المدارس الابتدائية.

15) دراسة أنجيلي (Angelle, 2010) بعنوان:-

" المنظور التنظيمي للقيادة الموزعة : تصور للمدارس المتوسطة "

An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School.

هدفت الدراسة إلى فحص المنظور التنظيمي لمدرسة متوسطة مارس معلموها القيادة الموزعة يومياً ، باتباع منهج التحليل الكيفي ، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال إجراء المقابلات مع المعلمين ، والمسؤولين الإداريين ، والهيكل العام التنظيمي في المدرسة ، ومراجعة سجلات نتائج الطلاب ، واعتماد المدرسة كدراسة حالة تضمنت المحاور التالية (الممارسات القيادية كدعم للهيكل التنظيمي ، الثقة كعامل تقوية للثقافة التنظيمية ، والعلاقات) وتأثيراتها

على (الكفاءة ، والثقة الزائدة ، والرضا الوظيفي للمعلمين ، واتجاه المعلمين للاستمرارية في مهنة التعليم).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

أن هناك ثلاثة أسس لنجاح تطبيق القيادة الموزعة في المدارس :-

(1) توفر ممارسات قيادية تدعم الهيكل التنظيمي في المدرسة .

(2) وجود جو من الثقة المتبادلة يعمل على تقوية المناخ المدرسي ، والثقافة التنظيمية .

(3) علاقات إيجابية متبادلة تعتبر الأساس للانتساب التنظيمي .

(16) دراسة جرين (Green,2010) بعنوان :-

" القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب من وجهة نظر المعلمين الذين لا يتولون مسؤوليات قيادية رسمية في داخل نطاق المدرسة "

Distributed Leadership in Hilltop School : perspectives of teachers without formal leadership responsibility.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى توفر وتطبيق القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب من وجهة نظر المعلمين الذين يتولون مسؤوليات قيادية رسمية داخل نطاق المدرسة ، ثم مناقشة أهمية القيادة الموزعة و طبيعتها ومظاهرها وكذلك الأولوية العملية على وجودها في المدرسة مثل التمكين وإلى أي مدى تطرح مدرسة هيلتوب هذه السمات ، وهدفت الدراسة إلى فهم المدى الذي يشعر به المعلمون الذين لا يحملون مسؤوليات قيادية رسمية بالتمكين للتأثير على القرارات القيادية في المدرسة وذلك لتمييز درجة الأهمية التي يضعها المعلمون الذين ليست لديهم مسؤوليات قيادية على مسألة التمكين ، وكذلك معرفة الطرق التي يمكن أن تطورها القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب ، واستخدم الباحث منهجية دراسة الحالة والتي تم صياغتها في إطار نموذج تفسيري . استخدم الباحث أسلوب المنهج المختلط ووفقاً لذلك اشتملت أدوات جمع البيانات على الإستبانات والمقابلات شبه الرسمية.

ومن النتائج المهمة في الدراسة :-

(1) خلصت الدراسة إلى تحديد سمات القيادة الموزعة ، ومنها التفاعل والتعاون بين المديرين والمعلمين ، والاعتراف بالخبرة التي يمتلكها كل من المدير والمعلم ، وكذلك الثقة المتبادلة بين العاملين بالمدرسة التي وجدت في مدرسة هيلتوب من وجهة نظر المعلمين الذين لا يملكون مسؤوليات قيادية رسمية .

(2) هناك نقص واضح في التعاون بين الموظفين ، لذلك معظم المستطلعين يعتقدون أنه من المهم للمعلمين أن يشعروا بالتمكين .

3) تقوم المدرسة بجهود متضافرة لتعزيز القيادة الموزعة، ومن العوامل التي تعيق القيادة الموزعة عدم وجود قيم واضحة، وأهداف موحدة، وضعف التشجيع والدعم من مديري المدارس، وضعف وجود رؤية مشتركة للموظفين وعدم الاستقلالية.

17) **دراسة همفرايز (Humphreys,2010) بعنوان :-**

" القيادة الموزعة وتأثيرها على عمليتي التعليم والتعلم في إيرلندا "

Distributed Leadership and its impact on teaching and learning"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الموزعة على التعليم والتعلم ، وقد طبقت الدراسة على ثلاث مدارس ابتدائية في إيرلندا ، واستخدم الباحث المقابلات كأداة للدراسة وصنفها إلى ثلاث عينات ، الأولى مع مديري المدارس ونوابهم والثانية مع المعلمين الذين يشغلون مناصب قيادية في مدارسهم ، والثالثة مع المعلمين الذين لا يشغلون أي مناصب قيادية . واستخدم الباحث استبيان قسم إلى أربعة محاور هي: (الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية التي قد يشغلها المعلمين ، الصفات الشخصية وبخاصة المتعلقة بالتأثيرات على الآخرين ، والمسؤوليات التي تقع على المعلمين ، وتطوير القدرات القيادية لدى أفراد العينة) .

وكشفت الدراسة عن النتائج التالية :

1) أن توزيع المعلمين للأدوار القيادية في كل مدرسة من هذه المدارس الثلاثة ضرورية وأن العلاقة بينهم وبين المدير والنائبين إيجابية إلا أن هذا لم يتوافق دائماً مع الممارسات القيادية .
2) اعتراف مديري المدارس بدور القيادة الموزعة في تطوير القدرات القيادية لدى المعلمين وسلطوا الضوء على مجالين رئيسيين هما ، زيادة التركيز على عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة ، وتطوير المهارات القيادية والمواهب الفردية بين المعلمين وتوفير فرص ممارسة القيادة في الأدوار الرسمية وغير الرسمية.

18) **دراسة جاكوبس (Jacbos,2010) بعنوان :-**

" العلاقة بين القيادة الموزعة كما تمارس من قبل مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في جورجيا "

The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teachers in Georgia

هدفت الدراسة إلى قياس درجة العلاقة بين القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وبين التزام المعلمين الفاعل حيث قام الباحث باستخدام أداة بحثية احتوت على مسميين ، مقياس الالتزام الفاعل المعدل (ACS) Affective Commitment scale الذي استخدم في دراسة Allen (Allen & Meyer.1990) ، والثاني كان مسح حجم الممارسة القيادية (LDI) Leadership Density Inventory ، وتم استخدام مقياس الالتزام الفاعل المعدل لتقييم مستوى الالتزام

الفاعل للمعلمين ، وتم استخدام مسح حجم الكثافة القيادية لقياس ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المعلمين المشاركين ثم توزيع الاستبيانين على المعلمين في خمس عشرة مدرسة تقع في أربع مديريات تعليمية في منطقة ريفية تتبع المنطقة التعليمية في مقاطعة جنوب جورجيا، وكان معدل الاستجابة لهذه الدراسة وصل إلى (84.2%) وتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحديد درجة العلاقة بين القيادة الموزعة والتزام المعلمين الفاعل.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

(1) وجود علاقة إيجابية معتدلة بين ممارسة القيادة الموزعة والتزام المعلمين الفاعل ، فقد أظهر المعلمون درجة التزام كبيرة مع مدارسهم عندما تمت مشاركة القيادة بين جميع الأطراف ذوي المصلحة وخصوصاً المعلمين .

(2) هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلمين في المدارس .

(3) وجود فروق بسيطة بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية . حيث أن الالتزام العاطفي في المدارس الابتدائية أقوى من المدارس المتوسطة والثانوية .

(19) **دراسة بدرسن وآخرون (Pedersen et al, 2010) بعنوان:-**

" تأثير القيادة الموزعة على مبادرات التنمية ، حوارات مع ثمانية معلمين ."

**Distributed Leadership Influence on Professional Development
initiative : Conversation with Eight Teachers " .**

هدفت معرفة درجة تأثير القيادة الموزعة على مبادرات التنمية ، وطبقت الدراسة على أربع مدارس لمعرفة تأثير هذه السمات التعاونية التي تخدم المدرسة وتزيد من فعاليتها على تنمية المعلمين والمتعلمين فيها ، وتفحص العلاقة ما بين المعلمين والإدارة وتطوير المدارس من خلال مبادرات التنمية المهنية للمعلمين . طبقت هذه الدراسة على ثمانية معلمين فيما يتعلق بأرائهم في القيادة الموزعة والتعاون مع الإدارة وفريق العمل وتأثيره على تطوير المدرسة وذلك عن طريق إجراء مقابلات مع هؤلاء المعلمين ، واستخدم الباحثون استبيان طبق على نفس العينة بعد عدة أسابيع من إجراء المقابلات.

وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية :

(1) أن جميع المدارس الأربعة يطبقون أسلوب القيادة الموزعة وهو أسلوب يعمل على التواصل مع الآخرين ومع الإدارة في المدرسة .

(2) يعمل المعلمون على تنفيذ مبادرات جديدة في النظام المدرسي وعلى نطاق واسع وتقديم إستراتيجية جديدة لتطوير المدرسة .

- 3) من الواضح من خلال المقابلات مع المعلمين بأن من أهم عوامل نجاح تلك المبادرات هو التزام المدير بالصبر والمرونة والفهم لمن يعملون معه.
- 4) الثقة المتبادلة بين أعضاء المدرسة لها دور كبير في نجاح ورفاهية كل عمل وأنها تؤثر بشكل كبير على كيفية تواصل المعلمين في المدرسة .
- 20) **دراسة ديفيس (Davis, 2009) بعنوان :-**
" القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مقاطعة أتلانتك "

Distributed leadership and school performance in Atlantic Distict.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، وقدمت هذه الدراسة اختبار للعلاقة بين كل واحد من الأبعاد السبعة للقيادة الموزعة (رؤية المدرسة، التنظيم المدرسي ، الثقافة المدرسية ، البرنامج التعليمي ، الأدوات الفنية ، قيادة المعلم ، وقيادة المدير) والأداء المدرسي ، واستخدم الباحث المنهج الكمي المنهجي والذي يعتبر الاختيار الأنسب للدراسات التي تهدف إلى اختبار النظرية ، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان القيادة الموزعة المسحية (Distributed Leadership Survey (DLS) على معلمي (34) مدرسة ابتدائية في المناطق الحضرية من منطقة اتلانتيك التعليمية الوسطى . وقد قام الباحث بتطوير هذه الأداة من أجل خدمة أهداف هذا البحث . جمعت الأداة المسحية ردود المعلمين حول الأبعاد السبعة والأشكال الثلاثة للقيادة الموزعة ، واستخدم الباحث متوسط درجات الصف الثالث في مادة الرياضيات وتحصيل الطلاب في القراءة في مدرسة ميريلاند . تم تحليل البيانات باستخدام معامل تحليل الارتباط ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة وشكل العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- 1) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مادة الرياضيات .
- 2) أظهرت النتائج أن البعد الفني في القيادة الموزعة يملك علاقة ذات دلالة إحصائية على الأداء في مهارة القراءة لدى الصف الثالث.
- 3) وجود علاقة ارتباطيه بين كل من الأبعاد التالية رؤية المدرسة ، والبرنامج التعليمي ، والجانب الفني وقيادة المعلم، وبين مستوى الأداء في مادة الرياضيات للصف الثالث.

(21) دراسة جيمس (Jaimes,2009) بعنوان :-

"ممارسات القيادة الموزعة في المدارس : تأثيرها على تطوير قيادة المعلم في كاليفورنيا "دراسة حالة" .

Distributed Leadership practices in school :Effect on the development of teacher leadership in California "Case study" .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآثار الناتجة عن تنمية المهارات القيادية عند المعلمين باستخدام نموذج القيادة الموزعة في مجال القيادة المدرسية فقد قامت الدراسة بالبحث في أدوار المعلمين ، ومهامهم ، وتفاعلاتهم وقدمت معلومات حول كيفية تطوير القيادة والسؤال البحثي الذي حاولت الدراسة الإجابة عليه هو : هل أن ممارسات القيادة الموزعة في أنظمة المدارس تؤدي إلى زيادة دافعية وقدرة وعمل المعلمين نحو القيادة ؟

وهي دراسة حالة نوعية لمدرستين ابتدائيتين من بين مدارس الضواحي والتي تحقق إنجازات طلاب ثابتة خلال السنوات الماضية واستخدم الباحث الملاحظة والاستبيان كأداة للدراسة . وتلك المدرستين تمتلكان أنماطاً قياديةً مختلفة وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمق والدقة وتفسير البيانات التي تم جمعها وكانت كالتالي :

1) الموقع الأول يطبق مفهوم توزيع القيادة بينما الثاني يطبق النموذج التقليدي .

2) تشير النتائج إلى أنه ومن خلال امتلاك فرصة للمشاركة في هيئات القيادة المدرسية وأنظمتها عبر توزيع القيادة يكون المعلمين قادرين على تبادل خبراتهم وتعميق معارفهم والتي تنتقل بدورها إلى فصولهم من خلال تحسين الإبداع والتحفيز والفعالية على النحو المبين في برامجهم التعليمية.

3) تقدم هذه الدراسة أيضاً نظرة جديدة حول كيفية التوزيع ومدى تأثيرها على الرضا المهني والتمكين والملكية لدى المعلمين. وتعزيز روح المسؤولية في عملية اتخاذ القرارات عند تعاملهم مع إدارة التعليم والمناهج الدراسية .

(22) دراسة ماسكول وآخرون (Mascall et al ,2009) بعنوان :-

" العلاقة بين القيادة الموزعة وتضاؤل المعلمين الأكاديمي في أونتاريو .

Relationship between distributed leadership and teachers academic optimism in Ontario.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموزعة والتضاؤل الأكاديمي للمعلمين ، وتقديم الدعم إلى البراهين العديدة والمتوافقة للقيادة الموزعة ، ولقد تم جمع البيانات من ردود (1940) معلم ثانوي وابتدائي في منطقة تعليمية من ولاية أونتاريو على استبيانين لدراسة استقصائية على

الانترنت وتكون مجتمع هذه الدراسة من (8800) من المعلمين وقد أجاب على الاستبيان (1940) معلم من (150) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي و (30) مدرسة من المدارس العليا وقد اعتمدت الدراسة على الاختلاف في المستويات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد واستخدم الباحث استبيان يشمل على التفاؤل الأكاديمي والقيادة الموزعة ، وتم استخدام نموذجين لتخفيض مدة الرد المطلوب لتعبئة النموذج من جهة، وقياس كل من المتغيرات المتداخلة والمنفصلة من جهة أخرى.

واستخدم الباحث استبيان معدل لهوى وآخرون (Hey et al) والذي وصف التفاؤل الأكاديمي للمعلمين ، وتعكس أنماط القيادة الموزعة إلى أي مدى يتماشى أداء المهام القيادية بوعي عبر مصادر القيادة ، والدرجة التي يكون فيها المنهج موضوع بشكل منهجي أو عفوي واستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

(1) وجود مستويات عالية من التفاؤل الأكاديمي والتي كانت مرتبطة بشكل إيجابي ومهم مع المناهج المخططة للقيادة الموزعة .

(2) وجود مستويات منخفضة من التفاؤل الأكاديمي والتي كانت مرتبطة بشكل سلبي وبشكل كبير مع المناهج غير المخططة وغير المتوافقة مع القيادة الموزعة .

(3) إن أشكال التوزيع المخطط لها تحقق الشفافية وتؤدي إلى رفع مستوى الدوافع لدى الإداريين عند اتخاذ القرارات والتفاؤل الأكاديمي قد يؤثر على تطبيق النماذج الأخرى للقيادة الموزعة وأن المعلمين الذين يعلنون عن المستويات العليا للتفاؤل هم الذين لديهم الاستعداد من أجل التعاون مع الزملاء وتحسين الأوضاع في المدارس .

(23) **دراسة مريضي (Murphy et al.2009) بعنوان :-**

"دور المدير في دعم وتنمية القيادة الموزعة في جليكو في أمريكا " .

The role of the principle in fostering the development of distributed leadership .

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور المطلوب من الإداريين من أجل تحقيق النهضة في المدارس ، وهي كذلك تتناول دور القيادة الإدارية التي تعتمد على أساليب مختلفة من أجل تحقيق القيادة الموزعة التي يمكن أن تزدهر أو تفشل في المدارس وطبقت الدراسة على المدارس الإعدادية في المناطق الحضرية والتي تمثل مجموعة من ستة من الدراسات التي استغرق إجراؤها ثلاث سنوات من أجل التحقق من مدى تطبيق القيادة الموزعة في اثنتين من الولايات في وسط منطقة جليكو الأمريكية ومن أجل تحقيق أغراض هذه الدراسة في مجال القيادة الموزعة ،

فإن الباحث قد اعتمد على الجمع بين المفاهيم النوعية والسياسية التعليمية في مجال القيادة الإدارية على ضوء النتائج المبذولة من أجل بناء المؤسسات الناجحة وهي تشمل مجموعة من دراسات الحالة المقارنة والطولية التي تستغرق ثلاث سنوات في ستة من المدارس في اثنتين من الولايات في وسط منطقة جليكو وبدأت الأعمال الميدانية خلال العام الدراسي 2004 واستمرت حتى نهاية العام الدراسي 2006 / 2007م، وقد تم اختيار المدارس نظراً إلى الاختلاف في الهيكل التنظيمي والخصائص البيئية والمبادرات في مجال القيادة الموزعة ويتراوح عدد الطلاب فيها ما بين 500 - 1500 والاختلاف في الخصائص العرقية .

واستخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع (20) من المسؤولين في هذه المدارس والذين يمثلون المديرين والمساعدين والمعلمين الذين شاركوا في مبادرات القيادة الموزعة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

(1) أن القيادة الموزعة يمكن تطبيقها في العديد من المدارس إذا اعتمدت على الهياكل البيروقراطية والتنظيمية في المدارس .

(2) يؤكد الباحث أن نجاح القيادة الموزعة في تلك المدارس يعود إلى التخطيط المشترك خلال السنوات الأخيرة ويوضح كيف يمكن للهياكل التنظيمية والأشكال البيروقراطية أن تمنع من انتشار وتطبيق القيادة الموزعة وعلى المديرين إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية من أجل تحقيق أهداف القيادة الموزعة وكذلك على المديرين أيضاً استيعاب النماذج المختلفة واقتراح وتطبيق السياسات والتطبيقات التي يمكن أن تؤيد هذه الهياكل التنظيمية، وتدريب المعلمين على القيادة الموزعة.

(24) **دراسة ستريك (Streck, 2009) بعنوان "**

" القيادة الموزعة وتقاسم صنع القرار : الممارسات القيادية التي تعمل على تعزيز التعاون في نيويورك "

Distributed Leadership and shared decision making : leadership practices that promote collaboration in new York.

هدفت الدراسة إلى تعميق الفهم للممارسات القيادية التي تعزز تقاسم صنع القرار في المناطق التعليمية ، وقد قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة للدراسة باستطلاع وجهات نظر (18) مشاركاً حول مسألة تقاسم صنع القرار ومنهم (ستة مديرين، وستة معلمين، وستة من أولياء الأمور) من منطقة تعليمية متوسطة الحجم في ولاية نيويورك .

وتمحورت الدراسة حول الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

(1) إلى أي مدى تطبق أنظمة ولوائح إدارة منطقة ولاية نيويورك التعليمية مفهوم تقاسم صنع القرار؟

(2) ما هي الممارسات القيادية التي عززت تقاسم صنع القرار في هذه المنطقة التعليمية؟ من خلال التعرف على وجهات النظر الجديدة والمختلفة للممارسات القيادية والتي تؤثر على عملية صنع القرار وبالتالي فهم أفضل لديناميكيات القيادة الموزعة على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- (1) أن المشاركين أعطوا أهمية كبيرة للثقة والممارسات الاتصالية في دورها لتشكيل قاداتهم و الرغبة الكبيرة في الاستقلالية عن الإدارة المركزية في عملية صنع القرار .
- (2) تشير النتائج إلى أن قادة المنطقة التعليمية ومع المشاركين من المستوى القيادي بحاجة إلى إعادة النظر ومراجعة خطة المنطقة التعليمية حول تقاسم صنع القرارات .
- (25) دراسة هوليبيا وآخرون (Hulpia et al,2009) بعنوان :-

"العلاقة بين مفهوم القيادة الموزعة في المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمين القادة والالتزام التنظيمي".

The relationship between the perception of distributed leadership in secondary school and teachers and teachers leaders job satisfaction and organizational commitment.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة وتناغم الفريق القيادي والمشاركة في صنع القرار ، تنوع السياقات والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين والقادة المعلمين . وتم تطبيق استبيان على (1770) معلم من (46) مدرسة ثانوية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وكشفت تحليلات الانحدار المتعدد وتحليل المسار إلى أن :

- (1) متغيرات الدراسة أظهرت تباين كبير في الالتزام التنظيمي وكانت درجة التباين للرضا أقل بشكل كبير بالمقارنة مع الالتزام الوظيفي .
- (2) التناغم القائم بين فريق القيادة وحجم الدعم القيادي كان مرتبط بقوة بالالتزام التنظيمي وبالرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة .
- (3) أن اللامركزية في الأدوار القيادية كانت ذات ارتباط قوي بالالتزام التنظيمي الوظيفي .

(26) دراسة غرانت (Grant ,2008) بعنوان :-

" لم نضع قطعنا جنباً إلى جنب " دراسة مبادرة التطوير المهني من خلال القيادة الموزعة في كوازولا ناتال.

We did not our pieces together exploring professional development initiative through a distributed leadership lens in Kwazulu–Natal.

هدفت الدراسة الكشف بشكل خاص عن قيادة المعلم وعلاقتها بمبادرة تطوير مهني بحضور معلمين من أربع مدارس في منطقة كوازولا ناتال ، تقدم هذه الدراسة تقارير حول البيانات النوعية والتي تم جمعها بعد ثمانية أشهر من إطلاق المبادرة باستخدام الإستبانات والمقابلات وتحليل البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج أن:-

(1) قيادة المعلم فيما يتعلق بتطبيق التعليم التربوي كان مقتصرًا على فصول دراسية محدودة وبدرجة قليلة " هذا ما يشير إلى أن الأوضاع في المدارس لم تكن دائماً معنية بالتعاون البنائي والجوهرية وإعادة توزيع السلطة والإدارة القيادية على المعلمين .
(2) وتشير أيضاً إلى الحاجة لمبادرات التطوير المهني لمعالجة المسائل القيادية بشكل واع وكذلك عمليات الدعم لهذه المبادرات عندما يتم وضع تصور لها .

(27) دراسة هيل (Hill,2008) بعنوان :-

"القيادة الموزعة في المدارس الحكومية الابتدائية في فيكتوريا " .

Distributed leadership in school in Victorian Government primary school .

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم القيادة الموزعة وتطبيقها على المدارس وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة من خلال إجراء مقابلات مع أربع قادة معينين في واحدة من المدارس الحكومية الفيكتورية الأساسية. واعتمد على التحليل النظري في المنهجية وفق الدائرة التأويلية ، ويكشف التحليل التأويلي لأشكال القيادة عن الطابع الظاهري ويكشف التحليل النظري لنظريات القيادة الرسمية مثل نظريات الأثر ونظرية الحالة ، ونظريات الصدفة ، والقيادة التحويلية أن القيادة ليست قابلة للتعميمات العالمية ، ويمكن وصف الأداء التنظيمي وفقاً لأحكام السببية الحسابية لنظرية الإدراك الموزعة . فتقدم هذه النظرية شرح متنسق للتعلم الإنساني من حيث التفاعل المادي بين العقل والجسد ، والمحيط الخارجي . وفي المقابل فإن المنظور الظاهري لعلم النفس يرسم جوهر القيادة من خلال الاختلافات النوعية في الخبرة الإنسانية حيث تضع نظرية القيادة الموزعة وهاتين الرؤيتين جنباً إلى جنب في حساب مفرد ثنائي الأبعاد للحياة التنظيمية على اعتبار أن القيادة مفهوم ظاهري فإنها ليست قابلة للتعميم كمفهوم مطلق السياق . وتسعى القيادة

الموزعة في المدارس كما وردت في هذه الدراسة إلى توفير الإطار النظري لتحليل الأداء المدرسي يمكن هذا الإطار الأداء المدرسي من أن يتم التعبير عنه بعبارات عامة مع اعترافه في نفس الوقت بخبرة الشخص في الحياة التنظيمية كما يراها المشاركون فيها .

(28) **دراسة سيتشل (Setchel , 2008) بعنوان :-**

" كيفية تنفيذ ممارسات القيادة المدرسية الموزعة في مدرسة ابتدائية ريفية في شمال شرق جورجيا " .

How distributed school leadership practices are implemented in rural northeast Georgia Elementary school.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طريقة توزيع القيادة في واحدة من المدارس الابتدائية الريفية في شمال شرق جورجيا والتي نظر إليها على أنها جهود تعاونية من أجل تحسين التعليم والتعلم وقد تم إجراء دراسة حالة ورصد الممارسات القيادية وعملت هذه الدراسة على الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية :-

- 1) كيف يتم توزيع القيادة في المدارس الابتدائية في شمال شرق جورجيا ؟
 - 2) ما هي الممارسات القيادية في المدرسة والتي يمكن توزيع القيادة فيها لتشمل العديد من القادة في المدرسة ؟
 - 3) كيف يقوم القادة بإنجاز المهام المناطة بهم ؟
 - 4) كيف تأثرت العلاقات بين المعلمين أنفسهم وبين المدير من جهة والمعلمين من جهة أخرى كنتيجة للقيادة الموزعة ؟
- تم جمع البيانات من خلال المقابلات الفردية ، ومقابلات الفرق المركزة والملاحظات ومن خلال تحليل الوثائق أشارت نتائج الدراسة إلى :-

- 1) أن القيادة تصبح موزعة بعدة طرق منها : عمل اللجان القيادية القائمة على الخبرة وإشراك القادة غير الرسميين في الأعمال القيادية .
- 2) تنتج القيادة الموزعة عن اجتماعات أعضاء هيئة التدريس واجتماعات فرق العمل على المستوى الأفقي للفصول .
- 3) هناك العديد من الآثار المترتبة على ممارسة القيادة الموزعة وهي أنه يجب أن يكون القائد الوظيفي ملتزم بتوزيع القيادة بين العديد من الأفراد ويجب نشر الثقافة التعاونية في المؤسسة من أجل تطبيق القيادة الموزعة وكذلك يجب أن يعمل الجميع نحو نفس الرؤية والأهداف و يجب أن تكون الممارسات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة للسماح بتطبيق القيادة الموزعة.

(29) دراسة سيرد (Sired ,2008) بعنوان :-

" تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الانجليزية في انجلترا " .

An Investigation into the implementation of Distribute Leadership in English School in England.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي وتسعى إلى معرفة أي السياقات التي يمكن فيها تطبيق القيادة الموزعة . واستخدم الباحث (358) مدرسة ثانوية في انجلترا لتمثيل مؤسسات القطاع العام حيث يجري الباحث مراجعة دقيقة ومنهجية للدراسات السابقة لتطوير الفهم حول مصطلح القيادة الموزعة مثل استخدام استبيان (Ofsted) لاختبار إذا كان يتم العمل بالقيادة الموزعة في المدارس أم لا ومن ثم استخدم المنهج الاستقصائي لاختبار القيادة الموزعة مع العديد من المتغيرات مثل (المستوى الاجتماعي والثقافي للأسرة والموقع الجغرافي للمدرسة) .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- 1) وجود علاقة ارتباطية بنسبة كبيرة بين الأداء المدرسي وعملية توزيع القيادة .
- 2) توجد خصائص معينة سائدة على المساعدة في سن وتطبيق القيادة الموزعة ومنها السياق الاجتماعي ، والثقافي وكذلك موقع المدرسة والتي بلغت دوراً هاماً في تحديد مستوى التوزيع .

(30) دراسة أرو سميث (Arrowsmith,2007) بعنوان :-

" القيادة الموزعة في المدارس الثانوية في انجلترا ، تأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى " .

Distributed leadership in Secondary Schools in England : the Impact on the Role of the Head teachers and Other issues.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدي ممارسة القيادة الموزعة في انجلترا وتأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى ، وأوضحت الدراسة أن القيادة الموزعة مفهوم جديد داخل إلى ميدان الإدارة المدرسية ، حيث يخفف العبء عن كاهل مدير المدرسة ، ويحرره ليقوم فقط بالأمر التي عليه أن يقوم بها ، وبالتالي يؤدي إلى تطوير قدرات المدرسة وكفاءتها ولذلك قامت الدراسة بتحليل مفهوم القيادة الموزعة وأهميتها وأشكالها والأسس التي يقوم عليها ، وعلاقتها بمفهوم المساءلة وسعت الدراسة بشكل أساسي للإجابة عن سؤالين يدوران حول ما يقوم به مديرو المدارس وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- 1) أن هناك أعمالاً يقوم بها المديرون من شأنها أن تعزز القيادة الموزعة، مثل التواصل الفعال في المدرسة، والدفاع عن الأفراد، واستخدام العبارات التشجيعية باستمرار ، والتحديد المنظم

للنتائج المرجوة، وبناء الثقة، والرؤية المشتركة، وتحديد الأدوار، وتقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء .

(31) دراسة تشن (chen ,2007) بعنوان :-

"ممارسات مديري المدارس القيادية الموزعة وتأثيرها على تحصيل الطلاب في بعض المدارس الابتدائية المختارة في ولاية تكساس " .

Principals distributed leadership and their impact on student achievement in selected elementary schools in Texas.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الممارسات القيادية للمديرين كما يراها القادة المعلمون وتأثيراتها المتوقعة على تحصيل الطلاب ، وقد تم جمع البيانات باستخدام طريقة إحصاء الممارسات القيادية عن طريق الملاحظة لجميع القادة المعلمين الراغبين في تحديد الأدوار القيادية للمديرين في المنطقة التعليمية السادسة في ولاية تكساس، وتم الحصول على بيانات التقييم لعشر مدارس على مدار ثلاث سنوات (2004-2006) من تقرير برنامج مؤشر التميز الأكاديمي (AEIS) Academic Excellence Indicator System ولإجابة على الاستبيان تم حساب

الإحصاءات الوصفية ومعدل التكرار والنسب المئوية ومتوسط الانحراف المعياري .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- 1) النسق التعاوني في العمل للمديرين مع المعلمين الذين يمارسون أدواراً قياديةً أظهر أن لديه تأثير إيجابي على تحصيل الطلاب .
- 2) تعكس تصورات المعلمين الذين يمارسون أدوراً قياديةً في المدرسة الحاجة لأن يقوم المدير بمواجهة التحديات لإحداث التغيير والنمو .
- 3) إن الإقرار بمساهمات المعلمين الذين يمارسون الأدوار القيادية وتمجيد إنجازات العمل كفريق غالباً ما يترك أثر إيجابي على الأداء الأكاديمي في المدرسة .
- 4) المدارس التي حققت درجة عالية على عملية الإحصاء المباشر وعن طريق الملاحظة للأدوار القيادية للمديرين حصلت على درجات أفضل في برنامج ولاية تكساس للتقييم المعرفي والمهاري .
- 5) أن الأثر الإيجابي الناتج عن إعطاء الآخرين الفرصة للعمل ووضع رؤية مشتركة حول تحصيل الطلاب تشير إلى أن القيادة الموزعة غالباً ما تسهم في عملية التحسين المدرسي وبناء قدرات المدرسة من أجل التطوير .

(32) دراسة والاش وآخرون (Wallach et al, 2005) بعنوان :-

"القيادة الموزعة : الانتقال من التسلسل الهرمي في المدارس الثانوية إلى المسؤولية المشتركة في واشنطن .

" **Distributed Leadership : Moving from High school Hierarchy to shared responsibility in Washington .**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الموزعة على المدارس الثانوية وهو مشروع المدارس الصغيرة بدأ في سبتمبر 2000 وهو ممول من قبل مؤسسة بيل وميلندا ، ويوفر المشروع المساعدة التقنية للمدارس الثانوية الصغيرة الجديدة والمدارس المحولة ، وخاصة في ولاية واشنطن ، حيث تقدم المساعدة بطرق عدة من خلال الموقع الإلكتروني ، وأنشطة التطوير المهني للمعلمين وأعضاء مجلس إدارة المدرسة ، والمنشورات والخدمات الاستشارية وحافلات المدارس الصغيرة التعاونية ، ويعمل هذا المشروع مع (34) مدرسة ثانوية بشكل مستمر ، سبعة عشر منهم هم عملياً في إطار عملية التحويل من مدارس ثانوية كبيرة وشاملة إلى مدارس صغيرة ومركزة.

ويستند هذا التقرير على الملاحظات المأخوذة لمدة ثلاث سنوات لإعادة هيكلة المدارس الثانوية في ولاية واشنطن وأجريت مقابلات لأخذ التعليقات والاقتراحات .

ومن النتائج التي تم التوصل إليها:-

- 1) أن المدارس يمكن أن تستفيد من خبرات المدارس الثانوية الأخرى .
- 2) يمكن تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية الأخرى .
- 3) يمكن تطبيق القيادة الموزعة في المدارس التي تعمل على الانتقال من التسلسل الهرمي إلى المسؤولية المشتركة .
- 4) يمكن إشراك المعلمين في القيادة عن طريق أنشطة التطوير المهني للمعلمين وتقديم المنشورات والخدمات الاستشارية ، وهذا المشروع قد نجح في جعل المدارس الثانوية على اتصال مع بعضها والاستفادة من بعضهم البعض .

(33) دراسة أديرو (Oduro,2004) بعنوان :-

" القيادة الموزعة في المدارس : ماذا يقول مديري المدارس عن عوامل الشد والجذب في بريطانيا" .

Distributed leadership in school : what English head teacher say about the pull and push factors in Britain.

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري المدارس للقيادة الموزعة ، وهل يمارس مديري المدارس القيادة الموزعة بنفس الطريقة التي اقترحها الخبراء في هذا المجال، ومعرفة القضايا

والمشكلات التي تواجه مديري المدارس في محاولة فهم توزيع القيادة أو إيجاد بيانات تسمح بممارسة القيادة الموزعة وهذه الدراسة عبارة عن مشروع تتبناه الكلية الوطنية للقيادة المدرسية
National Collage for School Leadership (NCSL)

على أربعة مدارس مختارة في اسكس وسوفوك وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات شبه المنظمة من مديري المدارس الذين لديهم فكرة عن مفهوم القيادة الموزعة حيث أن هذا المصطلح نفسه لا يشكل جزءاً لا يتجزأ من أعمالهم اليومية والعملية التي من خلالها يتم توزيع القيادة في المدارس قد يفهم من حيث أن مديري المدارس يتخذوا مبادرة لتقاسم المسؤولية القيادية مع المعلمين وإيجاد بيئة يمكن فيها للمعلمين من تحمل مسؤوليات القيادة .

وإن الطرق التي يتصل من خلالها مديري المدارس والمعلمين والطلاب تشجع على المزيد من المشاركة في القيادة وتتناول هذه الدراسة أيضاً بعض العوامل التي تشجع على القيادة الموزعة مثل الثقة والاتصالات والمخاطرة ، والدعم المالي ، وكذلك تناقش بعض العوامل التي تعيق القيادة الموزعة مثل انعدام الأمن والتدخل الخارجي وفقدان الثقة .

أما بالنسبة لعوامل الطرد والجذب فإن القيادة الموزعة لا تتطور في فراغ ويمكن تنميتها ومؤازرتها في المدرسة بناءً على عدة عوامل داخلية وخارجية فإن القيادة الموزعة تعمل على سحب مديري المدارس والمعلمين والتلاميذ إلى تنفيذه ، والعوامل المحببة لا تجعل توزيع القيادة جذاباً للمعلمين والتلاميذ وبالتالي يدفع بهم بعيداً عن المشاركة في القيادة أما بالنسبة لعوامل الجذب ؛ فهي التي تؤدي إلى تعزيز القيادة في المدارس ، ومن أهمها الثقة والتي يجب أن تكون بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومدير المدرسة وبين الطلاب والمعلمين وبين الطلاب ومدير المدرسة وبين الطلاب أنفسهم .

(34) دراسة موجيس وهاريس (Muijs & Harris,2003) بعنوان :-

" قيادة المعلم : تحسينات خلال تقوية الإدارة التعليمية في إنجلترا " .

**Teacher leadership : improvement through empowerment,
Educational, Management and Administration in England.**

هدفت الدراسة التعرف إلى قيادة المعلم وقدرته المعلمين على ممارسة القيادة من أجل التدريس و التعلم داخل الفصل الدراسي وخارجه ، وهي دراسة من مجلس التدريس العام لإنجلترا (GTC) General Teaching Council بالاشتراك مع الاتحاد القومي للمعلمين (NUT) National union for Teacher وهو مشروع بحثي لدراسة مدى تمتع قيادة المعلم باعتبارها شكلاً مميزاً للتعاون المهني من أجل تحسين المدرسة، والقدرة على الإقناع في مدارس إنجلترا ، في بادئ الأمر تم إجراء استعراض وافٍ للأدبيات بتمويل من مجلس التدريس العام لبحث القاعدة التجريبية والنظرية التي يتركز عليها مفهوم قيادة المعلم.

وكانت أهداف المشروع :-

- 1) تحديد نماذج ومناهج قيادة المعلم في الواقع العملي .
- 2) دراسة السبيل الأمثل لتسهيل وتنمية قيادة المعلم .
- 3) دراسة العلاقة المحتملة بين قيادة المعلم كشكل من أشكال العمل التعاوني والمهني وتحسين المدرسة .

استخدم المشروع دراسة الحالة ، حيث تم جمع أدلة نوعية وكيفية من عشرة مدارس عن طريق المقابلات بوصفها حالات للدراسة وتعطي مجموعة متنوعة من السياقات والظروف .
توافرت فيها مجموعات من المتغيرات (القطاع، الموقع الجغرافي، المزيج العرقي) وعكست خليطاً من المبادرات الخارجية (مثل مجتمعات التعلم الشبكية ، مناطق العمل التعليمي ، مبادرات تحسين المدارس الخارجية).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- 1) إلقاء بعض الضوء على قيادة المعلم في الواقع العملي ودراسة فهم المعلمين لمفهوم قيادة المعلم .
- 2) تقديم بعض الاستبصارات حول هذا الشكل من أشكال العمل التعاوني المهني على أرض الواقع .
- 3) أظهر المشروع أن قيادة المعلم قد تكون مفهوماً ذو معنى بالنسبة للمعلمين واستخدام المعلمون لمصطلحات مثل التعاون والشراكة والتشبيك لوصف طرق العمل مع المعلمين الآخرين .
- 4) أظهر البحث وجود خمسة أبعاد لقيادة المعلم وهي اتخاذ القرار المشترك، والتعاون، والمشاركة الفاعلة والنشطة، والتعلم المهني، والنشاط.
- 5) أظهرت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي عززت القدرات القيادية، وساعدت على ظهور توزيع القيادة في المدارس ومنها: ثقافة المدرسة، والرؤية المشتركة، والترقيات الداخلية، وتوفير فرص للتطور المهني المتواصل .
- 6) كشف الدراسة أن هناك بعض العوائق التي تعيق ممارسة القيادة الموزعة ومنها: الوقت المتاح للمعلمين للانخراط في أنشطة خارج التدريس، وافتقار المعلمين للخبرة والثقة عن أداء أدوار قيادية، والفتور واللامبالاة لدى المعلمين، وانعدام الرغبة والاستعداد لتحمل مسئوليات جديدة.

35) دراسة كامبيرون وآخرون (Camburn et al ,2002) بعنوان :-
" القيادة الموزعة في المدارس . دراسة حالة على المدارس الابتدائية للتطوير
الشامل النموذجي "

Distributed leadership in school the case of Elementary school Adopting Comprehensive school Reform Models .

هدفت معرفة مدى اعتماد المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة، حيث أجريت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية للتطوير الشامل النموذجي من خلال تحديد الأدوار الرسمية وغير الرسمية التي يمارسها المعلمون في تلك المدارس ، وافترض الباحثون أن مثل هذه البرامج تعمل على تفعيل دور المعلمين وتحديد المسؤوليات الاجتماعية من خلال التنمية المهنية عن طريق تقاسم الأدوار وافترضوا أيضاً تأثير ذلك العمل النشط على أداء المعلم القيادي في المدارس ، وقاموا بإجراء الدراسة على ثلاثة نماذج من المدارس المشاركة في برنامج التطوير الشامل وتقديم الدعم الكامل لتنشيط البرنامج على نطاق واسع . استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على مديري المدارس والبالغ عددهم (503) وقد استعاد منها (374) وهي عينة الدراسة .
وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها ما يلي :-

1) وجود اختلاف بين المدارس المشاركة في البرنامج وتلك غير المشاركة في تطوير المدرسة وذلك بسبب استخدام أساليب توزيع الأدوار والمشاركة في المهام الإدارية والقيادية .
2) تعاظم دور المسؤولية الاجتماعية ودور المدير في توزيع المهام القيادية في المدارس المشاركة ذات الصلة وعملت على تنمية أعداداً كبيرة من القيادات التربوية .

36) دراسة هاريس (Harris ,2002) بعنوان :-

" القيادة الموزعة في المدارس تقود وتوجه أم تضلل ؟ "

Distributed Leadership in Schools, leading or Misleading?

هدفت الدراسة النظر إلى الممارسات القيادية التي تتم في المدارس من منظور توزيعي ، واعتمدت الدراسة على عمل استبيانين، وطبقت على عشرة مدارس باستخدام الباحثة للمنهج الوصفي، وتم تحليل البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية والتكرارات ومعامل ألفا كرونباخ ، واختبار (ت) ، واعتمدت الدراسة على النتائج التي استقتها ميدانياً من دراستين للقيادة الموزعة ، حيث درست إحداها التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الفعالة في المدارس ودرست الأخرى الإدارة الفعالة للمدارس كما قدمت الدراسة تحليلاً لواقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :

(1) أن الممارسات القيادية بالمدارس هي ذات طبيعة موزعة ، حيث يتحقق ذلك من خلال التفاعل الإنساني بين أفراد العمل ، وأن النشاط القيادي على مستوى المدرسة أكثر منه على مستوى الفرد .

(2) أن المنظور للقيادة الموزعة يقدم وجهة نظر جديدة ومهمة يمكن من خلالها فهم وتحليل الممارسات القيادية بالمدارس .

(37) **دراسة براون وآخرون (Brown et al ,2000) بعنوان:-**

"القيادة من أجل تطوير المدرسة : دور المدير في المدارس الثانوية في بريطانيا "
Leadership for school improvement : the role of the head for department in UK secondary schools.

هدفت الدراسة إلى تعريف القيادة الموزعة ومقارنتها بالمفاهيم القيادية الأخرى مثل القيادة التشاركية ، والتعاونية والديمقراطية والتفاعلية وكذلك تأثير القيادة الموزعة على تحسين التعليم ، وزيادة التعلم وبالتالي تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء المدرسي ككل . استخدمت الدراسة المنهج الفينولوجي (الظواهرى) ليختبر دور (32) من رؤساء الأقسام للمدارس الثانوية الشاملة في برمنغهام ومانشستر ، ثمانية رؤساء أقسام تم تعقبهم في مواقفهم المدرسية وفي النقاش الدائر للمهام التي أنجزها ومتابعة المقابلات التي تم إجرائها على نفس المديرين وتم إجراء مقابلات مع أربعة وكلاء مدارس في نفس المدارس واستخدم الباحثون أدلة وثائقية بالإضافة إلى المقابلات المنظمة . وتوصل الباحثون إلى:

(1) حدد الباحثون عدد من العوائق التي تقف حجر عثرة أمام ممارسة القيادة الموزعة وتحسين التعليم والتعلم والتحصيل ومن أهمها : عدم وجود رؤية كافية لدى مدير المدرسة والإدارة العليا و الاستخدام غير الكافي للموارد والمواد التعليمية .

(2) دعمت الدراسة أهمية وجود رؤية واضحة من قبل القادة ، وكذلك أدوارهم في تشجيع استخدام هادف للأعمال واستخدام القوى المشتركة ليقصدوا بها القيادة الموزعة .

المحور الثاني : الروح المعنوية

أولاً : الدراسات العربية :-

(1) **دراسة عدوان (2012) بعنوان :-**

" المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم،

وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات المعلمين لواقع المناخ التنظيمي ودرجة الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانتيين الأولى :لتحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، والاستبانة الثانية :لتحديد درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وقد تكونت العينة الكلية من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (5303) للعام الدراسي 2012-2013م أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وبلغت (580) معلماً ومعلمة بنسبة (11%) من أفراد مجتمع الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم نتائجها :-

- 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور .
 - 2) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الروح المعنوية لديهم .
- 2) دراسة مددين (2012) بعنوان :-**

" درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية " .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية ، واستخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من قسمين تشتمل على (61) فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية ، و (24) فقرة لقياس مستوى الروح المعنوية .

ومن أهم نتائجها :-

- 1) يرى أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (4.14) .
- 2) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات : الجنس ، الجامعة ، الكلية ، الرتبة العلمية ، سنوات الخبرة.

3) **دراسة الثبتي (2011) بعنوان :-**

" المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم" .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية ، وارتباطهما بمتغيرات العمر ، الخبرة ، المؤهل ، نوع المؤهل لدى المعلمين بالمدارس الثانوية ، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (324) معلماً ومعلمة وهي تعادل ما نسبته (32.6%) من مجتمع الدراسة البالغ (992) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة مكونة من (76) فقرة تقيس مستوى توفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس ولها ثلاثة أبعاد هي (المهارات الفنية والمهارات الإنسانية ، والمهارات الإدراكية والتصورية) ، و استبانة تقيس مستوى الروح المعنوية لدي المعلمين مكونة من (48) فقرة وأبعادها (تقدير العاملين ، ورضا العاملين عن العمل وبيئته ، و العلاقات الإنسانية داخل وخارج المدرسة ، و الحوافز المادية والمعنوية) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- 1) بينت الدراسة أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس المهارات القيادية والمهارات الفنية توفرت بدرجة عالية ، و تبين أن أكثر مهارات القيادة توافراً كانت المهارات الإدراكية التصورية ، ثم تبعها مهارات القيادة بمجال المهارات الإنسانية ، وتبعها المهارات الفنية.
- 2) وجود علاقة ارتباطيه موجبة وجيدة إلى حد ما بين درجات توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية ، وبين درجات الروح المعنوية ككل لدى المعلمين.
- 3) تبين أن المتوسط الكلي للعبارات التي تقيس درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة ، حيث كانت درجات الروح المعنوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل وخارج المدرسة مرتفعة ، فقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى ثم تبعه تقدير العاملين بدرجة مرتفعة ثم رضا العاملين عن العمل وبيئته بدرجة مرتفعة .

4) دراسة الجلابنت (2011) بعنوان :-

" مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بالروح المعنوية لديهم " .

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بالروح المعنوية لديهم، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، والإنسانية في جامعة فيلادلفيا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2008/2009 والبالغ عددهم (290) فرداً ، وقد طبق الباحث الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، حيث صمم استبانتيين إحداهما لقياس مستوى الرضا الوظيفي واشتملت على (33) فقرة ، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية واشتملت على (23) فقرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة :-

1) إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا جاء بدرجة متوسطة .

2) إن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا جاء بدرجة كبير .
3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزى لمتغير الكلية .

4) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا .

5) دراسة الحجيلة (2010) بعنوان :-

" أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنظمة والقواعد السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وتأثير ذلك على الروح المعنوية لدى المعلمين. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (674) معلماً ومعلمة استخدم الباحث فيها استبانتيين، الأولى لقياس أنماط المناخ التنظيمي والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :-

1) أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت مرتفعة.

2) وجود علاقة ايجابية طردية دالة إحصائياً بين أنماط المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط المناخ التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ وذلك نمطي القيادة الإدارية واتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخدمة ولصالح القصيرة من 1 - 5 سنوات .

5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية في مجالي المكانة المهنية والعلاقة مع الطلبة وعلى المجال الكلي للروح المعنوية تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.

6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية في مجال العلاقة مع الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الخدمة وكانت الفروق لصالح الخدمة القصيرة من 1 - 5 سنوات.

6) دراسة عودة (2010) بعنوان:-

" الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين " .

هدفت الدراسة إلى كشف مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وارتباطها بالروح المعنوية للمعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، من المدارس الأساسية في محافظة مادبا ، وقد تم بناء استباننتين، الأولى للتعرف مدى توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية لإظهار معدل الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما . واستخدمت لمعالجة البيانات إحصائياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ - ألفا، ومعادلة سبيرمان - براون.

وأظهرت النتائج التالية : -

1) أن معدل الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً . وقد بلغت الدرجة (3.63) .

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

(7) دراسة العُمر (2009) بعنوان :-

" خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ".
هدفت التعرف إلى درجة توفر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام وعلاقتها بالروح المعنوية ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتصميم استبانة مؤلفة من قسمين تشتمل على (11) محوراً ، و (95) فقرة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة المؤلف من أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
ومن أهم نتائجها :-

(1) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى فريق التدريس .
(2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول أبعاد الروح المعنوية باختلاف متغيرات الدراسة (العمر ، والرتبة العلمية) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين اتجاهات أفراد العينة حول بعد من أبعاد الروح المعنوية (البعد المعنوي للقسم) باختلاف متغير (سنوات الخدمة) .
(3) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة الرؤساء لسبعة محاور من محاور خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية (البعد المعنوي للجامعة) لدى الأعضاء .

(8) دراسة السعايدة والدعجة (2008) بعنوان :-

" درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات " .

هدفت التعرف إلى مدى تأثير الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن بخصائص المعلم والمدرسة في الأردن ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لقياس الروح المعنوية تكونت هذه الأداة من (58) فقرة قسمت إلى خمسة مجالات هي :-
الاتجاه نحو المدرسة والعمل فيها ، والاتجاه نحو الذات العاملة ، والبيئة الفيزيائية ، والإدارة المدرسية ، والرواتب والترقيات ، وتكونت عينة الدراسة من (254) معلماً اختيروا بطريقة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :-

(1) تبين أن درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.47)، حيث كانت بدرجة عالية في مجال الاتجاه نحو المدرسة والعمل فيها ومتوسطة في المجالات الأخرى .

(2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي التربية المهنية ودرجة الروح المعنوية لديهم تعزى لعامل الجنس ولسنوات الخدمة.

(3) كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى للتخصص في التربية المهنية والمؤهل العلمي ولصالح الدرجات العلمية (دبلوم - بكالوريوس) ولطبيعة المنطقة التي يعمل فيها المعلم ، ولصالح المناطق المدنية ، وكذلك لأعداد الطلبة في المدرسة .

(9) **دراسة وشاح وهارون (2008) بعنوان :-**

" مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها " .

هدفت التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (621) معلماً ومعلمةً ، منهم (310) معلماً ، و (311) معلمةً ، يعملون جميعاً في المدارس الحكومية في منطقة عمّان الثانية ، واستخدما استبانة مؤلفة من (30) فقرة مستوى لقياس الروح المعنوية لدى المعلمين ، وتم التأكد من عاملي الصدق والثبات.

وكان من أهم نتائجها :-

(1) أن المعلمين يتمتعون بروح معنوية بدرجة متوسطة .

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي والتخصص ، الكلية ، وسنوات الخبرة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغيري مستوى الدراسة وموقعها .

(10) **دراسة الخالدي (2008) بعنوان :-**

" أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم" .

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينته من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم (311) معلم ، واستعان الباحث باستبانتيين إحداهما لقياس مدى ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع، والأخرى لقياس معدل الروح المعنوية للمعلمين مكونة من المجالات التالية (تقدير العاملين، رضا العاملين عن العمل، الحوافز المادية والمعنوية ، العلاقات الإنسانية ، رضا العاملين عن المدرسة ومرافقها) .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: -

(1) أن جميع جوانب الروح المعنوية جاءت بمستوى عال ويمتوسط حسابي (3.95) لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.38) ، وبعد رضا العاملين عن العمل بمتوسط حسابي (4.25) في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية.

(2) يرتبط أسلوب التعاون كأسلوب من أساليب الصراع لدى مديري المدارس الثانوية ارتباطاً إيجابياً مع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة بكالوريوس فأعلى.

(4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة 21 سنة فأعلى.

(11) دراسة الزهراني (2008) بعنوان : -

"علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى استنباط معلومات عن كيفية تفاعل المعلمات في ظل أشكال السلوك القيادي المختلفة للمديرات وتسايط الاهتمام على أهمية الروح المعنوية ، وتأثيرها على نتائج التعلم لدى المعلمات ودور السلوك الإداري لمدير المدرسة في ذلك، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهن (6031) مديرة ومعلمة موزعة على (208) مدرسة ابتدائية حسب إحصائيات إدارة التعليم، وقد استخدمت الباحثة إستبانة اشتملت على ثلاثة أقسام (الأنماط القيادية لمديري المدارس ، الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية ، علاقة النمط القيادي بالروح المعنوية).

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها:-

(1) مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في

المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) .

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية حسب آراء مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في المجال التربوي لصالح ذوي الخبرة من (30 أقل من 40) .

3) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.702).

12) **دراسة أبو سمرة وآخرون (2008) بعنوان :-**

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ."

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس والروح المعنوية للمعلمين وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بصورة مسحية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة القدس ومعلميها البالغ عددهم (3311) مديراً ومعلماً واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) فرداً حيث استخدمت الاستبانة كأداة لقياس واقع الممارسات الإدارية ، والروح والمعنوية تضمنت الاستبانة (44) فقرة للممارسات الإدارية و (14) فقرة للروح المعنوية وأظهرت نتائج الدراسة:-

- 1) أن المتوسط الحسابي لواقع الممارسات الإدارية لدى منطقة القدس بلغت قيمته (4.00) للدرجة الكلية من (5) .
- 2) جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة لمستوى الروح المعنوية حيث بلغ قدره (4.05) .
- 3) كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس مع وجود بعض الفروق تعزى للمسمى الوظيفي.
- 4) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين المعلمين لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم.

13) **دراسة العتيبي (2008) بعنوان:-**

" الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية في محافظة الطائف التعليمية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس في ظل الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس والتحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية لدى المعلمين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي ، واستخدم ثلاث أدوات منها أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين وهي إستبانة مكونة من (46) فقرة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف والبالغ (1167) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) معلماً أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

(1) مستوى تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.87).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية.)

(3) أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

(14) دراسة عمران (2007) بعنوان :-

" واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرار وعلاقتها هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم " .

هدفت الدراسة إلى النظر في واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرار وعلاقتها هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الإجرائي للنظر في هذا الواقع حيث تكون مجتمع الدراسة من (2119) معلماً ومعلمة ، وعينة طبقية عشوائية مكونة (213) معلماً ومعلمة بنسبة (9%) .

واستخدم الباحث أدوات معدة مسبقاً حيث استفاد من بعض فقراتها وأخضع الأداة النهائية لمعامل الصدق والثبات ، ومعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ (0.93) لواقع المشاركة ، و (0.89) للروح المعنوية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

(1) أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله بلغ (3.32) وهو مستوى متوسط من المشاركة ، كما أن متوسط واقع الروح المعنوية لديهم بلغ (3.22) وهو مستوى متوسط من الروح المعنوية .

(2) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات درجات المعلمين نحو مشاركتهم في اتخاذ القرار يعزى إلى متغير الجنس ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المؤهل العلمي ، والخبرة .

15) دراسة عساف وعساف (2007) بعنوان :-

" الروح المعنوية ومستواها ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس" .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية وارتباطها بمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والدرجة العلمية والخبرة لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا ، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (121) معلماً ومعلمة وهي تعادل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة . واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي واستبانة مكونة من (38) فقرة وأبعادها (المجال الإداري والقيادي ، العلاقات مع الزملاء ، الحوافز والأجور والترقيات ، ظروف العمل). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1) مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان بمتوسط قدره (2.73) أي ما يعادل (54.6%) وهذا يدل على أن الروح المعنوية عند المعلمين والمعلمات منخفضة ، حيث كان ترتيب مجالات الروح المعنوية تنازلياً كالتالي:

مجال العلاقات مع الزملاء (3.1) ، مجال الحوافز والأجور والترقيات (2.81) ، مجال ظروف العمل (2.78) ، مجال الإدارة والقيادة (2.47) .

2) كما أظهرت النتائج تميز المعلمين بمستوى روح معنوية أعلى من المعلمات .

3) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى .

16) دراسة الكيلاني (2005) بعنوان :-

" مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الحكومية في محافظة عمان بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة التعليمية. واستعان الباحث فيها بالمنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (720) وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة حيث بلغت العينة (144) معلماً ومعلمة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (35) فقرة .

أشارت النتائج إلى أن:

(40%) من أفراد العينة كان مستوى روحهم المعنوية منخفض ، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أكثر من بكالوريوس، وكذلك الحال لمتغير الخدمة التعليمية لصالح فئة (5) سنوات فأكثر .

17) دراسة عبدات (2002) بعنوان :-

" العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي المؤسسات التربوية الخاصة في الضفة الغربية "

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية التي يتميز بها معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية ، وعلاقة هذه السمات بالروح المعنوية لديهم ، وأجريت هذه الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي ، والبالغ عددهم (250) معلماً ومعلمة ، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1999 - 2000 م موزعين على (35) مؤسسة ، واستخدم الباحث اختبار آيزيك للشخصية (E.P.I) وهي الصورة المطورة لاختبار موديسيلي للشخصية ، واستبانة لقياس مستوى الروح المعنوية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1) يميل معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية ، نحو نمط الشخصية (المنطوي المنفعل) بنسبة (35.6%) ، في حين تميل النسبة القليلة منهم نحو النمط (المنبسط المتزن) بنسبة (14%) .

2) تدني مستوى الروح المعنوية بشكل عام لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) .

3) لا توجد علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية .

18) دراسة الحميري (2001) بعنوان :-

" الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية "

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة (صنعاء) وما إذا كانت الروح المعنوية والمشاركة تختلفان باختلاف الجنس وسنوات الخبرة في التدريس وحجم المدرسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمدرسات اليمينيين في المرحلة الثانوية من التعليم العام في المدارس الحكومية في أمانة العاصمة للعام الدراسي 1999-2000 والبالغ عددهم (848) مدرساً ومدرسةً ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من بينهم بلغت (300) معلماً ومعلمةً من (27) مدرسة من المدارس الثانوية في أمانة العاصمة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتطبيق استبانتيين إحداهما لقياس مستوى الروح المعنوية لدى مدرسي المرحلة الثانوية وتكونت من (41) فقرة ، والأخرى لقياس مشاركة المدرسين في صنع القرارات وتكونت من (72) فقرة .

وقد توصلت للنتائج التالية :-

- 1) يتمتع مدرسي المرحلة الثانوية بروح معنوية عند مستوى أعلى من المتوسط
- 2) تمتعت المدرسات بروح معنوية أعلى من المدرسين .
- 3) لا تختلف الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية تبعاً للخبرة في التدريس وحجم المدرسة.
- 4) توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :-

19) دراسة شيبارد وآخرون (Sheppard et al, 2010) بعنوان:-

" القيادة الموزعة، معنويات المعلم، وحماس المعلمين : انهيار مسارات القيادة ، نحو نجاح المدرسة " .

"Distributed Leadership, Teacher Morale, and Teacher Enthusiasm:

Unraveling the Leadership Pathways to School Success"

هدفت الدراسة إلى فهم القيادة الموزعة في المدارس ودور مدير المدرسة في تسهيل القيادة الموزعة وأثرها على معنويات المعلمين وحماسهم لعملهم ، وبينما تطورت القاعدة التجريبية ، والتطبيق العملي للقيادة الموزعة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، فإن الدليل على أثرها على الأداء المدرسي المحسن يعتريه الشك.

ويقبل المؤلفون الإدعاء بأن الكثير من البحث على القيادة التعليمية قد فصل عن الهدف الأساسي وهو (تعليم الأطفال) ، وهم يجادلون مع هذا على أنه عندما يكون هناك فهم محسن لعمليات القيادة التي تحدث في المدارس وبصفة خاصة المتعلقة بتوزيع القيادة وكيف أنها تؤثر على أولئك الذين يعملون مباشرة مع الطلاب (معلموهم) ، فبذلك يمكن أن يكون هناك دراسة مشروعة وذات مغزى للصلة بين قيادة المدرسة وتعليم الطلاب.

وهذه الدراسة موجهة للمساهمة في إيجاد الأدلة التجريبية المتعلقة بهذا المجال غير المكتشف إلى حد ما ، وعن طريق تحليل المسار يمكن تطوير أنسب نموذج متداخل لفحص العلاقات بين قادة المدارس الرسميين والقيادة التعاونية للمعلمين والتعليم المهني للمعلمين، واتخاذ القرار المشترك ، والرؤية المشتركة، ومعنويات المعلمين وحماس المعلم، وقد انتهى المؤلفون بمناقشة المسارات بأنسب نموذج حيث أنهم اكتشفوا بالتفصيل الآثار المباشرة وغير المباشرة على مختلف متغيرات القيادة الرسمية والموزعة على معنويات المعلم وحماسه ، والدليل المأخوذ من هذه الدراسة يسلط الضوء على الطريقة الحالية للقيادة الموزعة التي تبني القدرات القيادية للمعلمين عن طريق إشراكهم في القيادة المدرسية في الوقت الذي يتم فيه تعزيز معنوياتهم وحماسهم ، وبذلك يتحدون

النتائج التي توصل إليها البعض والذين تحدثوا عن آثار سلبية للقيادة الموزعة للمعلمين وأدائهم في العمل.

(20) دراسة روبنسون (Robinson,2010) بعنوان :-

" تأثير القيادة: معنويات المعلمين ضمن مدارس مختارة في أحد نظم جنوب شرق تينيسي" .

" The Leadership Effect: Teacher Morale within Selected Schools in One Southeast Tennessee System".

هدفت الدراسة إلى فهم أكبر للعوامل وممارسات القيادة التي تبني وتعزز مستويات معنويات المعلم والرضا الوظيفي. ودراسة معنويات المعلمين والممارسات القيادية في المدارس الابتدائية المتوسطة ضمن نظام تينيسي. وتقدم الدراسات السابقة نظريات متنوعة عن القيادة تظهر أن الأفراد الممارسون لهذه النظريات يؤثرون على معنويات المعلم ورضاه الوظيفي بشكل أساسي ومعدلات الإنهاك كل ذلك من خلال المقابلات وبيانات المسح التي أجراها الباحث حيث تم مقارنة التشابهات والاختلافات بين المعلمين وفي المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالمعنويات والقيادة . لقد أكمل جميع المعلمين المشاركين في هذه الدراسة استبيان بيرديو Bentley & Rempl. لتمكين الباحث من فحص معنويات المعلم والأثر الذي تتركه الممارسات القيادية على المعلمين ، تتضمن هذه الدراسة مقابلات مع عينة ممثلة من خمس مدارس ابتدائية ومدرسة متوسطة مشاركة في هذا البحث ، وتمت مقابلات المعلمين لمعرفة لإدراكهم للمعنويات والإشباع الوظيفي وممارسات القيادة المختلفة التي عززت أو قلصت مستويات راحتهم الشخصية في مكان العمل.

(21) دراسة رولاند (Rowland,2008) بعنوان :-

" العلاقة بين القيادي المسئول والروح المعنوية للمعلم"

The Relationship of Principal Leadership and Teacher Morale

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات المديرين في المدارس المتوسطة والروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس، حيث شاركت سبع مدارس متوسطة من مدارس (مترو بولتن) أطلنطا في هذه الدراسة، واستخدمت الباحثة لقياس ممارسات المديرين قائمة محتويات للممارسات القيادية ، وكذلك استخدمت استبانة (البوردو) للمعلمين لجمع معلومات عن الروح المعنوية لديهم.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

ارتباط الممارسات القيادية للمديرين بالروح المعنوية للمعلمين ارتباطاً وثيقاً ، حيث أكدت على أن التصرفات اليومية للمدير تلعب دوراً في تفعيل البيئة المدرسية ، وأن الممارسات التي تسعى لتفعيل دور الآخرين وتمكينهم في العمل تساهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين .

(22) دراسة رافرتي (Rafferty,2002) بعنوان :-

" تأثير الروح المعنوية على معدل دوران العمل لدى المعلمين "

"The Effects of Teacher Morale on Teacher Turnover Rates "

هدفت الدراسة إلى إظهار الأسباب التي تدفع بعض المعلمين لتغيير مدارسهم حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية ورضا المعلمين عن مديري المدارس .

فقد عزت الباحثة ترك بعض المعلمين لمدارسهم لأسباب متعددة منها ضغوط على المعلم والأجور المنخفضة ، ومشاكل الطلاب ، والضبط المدرسي ، وقلة الدعم من الإدارة المدرسية في القضايا التي تواجه الطلاب خاصة .

ثالثاً :- التعقيب على الدراسات السابقة :-

التعقيب على الدراسات السابقة :-

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة أمكن تحديد أبرز النتائج التي توصلت إليها :-

- 1) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الإداري السائد، وبين الروح المعنوية للمعلمين .
- 2) أجمعت الدراسات على أهمية دراسة القيادة الموزعة كنمط إداري حديث، وكذلك أهمية الروح المعنوية للمعلمين نحو إنجاز المهمات في الوقت المحدد .
- 3) معظم الدراسات السابقة بحثت في الفروق في تقديرات أفراد العينة للقيادة الموزعة، في مدارسهم تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو المؤسسية .

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة فيما بينها :-

1) من حيث موضوع الدراسة :-

اتفقت بعض الدراسات فيما بينها من حيث الموضوع ، فنجد دراسة خليفة (2013) ، ودراسة الشثري (2010) ، ودراسة الشهراني (2010) ، ودراسة (2014) Dieronitou ، ودراسة (2009) Davis ، ودراسة (2009) Streck ، ودراسة (2010) Jacobs ودراسة (2009) Jaims ، ودراسة (2008) Hill ، ودراسة (2005) Wallach et al ، ودراسة (Lizotte) (2013) ، فجميعها تناول القيادة الموزعة في المدارس وإن اختلفت في درجة الممارسة ، منها كانت درجة الممارسة كبيرة مثل دراسة خليفة (2013) ودراسة (2005) Wallach et al ، ومنها كانت درجة الممارسة متوسطة أو قليلة مثل الشثري (2010)، ودراسة الشهراني (2010) ودراسة (2011) Williams .

وكذلك هنالك دراسات تناولت القيادة الموزعة وربطتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (2010) Jacobs ، ودراسة (2013) Ngoc du ، واللذان ربطتا القيادة الموزعة بالالتزام التنظيمي ، ودراسة (2013) Supovitz & Tognatta التي ربطت القيادة الموزعة بمتغير اتخاذ القرار التشاركي ، ودراسة (2010) Terrell التي ربطت القيادة الموزعة بتحصيل الطلاب .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت الدراسات وشاح وهارون (2008)، و السعايدة والدعج (2008) ، و عساف وعساف (2007) ، والكيلاني (2005)، اتفقت في تناولها مستوى الروح المعنوية كأساس في الدراسة دون ربطها بمتغير آخر على عكس بقية الدراسات الأخرى التي تناولت الروح المعنوية وربطتها بمتغير آخر كالنمط القيادي أو الممارسات الإدارية أو المهارات القيادية ، أو دوران العمل .

2) من حيث مجتمع الدراسة وعينتها :-

اتفقت جميع الدراسات السابقة في تناول القيادة الموزعة في مجتمع الدراسة حيث تناولت المعلمين والمديرين في المدارس مثل: دراسة (2014) Dieronitou ، ودراسة (2013) Duif

et al ، ودراسة (Lizotte 2013)، وهناك دراسات كانت عينتها معلمي التعليم التقني والمهني مثل دراسة (Rabindarang et al 2014)، ودراسة (Prasertratana et al 2013) التي اقتصرت عينتها على مديري المدارس فقط ، أو دراسة (Ngoc du 2013) والتي كانت عينتها معلمي المدارس فقط .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت جميعها في عينة الدراسة وهم المعلمين في المدارس مثل دراسة عدوان(2012)، ودراسة عودة (2010)، أو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة مددين (2012)، ودراسة الجلابنة (2011).

3) من حيث المنهج المستخدم:-

اتفقت دراسة (Duif et al 2013)، ودراسة خليفة (2013)، ودراسة الشثري (2010)، ودراسة الشهراني (2010)، في منهج الدراسة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، فيما اختلفت دراسة (Prasertratana et al 2013) ودراسة (Rabindarang et al 2014)، ودراسة (Terrell 2010)، حيث استخدمت جميعها المنهج الكمي، ودراسة (Angelle 2010) التي استخدمت المنهج الكيفي .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت جميع الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ، مع تحديد أن هناك بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة العتيبي (2008) أو المنهج الوصفي الإجرائي مثل دراسة عمران (2007) .

4) من حيث الأداة المستخدمة:-

تباينت الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة فعلى سبيل المثال اتفقت دراسة (2013) Lizotte ، ودراسة (Duif et al 2013) ، ودراسة (Ngoc du 2013) باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أما دراسة (Rabindarang et al 2014) فقد استخدمت أداة عرفت بصك القيادة الموزعة (DLI) ، في حين استخدمت دراسة (Angelle 2010) ، ودراسة (Robinson 2010) المقابلة فقط ، ودراسة (Wallach et al 2005) والتي استخدمت الملاحظة كأداة للدراسة ، وهناك من استخدم أكثر من أداة مثل دراسة (Chen 2007) ، ودراسة (2009) Jamies ، واللذان استخدمتا الملاحظة والاستبانة معاً ، ودراسة (Williams 2011)، ودراسة (Green 2010) فقد استخدمتا الاستبانة والمقابلة معاً .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، لكن الاختلاف جاء في عدد الاستبانات المستخدمة، فنجد دراسة الحميري (2001) قد استخدمت استبانتين ، ودراسة العتيبي (2008)، وعمران (2007) قد استخدمت أكثر من استبانتين .

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:-

(1) من حيث موضوع الدراسة :-

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث موضوعها وأهدافها فنجد أن هذه الدراسة تناولت القيادة الموزعة وربطتها بمتغير آخر وهو الروح المعنوية ، وهي بذلك اتفقت مع دراسة (Rabindarang et al (2014) والتي درست أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، ودراسة (Supovitz & Tognatta (2013) والتي درست أثر القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي ، ودراسة (Humphreys (2010) والتي ربطت بين القيادة الموزعة وتأثيرها على عملية التعليم والتعلم، ودراسة (Pedersen et al (2010) بعنوان القيادة الموزعة وتأثيرها على مبادرات التنمية ، بينما اختلفت مع دراسة (Prasertratana et al (2013) ، ودراسة خليفة (2013) ، ودراسة (Duif et al (2013) ، ودراسة (Dieronitou (2014) ، ودراسة (2008) Hill ، والتي ركزت على درجة تطبيق وممارسة القيادة الموزعة في المدارس .

(2) من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:-

عينة دراستي كانت المعلمين، وهي بذلك اتفقت مع دراسة (Ngoc du (2013) ، ودراسة (williams (2011) ، ودراسة (Chen (2007) ، ودراسة (Sired (2008) ، والتي كانت عينتها المعلمين بينما اختلفت مع دراسة خليفة (2013) والتي كانت عينتها المعلمين في مدارس وكالة الغوث فقط على عكس عينة دراستي والتي تناولت المعلمين في وكالة الغوث وكذلك المعلمين في الحكومة ، ودراسة الشهراني (2010) والتي تناولت في عينتها المعلمات فقط دون المعلمين ، وكذلك اختلفت مع دراسة (Abu Nayeem (2011) فقد كانت عينتها من المديرين فقط . أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت دراستي من حيث تناولها لمجتمع المعلمين في المدارس مع معظم الدراسات السابقة مثل: دراسة عساف وعساف (2007) ، ودراسة الكيلاني (2005) ، ودراسة الثبتي (2011) ، بينما اختلفت مع دراسة الزهراني (2008) والتي تناولت المديرات والمعلمات معاً كعينة للدراسة .

(3) من حيث المنهج المستخدم:-

استخدمت دراستي الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك اتفقت مع دراسة Duif et al (2013) ، ودراسة (Harris (2002) ، ودراسة خليفة (2013) ، ودراسة الشثري (2010) ، ودراسة الشهراني (2010) ، بينما اختلفت مع دراسة (Rabindarang et al (2014) ، ودراسة (Terrell (2010) ، حيث استخدمتا جميعها المنهج الكمي ، ودراسة (Angelle (2010) التي استخدمت المنهج الكيفي .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت دراستي مع دراسة الكيلاني (2005) ، ودراسة الزهراني (2008) ، ودراسة الخالدي (2008) ودراسة العُمر (2009) ، بينما اختلفت مع دراسة أبوسمره

وآخرون (2008) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة العتيبي (2008) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي .

4) من حيث الأداة المستخدمة:-

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك اتفقت مع معظم الدراسات السابقة والتي استخدمت أيضاً الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة Lizotte(2013) ، ودراسة (2013) Duif et al ، ودراسة (2013) Ngoc du ، ودراسة خليفة (2013)، ودراسة الشثري (2010)، ودراسة الشهراني (2010)، في حين اختلفت مع دراسة (2010) Angelle ، ودراسة (Robinson) (2010)، واللذان استخدمتا المقابلة فقط ، أو دراسة (2005) Wallach et al التي استخدمت الملاحظة كأداة الدراسة .

أما بالنسبة للروح المعنوية فقد اتفقت في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة ومنها: دراسة عدوان (2012) ، ودراسة مددين (2012) ، ودراسة الثبتي (2011) ، ودراسة الجلابنة (2011) ، ودراسة عودة (2010)، أما الاختلاف كان فقط في عدد الاستبانات المستخدمة: مثل دراسة العتيبي(2008) والتي استخدمت أكثر من استبانة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :-

- 1) الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بالقيادة الموزعة، ومفهومها، وخصائصها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها في المدارس .
- 2) اختيار منهج مناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .
- 3) بناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة .
- 4) استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط).
- 5) الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والتي سيستفاد منها في تفسير النتائج وتحليلها .

أوجه تميزت بها الدراسة الحالية :-

- 1) تعتبر الدراسة الحالية من حيث موضوعها من الدراسات التي ربطت القيادة الموزعة ، بمتغير آخر وهو الروح المعنوية للمعلمين ومدى حاجة البيئة الفلسطينية إلى هذا النوع من الدراسات .
- 2) تميزت هذه الدراسة من حيث تناولها لعينة من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية وعينة أخرى من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية على عكس الدراسات السابقة التي أجريت فقط في المدارس الحكومية أو مدارس وكالة الغوث الدولية كل على حدة .
- 3) درست مدى ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وليس من وجهة نظر المديرين .
- 4) تناولت الدراسة لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي) وهو متغير لم تتناوله أي دراسة سابقة - على حد علم الباحث - حتى الآن .

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ أدوات الدراسة.
- ❖ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين) ويهدف إلى " تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة " . (عبد المؤمن ، 2008 : 287)

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الذي يعرفه عبيدات وآخرون بأنه " جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث " . (عبيدات وآخرون ، 2003 : 223) من جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية، والبالغ عددهم (3368)، ومعلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (5415) في العام الدراسي 2013-2014 م.

جدول رقم (1)

عدد المعلمين في مدارس الحكومة والوكالة الابتدائية

الرقم	المحافظة	مدارس الحكومة			مدارس الوكالة			المجموع	
		ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث
1	الشمال	211	343	554	322	665	987	533	1008
2	غزة	823	739	1562	587	876	1463	1410	1615
3	الوسطى	181	120	301	423	652	1075	604	772
4	خانيونس	410	312	722	506	507	1013	916	819
5	رفح	112	117	229	317	560	877	429	677
	المجموع	1737	1631	3368	2155	3260	5415	3892	4891

(وزارة التربية والتعليم العالي ، 2014) ، (مركز التطوير التربوي ، 2014)

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (444) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية، ووكالة الغوث الابتدائية بمحافظات غزة للفصل الدراسي الثاني من العام -2013 2014م، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، حيث قد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (5.1%)، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

أولاً : الجنس

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
44.14	196	ذكر
55.86	248	أنثى
100	444	المجموع

ثانياً : الجهة المشرفة

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة

النسبة المئوية	العدد	
38.06	169	حكومة
61.94	275	وكالة
100	444	المجموع

ثالثاً : سنوات الخدمة

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	
36.04	160	أقل من 5 سنوات
33.11	147	من 5-10 سنوات
30.86	137	أكثر من 10 سنوات
100	444	المجموع

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فترة الدوام

النسبة المئوية	العدد	
61.94	275	صباحي
38.06	169	مساءً
100	444	المجموع

أدوات الدراسة :

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة واستبانة أخرى للتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين .

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي ، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها مثل دراسة ديف وآخرون "Duif et al" (2013)، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها أبعاد معينة، قام الباحث ببناء الاستبانة والتي يعرفها (أبوعلام) بأنها " أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بدافع معين ، وهي أكثر صدقاً وثباتاً ، كما أنها مقننة من فرد لآخر ، ويمكن فيها ضمان سرية الاستجابات " (أبوعلام ، 2004 : 317)

خطوات بناء الاستبانة :

- تم تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (43) فقرة موزعة على أبعاد استبانة القيادة الموزعة و (20) فقرة لاستبانة الروح المعنوية والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين البالغ عددهم (13) ، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة غزة للبنات والقدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم ، والملحق رقم (2) يوضح أعضاء لجنة التحكيم.

- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (40) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات يمثلون القيادة الموزعة ، و(18) فقرة يمثلون استبانة الروح المعنوية .
تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المدرج وأعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول(6)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	أليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

- بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (40، 200) درجة لاستبانة القيادة الموزعة ، و(18، 90) لاستبانة الروح المعنوية ، والملحق رقم (3) يبين الإستبانة في صورتها النهائية. وتم توزيع الإستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلي ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة واشتمل على أربعة أسئلة حول (الجنس ، الجهة المشرفة ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام) .

القسم الثاني: يتكون من (40) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

جدول(7)

مجالات استبانة القيادة الموزعة وعدد فقرات كل مجال

الفقرات	البعد
13	أولاً : المناخ المدرسي
16	ثانياً : المسئولية المشتركة
11	ثالثاً : الممارسات القيادية
40	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة

القسم الثالث: يتكون من (18) فقرة تتناول استبانة الروح المعنوية .

صدق الاستبانة :

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وقام الباحث

بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

(1) صدق المحكمين :

يشير عبيدات وآخرون (2003) إلى أنه " إذا أجمع المختصون على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم " (عبيدات وآخرون ، 2003 : 196) وهذا ما يعرف بصدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (13) محكماً ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة .

(2) صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلماً و معلمة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

أولاً : استبانة القيادة الموزعة:

الجدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: المناخ المدرسي مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوفر مناخاً يشع بالعلاقات الإنسانية.	0.613	دالة عند 0.01
2	يقوّي الاحترام المتبادل بين المعلمين .	0.585	دالة عند 0.01
3	يرسخ ثقافة قائمة على التجديد والإبداع .	0.701	دالة عند 0.01
4	يقدم المساعدة عند الحاجة إليها .	0.637	دالة عند 0.01
5	يستفيد من تجارب المدارس الناجحة.	0.689	دالة عند 0.01
6	ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم .	0.541	دالة عند 0.01
7	يعترف بقدرات المعلمين التدريسية .	0.625	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	يضع مستويات أدائية عالية للمعلمين .	0.544	دالة عند 0.01
9	يعزز إسهامات المعلمين لتحسين تحصيل الطلبة .	0.806	دالة عند 0.01
10	يشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة .	0.764	دالة عند 0.01
11	يراعي حاجات المعلمين المهنية .	0.549	دالة عند 0.01
12	يقدر المعلمين معنوياً عند أدائهم الجيد للعمل.	0.756	دالة عند 0.01
13	ينشر روح المحبة بين المعلمين .	0.789	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول (8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.541 - 0.806) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المسؤولية المشتركة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يثق في قدرات المعلمين .	0.660	دالة عند 0.01
2	يتوافق مع المعلمين على آليات التواصل مع الأسرة.	0.775	دالة عند 0.01
3	يسمح للمعلمين بإبداء آرائهم .	0.686	دالة عند 0.01
4	يأخذ بآراء المعلمين .	0.823	دالة عند 0.01
5	يهتم بمشاركة المعلمين في رسم سياسات المدرسة .	0.704	دالة عند 0.01
6	لا يسمح بتأثير العلاقات الشخصية على العمل المهني	0.812	دالة عند 0.01
7	يتخذ قرارات بصورة تشاركية .	0.721	دالة عند 0.01
8	يوفر الموارد اللازمة لسد احتياجات المعلمين .	0.797	دالة عند 0.01
9	يوزع الموارد المتاحة على المعلمين .	0.815	دالة عند 0.01
10	يشرك المعلمين في اختيار قادة الأنشطة .	0.863	دالة عند 0.01
11	يحفز المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية .	0.734	دالة عند 0.01
12	يقوّض الصلاحيات بموضوعية .	0.546	دالة عند 0.01
13	يربط الحوافز بمقدار إنجاز المهمات المفوضة .	0.685	دالة عند 0.01
14	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المتعددة.	0.753	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	يُتيح الفرصة للمعلمين للنمو المهني الذاتي .	0.698	دالة عند 0.01
16	يفسح المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم .	0.746	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول (9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.546 - 0.863)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: الممارسات القيادية مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتعامل بإنسانية مع المعلمين .	0.818	دالة عند 0.01
2	يوزع الأدوار بشفافية .	0.688	دالة عند 0.01
3	رغب فريق القيادة في تحقيق أفكار جديدة .	0.769	دالة عند 0.01
4	يوزع المهام على المعلمين بحسب قدراتهم ولمكانياتهم.	0.819	دالة عند 0.01
5	يكلف بعض المعلمين لقيادة الاجتماعات العامة.	0.782	دالة عند 0.01
6	يركز على العمل الجماعي .	0.783	دالة عند 0.01
7	يعد المعلمين لقيادة العمل المدرسي في المستقبل .	0.782	دالة عند 0.01
8	يشرك المعلمين في عملية تقييم أنفسهم .	0.769	دالة عند 0.01
9	يقدم التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة .	0.766	دالة عند 0.01
10	يحقق مبدأ العدالة في العمل .	0.726	دالة عند 0.01
11	يشجع العمل المنتج .	0.675	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.675 - 0.819)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (11) يوضح ذلك :

الجدول (11)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات استبانة القيادة الموزعة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	المجموع	
		1	0.834	أولاً : المناخ المدرسي
	1	0.571	0.905	ثانياً : المسؤولية المشتركة
1	0.742	0.715	0.909	ثالثاً : الممارسات القيادية

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول (11) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثانياً : استبانة الروح المعنوية:

الجدول (12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الروح المعنوية مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالمتعة بمهنة التدريس .	0.751	دالة عند 0.01
2	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .	0.689	دالة عند 0.01
3	توفر مهنة التدريس لي الأمان الوظيفي .	0.454	دالة عند 0.01
4	يتناسب راتبي مع مستوى المعيشة .	0.740	دالة عند 0.01
5	أشعر بالمعاملة الحسنة من المدير .	0.807	دالة عند 0.01
6	أحس بالأطمئنان النفسي وأنا ذاهب إلى المدرسة .	0.804	دالة عند 0.01
7	أبادر للقيام بأعمال إضافية .	0.677	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	أقبل القيام بالمهام الموكلة لي .	0.881	دالة عند 0.01
9	أهتم بإدارة الوقت .	0.833	دالة عند 0.01
10	أنفذ المهام الموكلة إليّ في موعدها المحدد .	0.867	دالة عند 0.01
11	أحرص على إتقان عملي .	0.884	دالة عند 0.01
12	أشعر بتقدير الأعمال التي أنجزها .	0.820	دالة عند 0.01
13	أحافظ على ممتلكات المدرسة .	0.678	دالة عند 0.01
14	أستمع لتعليمات مدير المدرسة بإنصات .	0.841	دالة عند 0.01
15	أشارك المعلمين في إنجاز المهام .	0.867	دالة عند 0.01
16	أفتخر بأن أكون أحد المعلمين في المدرسة .	0.787	دالة عند 0.01
17	أناقش مدير المدرسة في بعض القرارات .	0.563	دالة عند 0.01
18	أبتهج بكل إنجاز تحققه المدرسة .	0.866	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.454-0.884) ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13)

معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
أولاً : المناخ المدرسي	13	0.725	0.726
ثانياً : المسؤولية المشتركة	16	0.816	0.898
ثالثاً : الممارسات القيادية	11	0.895	0.908
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	40	0.831	0.907
الدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية	18	0.875	0.933

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول (13) أن معامل الثبات الكلي (0.907) لاستبانة القيادة الموزعة، ومعامل الثبات الكلي (0.933) لاستبانة الروح المعنوية ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14)

معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً : المناخ المدرسي	13	0.892
ثانياً : المسؤولية المشتركة	16	0.945
ثالثاً : الممارسات القيادية	11	0.926
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	40	0.962
الدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية	18	0.958

يتضح من الجدول (14) أن معامل الثبات الكلي (0.962) لاستبانة القيادة الموزعة و(0.958) لاستبانة الروح المعنوية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تضمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1) إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2) حصل الباحث على كتاب موجه من الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الإستبانات على معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس الحكومة والوكالة بمحافظة غزة وملحق رقم (4)، (5) يوضح ذلك.
- 3) بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات ، قام بتوزيع (40) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها وتم استبعادهم من عينة الدراسة الفعلية .
- 4) بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (460) استبانة واسترد (444) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (96.5%) .
- 5) تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وهو عبارة عن " برنامج يقوم بإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي لمجموعة البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة " (الزغبى وطلافة ، 2003: 12) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- 2) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson" والإجابة عن السؤال الخامس .
- 3) لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4) اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين ، و تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر للإجابة عن السؤال الثاني و الرابع .

الفصل الخامس نتائج الدراسة

- ❖ **أولاً : نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها.**
- ❖ **ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها.**
- ❖ **ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها.**
- ❖ **رابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها.**
- ❖ **خامساً: نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها.**
- ❖ **سادساً: التوصيات**
- ❖ **سابعاً: المقترحات .**

الفصل الخامس نتائج الدراسة

سيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

وقد تم استخدام الجدول (15) للحكم على تصنيف الأوزان النسبية لكل مجال ولكل فقرة :

جدول(15)

المحك المستخدم لقياس الوزن النسبي المقابل لكل مجال وكل فقرة

التصنيف	الوزن النسبي
نليلة جداً	أقل من 50%
قليلة	50% - 59.9%
متوسطة	60% - 69.9%
كبيرة	70% - 79.9%
كبيرة جداً	80% فأكثر

أولاً : نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها :

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين ؟

ولإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام مجموع الاستجابات المتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري والوزن النسبي والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (16)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة القيادة

الموزعة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أولاً : المناخ المدرسي	21925	49.381	8.368	75.97	2
2	ثانياً : المسؤولية المشتركة	26943	60.682	10.507	75.85	3

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	ثالثاً : الممارسات القيادية	18805	42.354	7.424	77.01	1
	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	67673	152.417	23.943	76.21	

يتضح من الجدول (16) أن الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة حصلت على وزن نسبي (76.21%) ، أي بدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم ، إلا أن الدرجة تحتاج إلى تحسين وتطوير للوصول إلى مستوى أعلى كذلك حصل المجال المتعلق بالممارسات القيادية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.01%)، يلي ذلك المناخ المدرسي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.97%)، يلي ذلك المسؤولية المشتركة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.85%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

هناك وعي كبير لدى مديري المدارس للممارسات القيادية التي يقومون بها ، وإشراك المعلمين والانخراط في الأعمال الإدارية المختلفة ولكن تحت مسمى (التفويض) أي تفويض بعض صلاحيات مدير المدرسة للمعلمين ، وهذا يظهر من خلال الدراسات التي أجريت مثل دراسة أبو وطفة (2010) والتي أجريت على المدارس الثانوية وتناولت تفويض السلطة حيث توصل الباحث فيها إلى أن درجة تفويض السلطة لدى المديرين كانت بوزن نسبي (72.6%) وهي نسبة جيدة ، ودراسة السحباني (2012) بعنوان " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم " وتوصلت إلى أن درجة تفويض السلطة كانت مرتفعة وبوزن نسبي (68.3%) حسب المقياس المحكي المعتمد.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة خليفة (2013) ، ودراسة (Duif et el (2013) ، ودراسة (Presertrantana et al (2013) ، ودراسة (Oduro (2004) وأكدت جميعها على أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة جاء بدرجة كبيرة وأن المديرين على وعي كامل حول قيادتهم لمدارسهم ووجود بعض ممارسات القيادة الموزعة في المدارس.

واختلفت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة كل من الشثري (2010) ، ودراسة الشهراني (2010) ، ودراسة (Grant (2008) ، ودراسة (Cambrun et al (2002) ، حيث أكدت جميعها أن ممارسة القيادة الموزعة تتراوح ما بين الدرجتين القليلة والمتوسطة ، وأن هناك معوقات لتطبيق القيادة الموزعة بدرجة كبيرة بسبب زيادة الأعباء ، قلة الحوافز ، ضعف الثقة ، الخوف من اللوم عند الإخفاق وغيرها ، وهذه النتيجة تؤكد أن مدارس الحكومة والوكالة تشجع سياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات أكثر من مدارس في دول أخرى تميل إلى المركزية.

وبالنظر إلى مجالات الاستبانة نجد أن مجالاتها (المناخ المدرسي ، والمسؤولية المشتركة ، والممارسات القيادية) كانت متقاربة وبدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ارتباط وثيق بين المجالات الثلاثة للقيادة الموزعة ، فنجد أن المجال المتعلق بالممارسات القيادية احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي (77.01%) أي بدرجة كبير حسب المحك المستخدم ، وهذا يعني الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والوكالة تعبر عن القيادة الموزعة ومنح المعلمين أدواراً قيادية في المدارس ، وهذا ما أكدته دراسة Lizotte(2013)، ودراسة Angelle(2010)، ودراسة Chen (2007) والتي أكدت أن المديرين كانوا على معرفة تامة بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية والتي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة وأن من أهم أسس نجاح تطبيق نمط القيادة الموزعة هو توفر ممارسات قيادية تدعم الهيكل التنظيمي في المدرسة .

أما مجال المسؤولية المشتركة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.85%)، وهي أقل المجالات وهو ما يؤكد وجود نقص واضح في التعاون بين المعلمين والقيادة المدرسية ، وأن المسؤولية المشتركة ما زالت بحاجة إلى المزيد من التطوير والتحسين وهذا ما اتفق مع دراسة Green (2010) ، ودراسة (Maijs & Harris (2003) ، واللذان أكدتا على أن استخدام مصطلحات مثل التعاون والشراكة والتشبيك تعمل على تكوين مفاهيم جديدة وذات معنى لدى المعلمين .

ولتفسير النتائج المتعلقة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين .

قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول المناخ المدرسي :

تم حساب مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المناخ المدرسي وجدول (17) يوضح ذلك :

جدول (17)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المناخ المدرسي وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوفر مناخاً يشع بالعلاقات الإنسانية.	1743	3.926	0.882	78.51	2
2	يقوّي الاحترام المتبادل بين المعلمين .	1748	3.937	0.863	78.74	1
3	يرسخ ثقافة قائمة على التجديد والإبداع .	1635	3.682	0.899	73.65	10
4	يقدم المساعدة عند الحاجة إليها .	1724	3.883	0.852	77.66	4

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	يستفيد من تجارب المدارس الناجحة.	1698	3.824	0.823	76.49	7
6	ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم .	1614	3.635	0.875	72.70	12
7	يعترف بقدرات المعلمين التدريسية .	1711	3.854	0.822	77.07	5
8	يضع مستويات أداءية عالية للمعلمين .	1682	3.788	0.839	75.77	9
9	يعزز إسهامات المعلمين لتحسين تحصيل الطلبة .	1704	3.838	0.874	76.76	6
10	يشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة .	1682	3.788	0.974	75.77	8
11	يراعي حاجات المعلمين المهنية .	1608	3.622	0.965	72.43	13
12	يقدّر المعلمين معنوياً عند أدائهم الجيد للعمل.	1634	3.680	0.979	73.60	11
13	ينشر روح المحبة بين المعلمين .	1742	3.923	0.945	78.47	3
	الدرجة الكلية للمجال	21925	49.381	8.368	75.97	

يتضح من الجدول (17) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة في مجالها " المناخ المدرسي " كانت كبيرة ووزن نسبي تراوحت بين (72.43% - 78.74%) وهو مؤشر إيجابي .

وأن أعلى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (2) والتي نصت على "يقوّي الاحترام المتبادل بين المعلمين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.74%)، وهي درجة كبيرة حسب المحك المستخدم وهذا ما يفسر تبني الإدارة العليا لمبادرات تشجع على الاحترام وخاصة في مدارس الوكالة والتي تنتهج مبادرات مثل مبادرة الاحترام والانضباط التي تعمل على تعزيز المناخ المدرسي وزيادة روابط الاحترام بين جميع المعنيين في المدرسة وهذا ما أكدته نتائج دراسة ثابت (2012) بعنوان "درجة فعالية برنامج مبادرة الاحترام والانضباط في تعديل سلوك طلبة مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تطويره" والتي كان من أهم نتائجها أن هناك تصور واضح لدى مديري المدارس حول أهداف وأنشطة برنامج المبادرة، ودراسة Williams (2011) التي كان من أهم نتائجها وجود مناخ عام للانفتاح والثقة بين المعلمين والمديرين وأن التعاون الفعال يتطلب اتصالات متكررة ومفتوحة ما يكفي من الوقت والموارد المتاحة وهذا كله يؤدي إلى تقوية وتعزيز الاحترام المتبادل بين المتعلمين .

- الفقرة (1) والتي نصت على "يوفر مناخاً يشع بالعلاقات الإنسانية" والتي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.51%). فقد أشارت النتائج إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين في المدرسة تلعب دوراً كبيراً في توفير مناخاً مدرسياً مريحاً يبعث على الود والتفاؤل

وهذا ما أشارت إليه دراسة عويسات (2006) من أن الإيجابية بين المعلمين ومدير المدرسة تتشأ في ظل وجود علاقات إنسانية تسمح بظهور سمات وصفات القيادة الموزعة، وعلى مدير المدرسة أن يقوم ببعض الأمور مثل:

- إتقان العمل الإداري .
 - الصدق في احترام إنسانية المعلم في المدرسة ، وحفظ كرامة الآخرين وحساسيتهم الخاصة.
 - احترام رغبات المعلمين والطلاب وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ومن الدراسات التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الموزعة والعلاقات الإنسانية دراسة (2014) Rabindarang والتي أشارت إلى أن توزيع القيادة يخفف من ضغوط العمل و يعمق العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم ومدير المدرسة ، ودراسة (2013) Lizotte والتي بينت أن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، ودراسة (2010) Angelle التي أكدت على أن وجود جو من الثقة المتبادلة يعمل على تقوية المناخ المدرسي والثقافة التنظيمية .

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

- الفقرة (11) والتي نصت على "يراعي حاجات المعلمين المهنية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.43%) ، وهي درجة ممارسة كبيرة ولكن تحتاج إلى المزيد من التطوير والدعم والمشاركة ويعزو الباحث ذلك إلى :

- الحاجة المهنية تعتبر نفسية ومن الصعب على مديري المدارس تحديدها بسهولة .
 - النقص في الوسائل والأساليب التي تستخدم في الاستدلال على حاجات المعلمين المهنية.
 - ضعف بعض مديري المدارس في عملية الكشف عن الحاجات المهنية للمعلمين .
 - قلة اهتمام بعض مديري المدارس بتحقيق رغبات وحاجات المعلمين .
- هناك بعض الدراسات التي كشفت عن عدم اهتمام المعلمين بتحديد حاجاتهم المهنية واعتبروها أنها مضيعة للوقت وأن عملهم الأساسي ينصب على تعليم الطلاب داخل الفصل الدراسي فقط وهذا ما أكدته دراسة (2003) Muijs & Harris .

- الفقرة (6) والتي نصت على " ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم " احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره (72.70%) بدرجة ممارسة، جاءت في المرتبة قبل الأخيرة مع أنها جاءت بدرجة كبيرة لكنها تحتاج إلى المزيد من الدعم والتطوير .

ويغزو الباحث ذلك إلى :

- بعض المديرين يتصيدون الأخطاء لمحاسبة المعلمين .
 - توجيه اللوم والنقد عند حدوث الأخطاء دون الاستفادة وأخذ العبرة .
 - عدم تحديد حدود الأعمال الموكلة للمعلمين وآليات تنفيذها والنتائج المرغوب التوصل إليها .
- لذا ينبغي على مديري المدارس توجيه المعلمين نحو الاستفادة من الأخطاء التي يقعوا فيها وعدم تكرارها بعيداً عن المساءلة السلبية وعقد الدورات التدريبية التي تؤهل المعلمين لقيادة الأعمال الإدارية بنجاح .

ويعتبر عامل الدعم والتحفيز وتطوير القدرات والقيادة عاملاً مهماً في قيادة الأنشطة والتعلم من أخطاء الماضي وهذا ما أكدته دراسة (2010) Humphrey على اعتراف مديري المدارس بدور القيادة الموزعة في تطوير القدرات القيادية لدى المعلمين وزيادة التركيز على تدريب المعلمين للمشاركة في الأدوار الرسمية وغير الرسمية . كذلك جاء ذلك منسجماً مع ما ذكره (Martines et al (2005 , في الإطار النظري تحت عنوان من متطلبات ممارسة القيادة الموزعة كان وجوب توفير فرص التعلم .

المجال الثاني المسؤولية المشتركة :

تم حساب مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المسؤولية المشتركة وجدول (18) يوضح ذلك :

جدول (18)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال المسؤولية المشتركة وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يثق في قدرات المعلمين .	1784	4.018	0.800	80.36	1
2	يتوافق مع المعلمين على آليات التواصل مع الأسرة.	1701	3.831	0.904	76.62	8
3	يسمح للمعلمين بإبداء آرائهم .	1762	3.968	0.935	79.37	4
4	يأخذ بآراء المعلمين .	1691	3.809	0.900	76.17	9
5	يهتم بمشاركة المعلمين في رسم سياسات المدرسة .	1590	3.581	0.934	71.62	14
6	لا يسمح بتأثير العلاقات الشخصية على العمل المهني	1705	3.840	0.955	76.80	7
7	يتخذ قرارات بصورة تشاركية .	1621	3.651	0.932	73.02	12
8	يوفر الموارد اللازمة لسد احتياجات المعلمين .	1594	3.590	1.000	71.80	13
9	يوزع الموارد المتاحة على المعلمين .	1580	3.559	1.038	71.17	16

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة	رقم الفقرة
11	74.28	0.905	3.714	1649	يشرك المعلمين في اختيار قادة الأنشطة .	10
6	78.15	0.870	3.908	1735	يحفز المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية .	11
10	75.63	0.809	3.782	1679	يفوض الصلاحيات بموضوعية .	12
15	71.35	0.867	3.568	1584	يربط الحوافز بمقدار إنجاز المهمات المفوضة .	13
3	79.50	0.927	3.975	1765	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المتعددة.	14
2	79.59	0.770	3.980	1767	يتيح الفرصة للمعلمين للنمو المهني الذاتي .	15
5	78.20	0.909	3.910	1736	يفسح المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم .	16
	75.85	10.507	60.682	26943	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (18) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مجالها الثاني المسؤولية المشتركة جاءت كبيرة وكبيرة جداً وبوزن نسبي يتراوح ما بين (71.17% - 80.36) وهو مؤشر إيجابي، يؤكد على تحمل المسؤولية ما بين المعلمين ومدير المدرسة نحو إنجاز الأعمال .

وأن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (1) والتي نصت على " يثق في قدرات المعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.36%) ، وهي درجة كبيرة جداً حسب المحك المستخدم وتتفق هذه النتيجة مع أعلى فقرتين في المجال الأول المناخ المدرسي ويعزو الباحث ذلك إلى :

- وجود عدة مبادرات في مدارس الوكالة مثل مبادرة القيادة من أجل المستقبل .

- عقد الدورات التدريبية المستمرة لمديري المدارس حول القيادة وخاصة في مدارس الحكومة .

- كثرة الأعباء الإدارية تجعل مديري المدارس ينتهجون أنماطاً قيادية توزيعية ويبدأ ذلك من الثقة في قدرات المعلمين .

وهذا ما أكدته دراسة (Lizotte 2013) أن الثقة في قدرات المعلمين يجعل مديري المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية .

- الفقرة (15) والتي نصت على " يتيح الفرصة للمعلمين للنمو المهني الذاتي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.59%) وبدرجة كبيرة، وهي درجة تقترب من درجة كبيرة جداً حيث يتضح من خلال النتيجة السابقة أن المدرسة تحرص على توفير فرص التطوير المهني للمعلمين والتي يتسق مع مهمة المدرسة وأهدافها.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

حرص المدرسة على تطوير الأداء المهني والأكاديمي للمعلمين مما يؤثر على الأداء المدرسي وأداء الطلبة ، ويمكن إقامة مجتمعات تعلم مهني داخل المدارس، ويعتبر ذلك من أهم

الممارسات التي تعزز وجود قيادة موزعة، ويكون ذلك من خلال: القيادة المؤازرة ، فالمدرسة يجب أن تؤازر وتطبق الدورات التدريبية ، الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين وكذلك التخطيط الاستراتيجي في المدرسة والذي يعمل على تحديد الأهداف والرؤية الواضحة والآليات التي يمكن من خلالها تطوير المعلمين مهنيًا وأكاديميًا عن طريق المدرسة وحدة تدريب والمدرسة وحدة تطوير . ويتضح أن مدير المدرسة له دور كبير في فتح المجال أمام المعلمين للتطوير المهني الذاتي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حسب الله (2000) حيث أكدت النتائج أن درجة دور المدرسة في النمو المهني للمعلمين في المدارس الحكومية لمحافظة غزة تعتبر كبيرة جداً وبوزن نسبي (78.17 %) وأن دوره واضح وملحوس ، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفة (2013) حيث أكدت على أن مديري المدارس يوفرون فرصاً للتطوير المهني وجاءت هذه الفقرة بوزن نسبي (80.58 %) .

وهنا وقف الباحث موقفاً محيراً من حيث حصول الفقرة (11) " يراعي حاجات المعلمين المهنية " على أدنى فقرات مجال المناخ المدرسي، والتي قد تتفق مع الفقرة (15)، لكنه تم تفسير ذلك بأن الحاجة نفسية تحتاج إلى خبرة كبيرة من قبل مدير المدرسة للكشف عنها، وإلى وسائل متعددة لتحديدها على عكس إتاحة الفرصة للمعلمين للنمو المهني .

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (9) والتي نصت على " يوزع الموارد المتاحة على المعلمين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.17%)، وهي تقترب من درجة متوسط وهي بحاجة إلى تطوير وتحسين ودعم من جميع الجهات المعنية ويعزو الباحث ذلك إلى :

- قلة دعم الإدارة التعليمية للموارد اللازمة نتيجة الأزمة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة ووكالة الغوث الدولية .

- تمركز مدير المدرسة حول نفسه وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات حول الموارد المتاحة في المدرسة وكيفية استثمارها بشكل جيد .

وجاءت هذه النتيجة منققة مع نتيجة دراسة (Brown et al (2000) والتي نصت على وجود مجموعة عوائق تقف حجر عثرة أمام ممارسة القيادة الموزعة منها عدم وجود رؤية كافية لدى مديري المدارس والإدارة العليا حول الاستخدام غير الكافي للموارد والمواد التعليمية

-الفقرة (13) والتي نصت على " يربط الحوافز بمقدار إنجاز المهمات المفوضت " احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي قدره (71.35%)، وهي درجة كبيرة، ولكنها تحتاج إلى التطوير والتحسين .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- افتقار الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية .
 - تسلط بعض مديري المدارس وسلبية تواصلهم مع المعلمين .
 - خوف بعض المديرين من بعض المعلمين الذين يشكلون جماعة ضغط في حالة تحفيز غيرهم من المعلمين .
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشثري (2010)، ونتائج دراسة الشهراني (2010) واللتان أكدتا على أنه من ضمن معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس هو قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين .

المجال الثالث : الممارسات القيادية :

تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات القيادية وجدول (19) يوضح ذلك :

جدول (19)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات القيادية وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتعامل بإنسانية مع المعلمين .	1817	4.092	0.808	81.85	1
2	يوزع الأدوار بشفافية .	1709	3.849	0.830	76.98	5
3	رغب فريق القيادة في تحقيق أفكار جديدة .	1679	3.782	0.891	75.63	8
4	يوزع المهام على المعلمين بحسب قدراتهم ومكانياتهم.	1753	3.948	0.783	78.96	2
5	يكلف بعض المعلمين لقيادة الاجتماعات العامة.	1681	3.786	0.946	75.72	7
6	يركز على العمل الجماعي .	1745	3.930	0.805	78.60	3
7	يعد المعلمين لقيادة العمل المدرسي في المستقبل	1655	3.727	0.936	74.55	11
8	يشرك المعلمين في عملية تقييم أنفسهم .	1700	3.829	0.979	76.58	6
9	يقدم التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة .	1658	3.734	0.843	74.68	10
10	يحقق مبدأ العدالة في العمل .	1733	3.903	0.830	78.06	4
11	يشجع العمل المنتج .	1675	3.773	0.863	75.45	9
	الدرجة الكلية للمجال	18805	42.354	7.424	77.01	

يتضح من الجدول (19) أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مجالها الثالث الممارسات القيادية جاءت كبيرة وكبيرة جداً ووزن نسبي يتراوح ما بين (74.55% - 81.85%) وهو مؤشر إيجابي، يؤكد على أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة تعكس تمثله للقيادة الموزعة وإشراك المعلمين في قيادة المدرسة .

وأن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يتعامل بإنسانية مع المعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.85%)، وهي درجة كبيرة جداً حيث تتفق هذه النتيجة مع الفقرة (1) في المجال الأول المناخ المدرسي التي نصت على " يوفر مناخاً يشجع بالعلاقات الإنسانية " بوزن نسبي (78.50 %) .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إدراك مديرو المدارس أن المعلم أساس العملية التعليمية ،وحتى يكون عاملاً منتجاً يجب التعامل معه بكل ود واحترام وإنسانية ، وتهيئة الأجواء النفسية المريحة للعمل وحل مشاكله العملية والخاصة ، وإشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية .
 - أدرك مديرو المدارس بأنه يمكنهم الحصول على ما يريدوه من المعلم بحسن التعامل معه ، فإن أخطأ تبسموا في وجهه وقدموا النصح بأسلوب يشعره بالندم وتقبل النصيحة.
 - مديرو مدارس وكالة الغوث يخضعون لدورات تدريبية حول المبادئ الإنسانية التي يجب أن يتحلى بها موظفو وكالة الغوث مثل الشفافية والحيادية والموضوعية والإنسانية وانعكاس تلك المبادئ على ممارساتهم اليومية داخل المدرسة وكذلك دورات الإدارة المدرسية التي يلتحق بها المديرون الجدد والتي من ضمن مقرراتها التواصل الفعال .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arrowsmith 2007) والتي أكدت أن من أهم عوامل تعزيز القيادة الموزعة في المدارس هو التواصل الفعال ، واستخدام العبارات التشجيعية باستمرار وتقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء .

-الفقرة (4) والتي نصت على " يوزع المهام على المعلمين بحسب قدراتهم وإمكانياتهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.96%)، وهي درجة ممارسة كبيرة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير حيث أصبحت الهياكل الإدارية القديمة التي تعتمد على تمركز مدير المدرسة حول نفسه ، ولمسأكه بجميع خيوط العمل الإداري، ولا تواكب التطور الهائل من حولنا وأن القيام بجميع الأعمال وبنفس الكفاءة لا يمكن الوصول إليه ؛ لذا يتوجب على مديري المدارس إشراك المعلمين في كافة شؤون المدرسة، وتوزيع المهام حسب القدرات والإمكانيات.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إيمان مديرو المدارس بأهمية العمل الجماعي .
- كثرة الأعباء الإدارية لا يمكن أن يقوم بها شخص واحد .

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (7) والتي نصت على " يعد المعلمين لقيادة العمل المدرسي في المستقبل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.55%) بدرجة ممارسة كبيرة حسب المحك المستخدم، و يتضح أنها جاءت في منتصف التصنيف المتعلق بدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم مما يدل على أن المديرين يكلفون المعلمين بأدواراً قيادية دون الإعداد المسبق والجيد فالإعداد يختلف تماماً عن التكليف، وهو مقدمة للتكليف وهذا ما يؤكد الأحمـد (2004) بذكره أن الإعداد " نظام يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات ويحتوي على أهداف محددة وخطة مدروسة وأساليب وطرق متنوعة ، ومن ضمن مخرجاته المعلم المتدرب أو المتمرس " (الأحمـد ، 2004 :18)

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- قلة المعرفة الأكاديمية لدى مديري المدارس حول إعداد القادة بحيث تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abu Nayeem (2011)، وكان من ضمن نتائجها هو قلة إدراك مديري المدارس للمعرفة النظرية والأساليب المختلفة للقيادة، والذين لم تتح لهم الفرصة للخضوع إلى برامج تدريبية حول إعداد القادة .

- ضيق الوقت المدرسي لتنفيذ الدورات التدريبية لإعداد القادة .

- عزوف المعلمين عن الانخراط بالدورات التدريبية .

وجاء ذلك منسجماً مع نتائج دراسة (Muijs & Harris (2003 التي كان من ضمن نتائجها ضيق الوقت المتاح للمعلمين للانخراط في ممارسة القيادة ، والفتور واللامبالاة لدى المعلمين من أهم عوائق ممارسة القيادة الموزعة . كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشثري (2010) ودراسة الشهراني (2010) حيث أكدتا على أن من ضمن معوقات ممارسة القيادة الموزعة هو إجماع المعلمين عن القيام بالأدوار القيادية وضعف التدريب الخاص بالمعلمين على ممارسة الأدوار القيادية .

- الفقرة (9) والتي نصت على " يقدم التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (74.68%) بدرجة ممارسة كبيرة، حيث تعتبر التغذية الراجعة التطويرية من أهم المعلومات التي يحتاجها المعلمين ويطلبونها للتعرف على أدائهم من قبل مديريهم ، وهم مهتمون بمعرفة مدى نجاحهم في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل القيادة المدرسية ، لمعرفة هل هم يؤدون المطلوب منهم بشكل أفضل أو كما هو متوقع أو دون المتوقع .

وتتفق هذه النتيجة مع الفقرة (6) في مجال المناخ المدرسي والتي نصت على " ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم " .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- تعتبر مهارة تقديم التغذية الراجعة حول الأداء مهارة راقية يجهل المديرين تطبيقها بشكل صحيح.
- ضعف الرقابة والمتابعة من قبل الإدارة المدرسية أثناء تنفيذ المهمات من قبل قادة الأنشطة
- قلة معرفة مديري المدارس بأنماط التغذية الراجعة والتي منها الفورية والمؤجلة .

ثانياً : نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها :

ينص السؤال الثاني على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس- الجهة المشرفة - سنوات الخدمة- فترة الدوام) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الأول من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير الجنس:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس

المجال	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أولاً : المناخ المدرسي	196	47.964	9.008	3.203	0.001	دالة إحصائياً عند 0.01
	248	50.500	7.660			
ثانياً : المسؤولية المشتركة	196	59.209	11.062	2.644	0.008	دالة إحصائياً عند 0.01
	248	61.847	9.915			
ثالثاً : الممارسات القيادية	196	40.837	7.892	3.888	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01
	248	43.552	6.813			
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	196	148.010	24.665	3.491	0.001	دالة إحصائياً عند 0.01
	248	155.899	22.810			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (20) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- الالتزام التنظيمي لدى الإناث أكبر من الذكور ، من حيث حضور الدورات التدريبية والمشاركة فيها بفاعلية، وتطوير الذات.
 - طبيعة عمل المرأة في البيت، جعلها أكثر قدرة قيادية، وتحمل المسؤوليات.
 - محاولة إثبات الإناث جدارتهم في القيادة وتفوقهم على الذكور .
 - ميل معظم المديرات إلى العمل المكتبي والالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة .
 - طبيعة الإناث إلى ميلهن إلى الإتقان والترتيب في العمل وكسب رضا المسؤولين والحرص على جودة الأداء.
 - عدد الإناث في المدارس أكثر من الذكور.
- وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة خليفة (2013) التي كانت ممارسة القيادة الموزعة فيها لصالح الإناث ، واختلفت مع دراسة الشثري (2010) والتي طبقت على مدارس الذكور فقط وأكدت أن الممارسات القيادية للذكور كانت متوسطة أيضاً .
بالنسبة للدراسات الأجنبية لم تتطرق إلى متغير الجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير الجهة المشرفة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجهة المشرفة (الحكومة ، وكالة الغوث) .
وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أولاً : المناخ المدرسي	حكومة	47.124	7.867	4.552	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01
	وكالة	50.767	8.379			
ثانياً : المسؤولية المشتركة	حكومة	58.686	10.742	3.170	0.002	دالة إحصائياً عند 0.01
	وكالة	61.909	10.187			

المجال	الجهة المشرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ثالثاً : الممارسات القيادية	حكومة	40.893	7.938	3.285	0.001	دالة إحصائياً عند 0.01
	وكالة	43.251	6.953			
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	حكومة	146.704	23.401	4.008	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01
	وكالة	155.927	23.635			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (21) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومة، وكالة) ولقد كانت الفروق لصالح الوكالة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- تدريب جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ونوابهم على دورة القيادة من أجل المستقبل والتي من ضمن مجتمعاتها مجمع حول القيادة الموزعة .
- ازدهام مدارس الوكالة وزيادة أعداد طلبتها يفرض على المديرين توزيع القيادة .
- الأعباء الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق مديري مدارس الوكالة تجعلهم يمارسون هذا النمط من القيادة .

هذا ولم تتطرق أي دراسة سواء كانت أجنبية أو عربية لمتغير الجهة المشرفة .

الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير سنوات الخدمة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (22)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أولاً : المناخ المدرسي	بين المجموعات	116.543	2	58.271	0.831	0.436	غير دالة
	داخل المجموعات	30906.131	441	70.082			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	31022.673	443				إحصائياً
ثانياً : المسئولية المشتركة	بين المجموعات	241.889	2	120.945	1.096	0.335	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48662.334	441	110.345			
	المجموع	48904.223	443				
ثالثاً : الممارسات القيادية	بين المجموعات	121.942	2	60.971	1.107	0.332	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24293.542	441	55.087			
	المجموع	24415.484	443				
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	بين المجموعات	802.081	2	401.041	0.699	0.498	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	253155.835	441	574.050			
	المجموع	253957.917	443				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.441) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2.441) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول (22) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- احتضان المعلمين القدامى للمعلمين الجدد، وتعريفهم بأنظمة وسياسات المدرسة ونمط القيادة المستخدم، مما يوجد فهماً مشتركاً من الجميع للنمط القيادي الممارس في المدرسة.
 - خضوع جميع المعلمين لنفس النمط القيادي المستخدم .
- وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة خليفة (2013) حيث أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الشثري (2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرين والمشرفين تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الشهراني (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة إلى واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير فترة الدوام :

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي) .
وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الموزعة تعزى لمتغير فترة الدوام

البعد	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أولاً : المناخ المدرسي	275	48.953	9.164	1.376	0.170	غير دالة إحصائياً
	169	50.077	6.850			
ثانياً : المسؤولية المشتركة	275	60.665	11.158	0.043	0.965	غير دالة إحصائياً
	169	60.710	9.382			
ثالثاً : الممارسات القيادية	275	42.029	7.981	1.175	0.240	غير دالة إحصائياً
	169	42.882	6.403			
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة	275	151.647	25.945	0.863	0.388	غير دالة إحصائياً
	169	153.669	20.279			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي) .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- تشابه الظروف ما بين مدارس الفترتين الصباحية أو المسائية سواء كانت هذه الظروف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية .
- خضوع مدارس الفترتين لنفس القوانين والأنظمة واللوائح .
- تكافؤ فهم المعلمين في الفترتين لمفهوم القيادة الموزعة .

- تشابه ممارسات مديري ومديرات المدارس بسبب حصولهم على نفس الدورات التدريبية والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات .
ولم تتطرق أي دراسة سابقة لمتغير فترة الدوام .

ثالثاً : نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : " ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي

المدارس الابتدائية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام مجموع الاستجابات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة الروح المعنوية وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أشعر بالمتعة بمهنة التدريس .	1708	3.847	1.079	76.94	12
2	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .	1671	3.764	1.154	75.27	14
3	توفر مهنة التدريس لي الأمان الوظيفي .	1630	3.671	1.175	73.42	17
4	يتناسب راتبي مع مستوى المعيشة .	1157	2.606	1.224	52.12	18
5	أشعر بالمعاملة الحسنة من المدير .	1668	3.757	1.083	75.14	15
6	أحس بالاطمئنان النفسي وأنا ذاهب إلى المدرسة	1725	3.885	1.091	77.70	11
7	أبادر للقيام بأعمال إضافية .	1640	3.694	0.999	73.87	16
8	أقبل القيام بالمهام الموكلة لي .	1727	3.890	1.005	77.79	10
9	أهتم بإدارة الوقت .	1786	4.023	0.921	80.45	5
10	أنفذ المهام الموكلة إلي في موعدها المحدد .	1737	3.912	1.062	78.24	9
11	أحرص على إتقان عملي .	1785	4.020	1.078	80.41	6
12	أشعر بتقدير الأعمال التي أنجزها .	1740	3.919	0.996	78.38	8
13	أحافظ على ممتلكات المدرسة .	1878	4.230	0.970	84.59	1
14	أستمع لتعليمات مدير المدرسة بإنصات .	1841	4.146	0.888	82.93	2
15	أشارك المعلمين في إنجاز المهمات .	1781	4.011	0.963	80.23	7
16	أفتخر بأن أكون أحد المعلمين في المدرسة .	1827	4.115	0.959	82.30	3
17	أناقش مدير المدرسة في بعض القرارات .	1706	3.842	0.966	76.85	13
18	أبتهج بكل إنجاز تحققه المدرسة .	1824	4.108	1.057	82.16	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	30831	69.439	14.607	77.15	

يتضح من الجدول (24) أن الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على درجة موافقة (77.15%) ، وهي نسبة كبيرة حسب المحك المستخدم ، مما يدل على أن الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس الحكومة ووكالة الغوث الدولية كانت جيدة ، إلا أنها تحتاج إلى تحسين وتطوير .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- الخلفية الدينية للمعلمين ، وإيمانهم بأن هذه المهنة هي أشرف مهنة على وجه الأرض وأنها مهنة الأنبياء والرسل عليهم السلام .
 - المكانة الاجتماعية التي يتحلى بها المعلم داخل المجتمع الفلسطيني في غزة .
 - مهنة التدريس تعتبر مهنة ثابتة تعود بدخل شهري ثابت على المعلمين في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي نعيشها في مجتمعنا .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خليفة (2013) ، ونتائج دراسة مددين (2012) ، ونتائج دراسة الثبيتي (2011) ، ونتائج دراسة الجلابنة (2011) ، ونتائج دراسة الحجيلة (2010) ، وأكدت جميعها على أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً .
- بينما اختلفت مع نتائج دراسة عودة (2010) ، والتي نصت على أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً ، ونتائج دراسة وشاح وهارون(2008) ، ونتائج دراسة السعيدة والدعجة (2008) التي توصلتا إلى نفس النتيجة السابقة ، أما نتائج دراسة عساف وعساف (2007) ، ونتائج دراسة الكيلاني (2005) التي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية فيها منخفضاً .
- ويعزو الباحث الاختلاف إلى طبيعة الدراسة، أو عينتها، أو الظروف والبيئة الخاصة بكل منها، أو الفترة الزمنية التي أجريت فيها .

ومن خلال الجدول نجد أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (13) والتي نصت على " أحافظ على ممتلكات المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.59%) ، وهي درجة موافقة كبيرة جداً وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على هذه الفقرة وتعكس أيضاً مدى الانتماء والولاء الذي يتمتع به المعلمون تجاه مدارسهم ، فهم يتعاملون مع هذه الممتلكات وكأنها جزء من ممتلكاتهم الشخصية .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إيمان المعلم بأن هذه الممتلكات ملك للمدرسة ولكل من فيها ومن حق الاستفادة أن يستخدمها في أي وقت وهي في حالة جيدة .
- قناعة المعلم بأن هذه الممتلكات ما هي إلا وسائل وأدوات تساعده على تيسير مهمة التدريس .

- الوازع الديني القوي لدى المعلمين بأنه لا يجوز الإهمال في استخدام أو استعمال هذه الممتلكات .
- التكلفة العالية لبعض هذه الممتلكات مثل أجهزة الحاسوب والتي إذا ما أتلفت فإنه يكون من الصعب تعويضها بسهولة .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عدوان (2012) حيث وردت الفقرة نفسها في استبانة دراستها وحصلت على المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات.

- الفقرة (14) والتي نصت على "أستمع لتعليمات مدير المدرسة بإنصات" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.93%)، وهي درجة موافقة كبيرة جداً .
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- إدراك المعلمين بأن الاستماع للتعليمات الصادرة من مدير المدرسة، وإنصات تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة .
- استماع المعلمين للتعليمات وباهتمام يؤدي إلى تأدية الأعمال بكفاءة عالية وحسب المتوقع منهم .
- الإجراءات الإدارية التي يمكن أن يتعرض لها المعلمين في حال عدم الالتزام بالتعليمات نتيجة لعدم استماعها أو الاهتمام بها .

كما وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (4) والتي نصت على "يتناسب راتبي مع مستوى المعيشة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (52.12%)، وهي درجة موافقة قليلة حسب المحك المستخدم مما يدل على ضرورة النظر في أوضاع المعلمين ومحاولة تحسين أحوالهم المعيشية .
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- غلاء المعيشة المفرط في غزة ، وعدم ربط الأجور بسلم غلاء المعيشة .
- رواتب معلمي الحكومة متدنية إذا ما قورنت برواتب معلمي الوكالة .
- عدم صرف الرواتب في موعدها المحدد مما يدفع المعلمين إلى الاستدانة .
- عدم تسلم الرواتب كاملة وإنما هي رواتب مستقطعة وعن أشهر ماضية نتيجة للأوضاع السياسية التي نعيشها .
- عدم وجود مصادر دخل أخرى خلاف الدخل الشهري .
- نمط الحياة الذي اعتاده بعض المعلمين يلعب دوراً كبيراً في عدم ملاءمة الراتب لحاجات المعلم .

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عدوان(2012)، حيث جاءت الفقرة " يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها " في المرتبة الأخيرة أيضاً وبوزن نسبي (54.74%)، وهي درجة قليلة.

- الفقرة (3) والتي نصت على "توفر مهنة التدريس لي الأمان الوظيفي " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره (73.42%)، وهي درجة موافقة كبيرة ولكنها تقترب من درجة متوسطة وتحتاج إلى تطوير .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- قوانين وأنظمة الإدارة التعليمية العليا وخاصة وكالة الغوث الدولية والتي قد يتعرض فيها المعلم للفصل نتيجة قيامة بأعمال تتنافى مع هذه القوانين والأنظمة ، مثل القيام بالعمل في مؤسسات المجتمع المحلي خارج أوقات الدوام الرسمي .
- قلة مساندة المعلم عند تعرضه لأي مشكلة في عمله سواء كانت هذه المساندة من الإدارة المدرسية أو النقابات والاتحادات .
- شعور المعلم بأنه لن يهتم به أحد عند إصابته أثناء ساعات العمل الرسمية وعدم حصوله على تعويضات عن ذلك .
- عدم استماع الإدارة التعليمية العليا لأسئلة واستفسارات المعلمين حول الأمور المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية .

رابعاً : نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها :

ينص السؤال الرابع على أنه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات(الجنس-الجهة المشرفة - سنوات الخدمة- فترة الدوام) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير الجنس :

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (25) يوضح ذلك:

جدول (25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	4.213	16.493	66.214	196	ذكر	الدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية
			12.375	71.988	248	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (25) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- الإناث أكثر التزاماً وتقبلاً للتعليمات الصادرة من إدارة المدرسة .
- الإناث لديهم الرغبة للخروج والعمل ومحاولة إثبات الذات .
- معظم المعلمات من أوائل الثانوية العامة ، وبلتحن بكليات التربية للتخرج والالتحاق بوزارة التربية والتعليم والعمل فيها كمعلمات لأنها كمهنة الأنسب لديهم من وجهة نظرهم.
- وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحجيلة (2010) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة وشاح وهارون (2008)، ونتائج دراسة الحميري (2001)، حيث تمتعت المعلمات بروح معنوية أعلى من المعلمين .
- وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عدوان (2012)، ونتائج دراسة عساف وعساف (2007) واللذان توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، واختلفت كذلك مع نتائج دراسة مديين (2012)، ونتائج دراسة السعيدة والدعجة (2010)، ونتائج دراسة الكيلاني (2005)، ونتائج دراسة عودة (2010)، ونتائج دراسة أبو سمرة وآخرون (2008)، والتي أكدت جميعها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

الفرض السادس من فروض الدراسة الذي يتعلق بمتغير الجهة المشرفة:

ينص الفرض السادس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجهة المشرفة (الحكومة ، وكالة الغوث) . وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجهة المشرفة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
دالة إحصائية عند 0.05	0.017	2.390	14.431	67.337	169	حكومة	الدرجة الكلية لاستبانة
			14.590	70.731	275	وكالة	الروح المعنوية

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (26) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومة، وكالة) ولقد كانت الفروق لصالح الوكالة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- رواتب معلمي الوكالة أعلى من رواتب معلمي الحكومة .
- منح الإدارة التعليمية العليا للوكالة درجات العلاوة التشجيعية للمعلمين سنوياً .
- إدارة الوكالة توفر جميع المستلزمات والأدوات والتسهيلات التي يحتاجها المعلمين في تأدية عملهم.
- استقرار مؤسسة الوكالة كمؤسسة دولية عاملة في محافظات غزة.
- رواتب معلمي الوكالة تصرف كاملة وفي موعدها المحدد وبصورة مستمرة ودورية على عكس رواتب معلمي مدارس الحكومة.
- سياسة وأنظمة وقوانين الوكالة واضحة ومفهومة لجميع المعلمين وتسري على الجميع بموضوعية ، ودرجة الانضباط والالتزام التي تتمتع بها مدارس الوكالة.
- نظام الترقيات لدى موظفي الوكالة يتصف بالشفافية والوضوح.
- تقديم مدارس الوكالة تعليماً مميّزاً يتصف بالجودة ، ووجود المبادرات المختلفة التي تسهم في تحسين عملية التعلم والتعليم.

الفرض السابع من فروض الدراسة والذي يتعلق بمتغير سنوات الخدمة :
ينص الفرض السابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (27)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة إحصائياً	0.719	0.330	70.663	2	141.327	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية
			214.014	441	94380.031	داخل المجموعات	
				443	94521.358	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (2.441) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2.441) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول (27) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستبانة ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- الالتزام الداخلي عند جميع المعلمين بضرورة أداء العمل وبكفاءة عالية .
 - وجود قوانين وأنظمة تطبق على الجميع دون النظر لعامل سنوات الخدمة .
 - إدراك جميع المعلمين على اختلاف مدة خدمتهم لأهمية الروح المعنوية في العمل المدرسي فهي تعتبر عاملاً مهماً في إنتاجية المعلم.
 - تشابه ظروف العمل لدى المعلمين على اختلاف سنوات خدمتهم والتي عملوا فيها كمعلمين داخل المدرسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عدوان (2012)، ونتائج دراسة عودة (2010)، ودراسة السعايدة والدعجة (2008)، ودراسة العتيبي (2008).

بينما اختلفت مع دراسة الكيلاني (2005)، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان تعزى لسنوات الخدمة التعليمية ولصالح ذوي سنوات الخدمة (5 سنوات فأكثر)، ودراسة الخالدي (2008)، حيث وجدت الفروق لصالح ذوي الخدمة (أكثر من 21 سنة).

الفرض الثامن من فروض الدراسة والذي يتعلق بفترة الدوام:

ينص الفرض الثامن من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي ، مسائي). وللاجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (28) يوضح ذلك:

جدول (28)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير فترة الدوام

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
دالة إحصائية عند 0.01	0.000	4.808	13.970	71.989	275	صباحي	الدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية
			14.710	65.290	169	مسائي	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول (28) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي، مسائي) ولقد كانت الفروق لصالح الفترة الصباحية.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- يكون المعلم في الفترة الصباحية أكثر نشاطاً واقبالاً على العمل ، ومما يدل على ذلك قوله سبحانه وتعالى : " **وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا** " (النبأ، 11).
- الطقس في غزة يميل إلى الحرارة الشديدة في بداية العام الدراسي، وهذا يبعث على الخمول والكسل وخاصة في دوام الفترة المسائية.

- الفترة الصباحية تنظم وقت وعمل المعلم وتريح البدن وتعمل على صفاء الذهن والتواصل يكون فيها أكثر فاعلية.
- الطلبة في الفترة الصباحية يكونون أكثر تقبلاً واستيعاباً للمعلومات والتزامهم بآداب السلوك الجيد.
- سهولة التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي في الفترة الصباحية على عكس الفترة المسائية والتي يكون فيها العديد من المؤسسات قد أنهت دوامها.

خامساً : نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها :

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة ومتوسطات تقديرات العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة ومتوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة والروح المعنوية لدى المعلمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (29)

معامل الارتباط بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة و الروح المعنوية لدى المعلمين.

مستوى الدلالة	الدرجة الكلية للروح المعنوية	
دالة عند 0.01	0.216	أولاً : المناخ المدرسي
دالة عند 0.01	0.351	ثانياً : المسؤولية المشتركة
دالة عند 0.01	0.312	ثالثاً : الممارسات القيادية
دالة عند 0.01	0.326	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة

**ر الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

*ر الجدولية عند درجة حرية (442) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.089

يتضح من الجدول (29) وجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مددين (2012) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة المستخدم ومستوى الروح المعنوية، ونتيجة دراسة العتيبي (2008) التي كشفت نتائجها عن أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين ، ونتيجة دراسة الزهراني (2008) التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي والروح المعنوية، ونتيجة دراسة العمر (2009) التي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية. كذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Ngoc du 2013) والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام نمط القيادة الموزعة وبين الالتزام والتنظيم من المعلمين.

سادساً : التوصيات :

التوصيات الخاصة بالإدارة التعليمية العليا :

- (1) تخفيف نصاب المعلم من الحصص حتى يتمكن من الانخراط في ممارسة الأدوار القيادية المختلفة.
- (2) منح المديرين والمعلمين الذين ينتهجون القيادة الموزعة حوافز مادية ومعنوية وامتيازات عن باقي المديرين والمعلمين الذين لا يطبقون هذا النمط القيادي.
- (3) تحسين وتعديل الأنظمة واللوائح التي تعمل على شعور المعلم بالأمان الوظيفي.
- (4) أن تقوم وزارة التربية والتعليم بمراجعة الأنظمة الخاصة بالأجور والترقيات والحوافز حيث:
 - العمل على زيادة الرواتب.
 - عدم التأخر في تسليمها للمعلمين.
 - إعطائها بشكل كامل.
- (5) ربط الرواتب بسلم غلاء المعيشة وعمل المسوحات الدورية لتحقيق التوازن بين الرواتب ومستوى غلاء المعيشة.
- (6) العمل على بناء المباني المدرسية الجديدة للقضاء على نظام الفترتين.
- (7) إعطاء دورات تدريبية لمديري ومعلمي المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لتدريبهم على استخدام نمط القيادة الموزعة في المدارس.
- (8) منح المديرين سلطات أكبر وأوسع داخل المدرسة.

التوصيات الخاصة بمديري المدارس :

- (1) مراعاة الحاجات المهنية للمعلمين والكشف عنها خلال العام الدراسي وتوفير ميزانية خاصة لها وعقد اجتماعات دورية للوقوف على احتياجاتهم وكيفية تلبيتها.
- (2) تقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين قادة الأنشطة من قبل مديري المدارس.
- (3) منح المعلمين قادة الأنشطة والمجيديين منهم الحوافز المادية والمعنوية.
- (4) إعداد المعلمين بصورة مهنية لقيادة العمل المدرسي في المستقبل.
- (5) نشر ثقافة توزيع القيادة بين المعلمين داخل المدرسة.
- (6) توزيع الموارد المتاحة على المعلمين ومشاركتهم في توزيعها.

سابعاً : المقترحات :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فان الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- 1) ربط القيادة الموزعة بمتغيرات أخرى غير متغير الروح المعنوية مثل (الإبداع الإداري ، تحسين عملية التعلم والتعليم، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي).
- 2) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية وتطبيقها على مراحل أخرى من المدارس مثل المدارس الثانوية أو المدارس الخاصة.
- 3) إجراء دراسة حول معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس مع وضع تصور مقترح لتطبيقها.
- 4) إجراء دراسة مقارنة بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية أو تفويض السلطة.
- 5) إجراء دراسات تبحث في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الخاصة وفي مراحل مختلفة.
- 6) إجراء دراسات تبحث في العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين ومتغيرات أخرى كالنمط القيادي أو إدارة الصراع.

المراجع

- القرآن الكريم .
- السنة النبوية الشريفة .

أولاً : المراجع العربية :-

- (1) أبو حسب الله ، علي سعيد (2000): " النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم " . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (2) أبو سمرة ، محمود وآخرون (2008) : " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين " . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، 2 (18) ، ص ص 115 - 150 .
- (3) أبوعلام ، رجاء (2004) . مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات : القاهرة.
- (4) أبو وطفة ، سماهر (2010) : " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم " . رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية ، غزة.
- (5) الأحمد ، خالد طه (2004) . إعداد المعلم وتدريبه ، منشورات جامعة دمشق.
- (6) آل ناجي ، محمد (1996) : " التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل " . المجلة التربوية ، الكويت ، 10 (38) ، ص ص 1 - 52.
- (7) البدري، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- (8) البدري، طارق عبد الحميد (2005). الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.

- (9) البليسي، سناء جودت (2003): "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان.
- (10) بوز، كهيلا (2003). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها ، منشورات جامعة دمشق.
- (11) ثابت ، إبراهيم (2012): " درجة فاعلية برنامج مبادرة الاحترام والانضباط في تعديل سلوك طلبة مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تطويرها".رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة .
- (12) الثبتي ، توفيق (2011) : "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى، السعودية.
- (13) الجريسي، بدر (2010):" الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- (14) الجلابنة ، مصطفى(2011): " مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم" . مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، 24(1)، ص ص 189-228.
- (15) الحجيله، بكر علي درويش (2010) : " أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- (16) الحربي ، محمد بن عبدالله (2005) : " الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض " . رسالة ماجستير ،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية ،الرياض.
- (17) الحريري، محمد سرور (2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

- 18) حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (2007) . الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- 19) حسن، عادل (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.
- 20) حلوة، محمد فوزي (2007). العلاقات الإدارية سلوك مهارات، دار أجنادين: الرياض.
- 21) الحميري، إلهام حسن أحمد (2001): " الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركة في صنع القرارات المدرسية". رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- 22) الخالدي ، أحمد بن محمد بن مهدي (2008) : " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدارس مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ". رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 23) خليفة ، رندة (2013) : " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها ". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 24) الخواجا، عبد الفتاح (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- 25) ديفيز، كيث (ترجمة مرسى، سيد ويوسف، محمد) (1986) . السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطبع والنشر: القاهرة.
- 26) الربيق، محمد (2004): "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ". رسالة ماجستير ، الرياض .
- 27) رضوان، شفيق (2000). السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر: بيروت.
- 28) الزغبى ، محمد وطلاحة ، عباس (2003). النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.

- (29) الزهراني، علي صالح (1993): "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- (30) الزهراني، نورة بنت عطية بن راشد (2008): "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- (31) السحباني، إبراهيم عيد (2012): "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (32) السعيدة، منعم عبد الكريم والدعجة، هشام إبراهيم (2008). "درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(1)، ص ص 66-95.
- (33) السعود، راتب (2009): "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، ص ص 249 - 262.
- (34) الشثري، عبدالعزيز (2010): "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة". مجلة التربية، العدد 28 مايو، السعودية، ص ص 13 - 57.
- (35) شمس الدين، محمد علي والفقي، إسماعيل محمد (2007). السلوك الإداري. مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر: عمان.
- (36) الشهراني، ندى (2010): "تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح". رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
- (37) طاهر، علوي عبدالله (2007). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة: عمان.

- (38) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر: عمان.
- (39) عبد الخالق، أحمد محمد (1990). الأبعاد السياسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
- (40) عبد المؤمن ، علي معمر (2008). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب. منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات: ليبيا.
- (41) عيدات ، روجي (2002): "العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية". رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
- (42) عبيدات ، ذوقان وآخرون(2003). البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع: الرياض .
- (43) العتيبي ، نواف بن مسفر بن مفلح (2008): "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية". دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، كلية التربية، السعودية.
- (44) عدوان ، الشيماء (2012): " المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين ". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- (45) العرابيد، نبيل (2010):" دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ". رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة.
- (46) عساف، عبد وعساف، هدى (2007): " الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس ". مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21 (3) ، ص ص 718 - 891.
- (47) العلاق ، بشير (2008). مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر: عمان.

- (48) علي ، عيسى (2008) : " بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات". *مجلة جامعة دمشق* ، 24(1)، ص ص 105 - 152 .
- (49) العمر، أمينة بنت سليمان (2009): " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ". *رسالة ماجستير*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- (50) عمران ، محمد (2007) : " واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بالروح المعنوية ". *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 3 (1) ، ص ص 77-104 .
- (51) العنزي ، فهد (2007) : " تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود ". *رسالة ماجستير*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- (52) عودة، هديل محمد (2010): "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (53) عويسات ، مجدي (2006): " الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي ". *بحث ميداني*، شرق القدس.
- (54) عوض، عامر (2008). *السلوك التنظيمي*، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان.
- (55) عويضة، كامل (1996). *علم النفس الصناعي*. دار الكتب العلمية: بيروت.
- (56) الفار ، شهناز (2013) : " درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". *مجلة جامعة النجاح للأبحاث* ، 27 (7) ، ص ص 1377 - 1414.
- (57) الفقي، عبد المؤمن (1994) . *الإدارة المدرسية والمعاصرة*، منشورات جامعة قار يونس : بنغازي.
- (58) فليح، فاروق وعبد الحميد ، السيد محمود (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

- (59) فليه، فاروق وعبد الحميد، السيد محمود (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دارة المسيرة: عمان.
- (60) القاسم، بديع محمود (2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان.
- (61) القحطاني ، سالم (2008). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مكتبة الملك فهد : الرياض.
- (62) القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- (63) كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- (64) الكيلاني، أحمد محيي الدين (2005). " مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية، الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات". رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- (65) محمد، ربيب الله (2012): " واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية ". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، ص ص 281 - 300 .
- (66) مدين، سحر (2012): " درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية". رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- (67) مرسي، سيد عبد الرحمن (1984). العلوم الإنسانية في مجال الإدارة والإنتاج ، دار التضامن للطباعة: القاهرة.
- (68) مركز التطوير التربوي (2008) ، التقرير السنوي ، وكالة الغوث الدولية: غزة.
- (69) مركز التطوير التربوي (2014) ، التقرير السنوي ، وكالة الغوث الدولية: غزة.
- (70) المساعيد، أحمد (2004). " مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

- 71) ندى، يحيى (1998): " مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 72) الهيتي ، صلاح الدين (2004) : " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين ". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، 20(2) ، ص ص 29-75.
- 73) وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) . الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين .
- 74) وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014) . الكتاب التربوي الإحصائي السنوي للعام الدراسي 2013-2014 م، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- 75) وزارة التربية والتعليم العالي(2010). النظام التعليمي في فلسطين .وزارة التربية والتعليم.
- 76) وشاح، هاني وهارون، رمزي (2008): " مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها ". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية. علم النفس، 6 (2). ص ص 187-214.

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

- 1) Abu Nayeem , Mohammed (2011):" Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership". **Degree of Master of Education** ,college of Education, University of Canterbury Christchurch , Newzeland.
- 2) Anderson, K. D (2004). " The nature of teacher leadership in schools are reciprocal influences between teacher leaders and principals. **School Effectiveness and School Improvement**, 15 (1), 97-113.
- 3) Angelle, P, (2010): " An organizational Prespective of Distributed Leadership: A portrait of a middle school". **National Middle School Associations**, 33(5), 1-16.

- 4) 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.
- 5) Boudreaux, Wilbert (2011):"Leadership and high–stakes testing : examining the relationship between distributed and LEAP scores". **Degree of Doctors of education in Educational Leadership** , Faculty of Southeastern.
- 6) Brown, R, Rutherford D & Boyle,B.(2000): Leadership for school improvement : the role of the Head of Department in UK secondary schools, **School Effectiveness and school Improvement** ,11(2), 237–258.
- 7) Camburn, Eric et al,(2002):**Distributed Leadership in schools :The case of Elementary schools Adopting Comprehensive School Reform Models** ,University of Michigan.
- 8) Chen ,Yi–Hsuan (2007): Principals’ Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas., **the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY**, Texas A&M University.
- 9) Copland, M & Knapp, M. (2003). **Connecting Leadership with Learning: A Framework for Reflection, Planning, and Action.**
- 10) Davis, Monique Whittington (2009): Distributed Leadership and School Performance, **degree of Doctor of Education**, The George Washington University.

- 11) DeFlaminis , John (2011) . The Design and Implementation of the Annenberg Distributed Leadership Project . **Presented at American Educational Research Association**, Annual Meeting, April 11, 2011.
- 12) Dieronitou, I (2014): " Unveiling The Restricted and Extended Possibilities of distributed leadership. Researcher World, **Journal of Arts, Science and Commerce** , I (V), 37-43.
- 13) Dinham, S (2005a). Waves Leadership. Newsletter, **Australian Centre for Educational Leadership**, 1, 3.
- 14) Dinham, S (2005b). " Principal leadership for outstanding Educational outcomes. **Journal of Education Administration**, 43(4), 338-356.
- 15) 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.
- 16) Fullan, M (2005): **Leadership and sustainability**, clifornia: Corwin, Thousand Oaks.
- 17) Goleman, D (2002). **The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results**, London, Little Brown.
- 18) Grant, Callie (2008): We did not put our pieces together’: xploring a professional development lens initiative through adistributed leadership, **Journal of Education**, no (44), 85-107.

- 19) Green, Alex (2010) : "Distributed Leadership in Hilltop school: perspective of teachers without formal Leadership responsibility". **MA(Educational Leadership and Innovation)**, university of Warwick Institute of Education.
- 20) Gronn, P (2002): Distributed leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration**, (pp. 653–696). London: Kluwer Academic Publishers.
- 21) Harris, A & Townsend (2007): Developing Leaders for tomorrow: releasing system potential, **School Leadership and management**, 6 (4), 167–177.
- 22) Harris, A (2004a). Distributed leadership and school improvement. **Educational Management administration and leadership**, 32 (1), 11–24.
- 23) Harris, A (2004b). Teacher Leadership and Distributed Leadership: An Exploration of the Literature. **Leading and Managing**, 10(2), 1–9.
- 24) Harris, A and Spillane, J (2008). " Distributed Leadership through the looking". Management and Administration Society (**BELMAS**). 22(1), 31–34.
- 25) Harris, A, (2007): " Distributed Leadership: conceptual confusion and empirical reticence, **International Journal of Leadership in Education**, 10 (3), 1–11.
- 26) Harris, Alma (2005). "Crossing boundaries and breaking barriers, Distributing Leadership in Schools", **International Networking for Educational Transformation**, . 1–31, London.

- 27) 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.
- 28) Hattie, J (2003). " Teachers make a difference: What is the research evidence , **Australian Council for Educational Research**, University of Auckland , 1 – 17.
- 29) Hill, March (2008): Distributed Leadership in Schools , **the degree of Doctor of Philosophy**, Faculty of Education. The University of Melbourne.
- 30) Hulpia, Hester , et al (2009): The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment, **School Effectiveness and School Improvement**,Vol. 20, No. 3, September 2009, 291–317.
- 31) Humphreys, Eilis (2010) , " Distributed Leadership, and its impact on Teaching and Learning ". **Education Doctorate**, NUI Maynooth, Faculty of social Science .
- 32) Jacobs, Gregory Edmond (2010): The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teachers, **the degree doctor of education**, Faculty of Georgia Southern University.
- 33) Jaimes, Ingrid (2009): Distributed Leadership practices in schools: Effect on the development of teacher leadership . a case study, **A dissertation** presented to the faculty of the Rossier School of education university of southern California.

- 34) Lambert, L. (1998): **Building Leadership Capacity in school**, Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- 35) Leithwood, K and Jantzi, D (2000). " The effects of different sources of leadership on student en-gagement in school. In K. A. Murphy and K.S. Louis (Eds), leadership of change and school reform". **International Perspectives** (50–66). London: Routledge / Falmer.
- 36) 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 Toronto, OISE.
- 37) Leithwood, Kenneth et al (1997):" Distributed Leadership in secondary Schools". **paper Presented at the annual Meeting of the American Educational Research Association**, Chicago, IL March, 24–87.
- 38) Lipman – Blumen, J (1996). **Connective Leadership: Managing in a changing World**. New York: Oxford University Press.
- 39) Lizotte, J, (2013):" A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness" **Education Doctoral Theses**. Paper 96. Northeastern University.
- 40) Mascal, Blair et al., (2009): The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism, **Journal of Educational Administration**, 46(2), 214–228.
- 41) Mayrowetz, D. et al (2008). Making Sense of distributed leadership: Exploring the multiple usage of the concept in the Field **Educational Administration Quarterly**, 44 (3), 424–435.

- 42) McGregor, D. M. (1990) " **The human side of Enterprise**, New York" McGraw Hill Book Company.
- 43) Muijs, D, & Harris, A. (2003). Teacher leadership: Improvement through empowerment .**Educational Management and Administration**, 31(4), 437-449.
- 44) Murphy, J, Smylie, M, Mayrowetz, D. and Luis, K.S. (2009): " The role of the principal in fostering the development of distributed Leadership " **school leadership and Management**, V01.29 No 2 , 181-214.S.
- 45) Ngoc, du (2013):" The Influence Of Distributed Leadership On Teacher Organisational Commitment: Initial Evidence From Vietnam" .**ARCELS**, VOL 10 ,69-90.
- 46) Oduro, G.(2004): Distributed leadership in school: What English head-teacher say about the "pull" and "push" factors? Paper presented at the British Educational Research Association. **Annual conference, university of Manchester**, England.
- 47) Pedersen, et al,(2010):**Distributed Leadership Influence on professional Development Initiatives** :conversations with eight teachers.
- 48) Prasertratana, S, et al (2013): " Distributed Leadership : Structural Equation Model. **Proedia – Social and Behavioral Science**, 116 (2014), 1610 – 1614.
- 49) Rafferty, Maria (2002), " **The Effects of Teacher Morale on Teacher Turnover Rates**" Sam Houston State University.

- 50) Robindarang, 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.
- 51) Robinson, Jason D.(2010):" The Leadership Effect : Teacher Moral within selected schools in One southeast Tennessee System " . ProQuest LLC,Ed.D. **Dissertation**, the University of **Tennessee** at Chattanooga.
- 52) Rowland, Keith A (2008), “The Relationship of Leadership and Teacher Morale” **Doctor Dissertaton**, Liberty University.
- 53) Santos– M, Sanders (2003)“ Perceptions of principal effectiveness and teacher moral ". A study of Public Schools Teachers on Guam . Education – Secondary (0533), psychology – Industrial (0624) v 64– 04A of **Dissertation Abstracts International**, Page 1150.
- 54) Setchel , Barbara Anne (2008): How distributed school leadership practices are implemented in a rural northeast Georgia elementary school, **the Degree doctor of education** , Faculty of Georgia Southern University.
- 55) Sheppard, Bruce, Hurley Noel, Dibbon, David (2010) “ Distributed leadership, Teacher Moral , and Teacher Enthusiasm : Unravelling the leadership pathways to school success". **paper presented at the American Educational Research Association** (from Apr 30 – May 4, 2010).
- 56) Sired, Craig (2008): An Investigation into the Implementation of Distributed Leadership in English Schools, **degree of MA Corporate Strategy & Governance**, Nottingham University Business School.

- 57) Silns, H, and Mulford, B. (2002). Leadership and School results
In Leithwood,K,et al, **Second international handbook of educational leadership and administration**, 561–612, Dordrecht, Netherlands, Kluwer press.
- 58) Spillane, J , et al (2001): “Investigating school leadership practice a distributed perspective”.**Educational Research**.30(3).23–28.
- 59) Spillane, J and Diamond, J (2007) (Eds), **Distributed leadership in practice**, Colombia University: Teachers College Press. New York.
- 60) Spillane, J, et al (2004)“ Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective, **journal of Curriculum Studies**, 36 (1), 3–34.
- 61) Spillane, J, Halverson, R and Diamond, J (2001) Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective, **Educational Researcher**, 30 (3), 23–28.
- 62) Spillane, J. P (2006). **Distributed Leadership**, San Francisco :Jossey – Bass.
- 63) Streck, Mary Theresa (2009): distributed leadership and shared decision making: leadership practices that promote collaboration, **degree of doctor of education in educational leadership**.
- 64) Supvoitz, J and Tognatta, N (2013): “ The Impact of distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making”. **Leadership and policy in schools**, 12 (2), 101 – 121.
- 65) Terrell, H, (2010): “ The relationship of dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement: **Doctor research** , George Washington University.

- 66) Timperley, Helens (2005): Distributed Leadership, developing theory form practice, **J. Curriculum Studies**, 37 (4) ,395–420.
- 67) Wallach, Catherine, et al (2005): **Distributing Leadership: Moving from High School Hierarchy to Shared Responsibility**,small school project.
- 68) Weneger, e, et al (2002). **Cultivating communities of practice: Learning, meaning and identity**, Boston: Harvard Business School Press.
- 69) Williams, Clarence G, (2011) : Distributed Leadership in south Africa schools : possibilities and constraints , **South Africa journal of Education**.31(2), 190–200.
- 70) Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review, **Educational Management and Administration and leadership**, 32 (4),439–457.

الملاحق

- ❖ ملحق رقم "1" : الاستبانة في صورتها الأولى .
- ❖ ملحق رقم "2" : قائمة بأسماء المحكمين .
- ❖ ملحق رقم "3" : الاستبانة في صورتها النهائية .
- ❖ ملحق رقم "4" : كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس الحكومة
- ❖ ملحق رقم "5" : كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس وكالة الغوث

القسم الأول :- القيادة الموزعة

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
أولاً : المناخ المدرسي : ثقافة مدرسية قائمة على قيم ومعتقدات المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور .					
1	يوفر مناخ يشع بالعلاقات الإنسانية.				
2	يقوي الاحترام المتبادل بين المعلمين .				
3	يرسخ ثقافة قائمة على الابتكار والتجديد .				
4	يدعم العمل الجماعي .				
5	يؤيد مبدأ التغيير .				
6	يستفيد من تجارب المدارس الناجحة.				
7	يحدد الإجراءات العملية لتنفيذ المهمات .				
8	يلتزم الموضوعية عند توزيع الجداول المدرسية .				
9	يعد قاعدة بيانات عامة عن الطلاب والمعلمين .				
10	يشرك المعلمين في اختيار قادة الأنشطة .				
11	يعزز إسهامات المعلمين لتحسين تحصيل الطلاب .				
12	يشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة .				
13	يشرك المعلمين في التخطيط للنمو المهني .				
14	يراعي حاجات المعلمين المهنية .				
15	يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل .				
المسئولية المشتركة : تعاون مدير المدرسة والمعلمين ، والطلبة ، وأولياء الأمور في التخطيط لسياسات المدرسة وعملية صنع القرارات .					
16	يثق في قدرات المعلمين .				
17	يحدد آليات التواصل بين المدرسة والأسرة.				
18	يسمح للمعلمين بإبداء آرائهم .				

				19 يأخذ بأراء المعلمين .
				20 يولي اهتماماً للمشاركة في رسم سياسات المدرسة .
				21 يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية .
				22 يتخذ قرارات بصورة تشاركية .
				23 يلبي حاجات المعلمين من الموارد اللازمة للعمل .
				24 يحفز المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية .
				25 يفتح قنوات اتصال مع أولياء الأمور .
				26 يوزع الموارد المتاحة على المعلمين .
				27 يحدد حدود الأعمال والمهام المفوضة .
				28 يربط الحوافز بمقدار إنجاز المهمات المفوضة .
				29 يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية .
				30 يتيح الفرصة للمعلمين للنمو المهني الذاتي .
				31 تتسجم أقواله مع أفعاله .
				32 يفسح المجال للمعلمين الجدد من إظهار قدراتهم .
				33 يشغل المعلمين ذوي الخبرة معظم الأدوار القيادية .
ثالثاً : الممارسات القيادية : الحد الذي يسمح فيه مدير المدرسة للمعلمين في قيادة المدرسة .				
				34 يتعامل بإنسانية مع المعلمين .
				35 يوزع الأدوار بشفافية .
				36 يفوض بعضاً من سلطاته .
				37 يوزع المهام على المعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته.
				38 يكلف بعضاً من المعلمين بقيادة الاجتماعات العامة.
				39 يركز على العمل الجماعي .
				40 يعد القيادات من المعلمين للمستقبل .
				41 يشرك المعلمين في عملية تقييم أنفسهم .
				42 يقدم التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة .
				43 يحقق مبدأ المساواة في العمل .

القسم الثاني : الروح المعنوية :

مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي يحملها معلمو المدارس الابتدائية تجاه مدرستهم نحو إنجاز المهمات التي وُكِّلوا بها على نحو يلبي توقعات القيادة المدرسية .

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
1	أتمتع بمهنة التدريس .				
2	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .				
3	توفر مهنة التدريس لي الأمان الوظيفي .				
4	يتناسب راتبي مع مستوى المعيشة .				
5	أشعر بالمعاملة الحسنة من المدير .				
6	أذهب إلى المدرسة وأنا مطمئن نفسياً .				
7	أبادر بالقيام بأنشطة لصالح الطلاب .				
8	أبادر للقيام بأعمال إضافية .				
9	يتولد لدي شعور بالرضا عند القيام بالعمل .				
10	أقبل المهام الموكلة لي .				
11	أحرص على الإتقان في العمل .				
12	أشعر بتقدير الأعمال التي أنجزها .				
13	أحافظ على ممتلكات المدرسة .				
14	أنجز الأعمال في وقتها المحدد .				
15	أستمع لتعليمات مدير المدرسة بإنصات .				
16	أشارك المعلمين في إنجاز المهمات .				
17	لدي انتماء للمدرسة التي أعمل بها .				
18	أناقش مدير المدرسة في بعض القرارات .				
19	أنفذ الأعمال بدقة .				
20	أبتهج لكل إنجاز تحققه المدرسة .				

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
2	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
4	أ.د. سهيل دياب	جامعة غزة للبنات
5	أ.د. محمود الأستاذ	جامعة الأقصى
6	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
7	د. جهاد الخضري	جامعة القدس المفتوحة
8	د. مسعود حجو	جامعة القدس المفتوحة
9	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
10	د. زياد ثابت	وزارة التربية والتعليم
11	د. سمية النخالة	وزارة التربية والتعليم
12	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم
13	أ.علي أبو حاسب الله	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التربية

قسم الدراسات العليا

أصول التربية - الإدارة التربوية

أخي المعلم المحترم / أختي المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى

الروح المعنوية لدى المعلمين "

وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية ، إذ أعدّ الباحث إستبانة مكونة من قسمين ، القسم الأول لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة واشتملت على المجالات التالية : (المناخ المدرسي ، والمسؤولية المشتركة ، والممارسات القيادية) وقد تكونت من (40) فقرة ، والقسم الثاني لقياس الروح المعنوية وقد تكونت من (18) فقرة ، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم لها بوضع إشارة (×) في العمود المناسب ، وكلاي أمل في إجابتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية ، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة ، إضافةً لتعبئة البيانات الأولية المغلفة بمتغيرات الدراسة ، مع العلم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الشكر والاحترام

البيانات الأولية : ضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة لكل بند :-

• الجنس : ذكر () أنثى () .

• الجهة المشرفة : الحكومة () وكالة الغوث () .

• سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات ()

أكثر من 10 سنوات () .

• فترة الدوام : صباحي () مسائي () .

الباحث : سامي سعيد أبوحسب الله

القسم الأول :- القيادة الموزعة .

ويعرفها الباحث بأنها " مدخل إداري حديث يعتمد مديرو المدارس في نشر وتوزيع القيادة بين المعلمين ، فتوجد قادة متعددين داخل المدرسة ، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ، وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن " .

م	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً : المناخ المدرسي : ثقافة مدرسية قائمة على قيم ومعتقدات المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور .						
1	يوفر مناخاً يشع بالعلاقات الإنسانية.					
2	يقوّي الاحترام المتبادل بين المعلمين .					
3	يرسخ ثقافة قائمة على التجديد والإبداع .					
4	يقدم المساعدة عند الحاجة إليها .					
5	يستفيد من تجارب المدارس الناجحة.					
6	ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم .					
7	يعترف بقدرات المعلمين التدريسية .					
8	يضع مستويات أدائية عالية للمعلمين .					
9	يعزز إسهامات المعلمين لتحسين تحصيل الطلبة .					
10	يشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة .					
11	يراعي حاجات المعلمين المهنية .					
12	يقدر المعلمين معنوياً عند أدائهم الجيد للعمل.					
13	ينشر روح المحبة بين المعلمين .					
المسئولية المشتركة : تعاون مدير المدرسة والمعلمين في التخطيط لسياسات المدرسة وعملية صنع القرارات .						
1	يثق في قدرات المعلمين .					
2	يتوافق مع المعلمين على آليات التواصل مع الأسرة.					
3	يسمح للمعلمين بإبداء آرائهم .					
4	يأخذ بآراء المعلمين .					
5	يهتم بمشاركة المعلمين في رسم سياسات المدرسة .					
6	لا يسمح بتأثير العلاقات الشخصية على العمل المهني					

					7	يتخذ قرارات بصورة تشاركية .
					8	يوفر الموارد اللازمة لسد احتياجات المعلمين .
					9	يوزع الموارد المتاحة على المعلمين .
					10	يشرك المعلمين في اختيار قادة الأنشطة .
					11	يحفز المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية .
					12	يقوّض الصلاحيات بموضوعية .
					13	يربط الحوافز بمقدار إنجاز المهمات المفوضة .
					14	يشرك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المتعددة.
					15	يتيح الفرصة للمعلمين للنمو المهني الذاتي .
					16	يفسح المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم .
ثالثاً : الممارسات القيادية : الحد الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلمين بقيادة المدرسة .						
					1	يتعامل بإنسانية مع المعلمين .
					2	يوزع الأدوار بشفافية .
					3	رُغب فريق القيادة في تحقيق أفكار جديدة .
					4	يوزع المهام على المعلمين بحسب قدراتهم ومكانياتهم.
					5	يكلف بعض المعلمين لقيادة الاجتماعات العامة.
					6	يركز على العمل الجماعي .
					7	يعد المعلمين لقيادة العمل المدرسي في المستقبل .
					8	يشرك المعلمين في عملية تقييم أنفسهم .
					9	يقدم التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة .
					10	يحقق مبدأ العدالة في العمل .
					11	يشجع العمل المنتج .

القسم الثاني : الروح المعنوية

ويعرفها الباحث بأنها " مجموع الاتجاهات والمشاعر التي يحملها معلمو المدارس الابتدائية تجاه مدرستهم نحو إنجاز المهمات التي وُكِّلوا بها على نحو يلبي توقعات القيادة المدرسية" .

م	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	أشعر بالمتعة بمهنة التدريس .					
2	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .					
3	توفر مهنة التدريس لي الأمان الوظيفي .					
4	يتناسب راتبي مع مستوى المعيشة .					
5	أشعر بالمعاملة الحسنة من المدير .					
6	أحس بالاطمئنان النفسي وأنا ذاهب إلى المدرسة .					
7	أبادر للقيام بأعمال إضافية .					
8	أقبل القيام بالمهام الموكلة لي .					
9	أهتم بإدارة الوقت .					
10	أنفذ المهام الموكلة إليّ في موعدها المحدد .					
11	أحرص على إتقان عملي .					
12	أشعر بتقدير الأعمال التي أنجزها .					
13	أحافظ على ممتلكات المدرسة .					
14	أستمع لتعليمات مدير المدرسة بإنصات .					
15	أشارك المعلمين في إنجاز المهمات .					
16	أفتخر بأن أكون أحد المعلمين في المدرسة .					
17	أناقش مدير المدرسة في بعض القرارات .					
18	أبتهج بكل إنجاز تحققه المدرسة .					

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس الحكومة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Assistant Deputy Minister's office
السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: و.ت.غ مذكرة داخلية (٢٠١٦)

التاريخ: 2014/5/4

الموافق: 5 رجب، 1435 هـ



المحترمين

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحث/ سامي سعيد عبد الرحمن أبو حسب الله والذي يجري بحثاً بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها

بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الأساسية

بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. أنور علي البرعاوي

الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي

سعة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.

Ahmed Al-Ashqar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax):(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297- 08-2641298 فاكس(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس وكالة الغوث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج.ب.ع/35/Ref

2014/05/03

التاريخ Date

الأستاذ الفاضل/ فريد أبو عاذرة

رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ سامي سعيد عبدالرحمن أبو حسب الله، برقم جامعي 120120164 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

والله ولي التوفيق،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



السيد فريد أبو عاذرة
بمعية
أرسلت نسخة من الرسالة
بالتوقيع
فريد أبو عاذرة
صورة إلى:-
المنفذ