



جامعة المنصورة
كلية التربية



القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

إعداد

د. / هيلة منديل محمد التويجري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك- كلية التربية - جامعة القصيم
المملكة العربية السعودية

haila2u@hotmail.com

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٠ - إبريل ٢٠٢٠

القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

د. / هيلة منيد محمد التوجري

ملخص:

تشكل القيادة التربوية المرتكز الأساسي لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وقد تزايد الاهتمام في الآونة فمهوم القيادة التوزيعية كنمط قيادي يساعد قادة المدارس على تحقيق الرضا الوظيفي لدى ، الذي يعتبر مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرضا المعلم عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وزيادة ولائه للمؤسسة التعليمية، ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة الدراسة في كونها تهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته؛ وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المرحلة الابتدائية الحكومية للبنين، وقد قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البالغ قوامها (٥٥٦) معلما بنسبة (24%) من مجتمع الدراسة، كما طورت الباحثة لجمع بيانات الدراسة استبانة القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمها، واستبانة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية، وقامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبانة، مثل صدق المحتوى، والاتساق الداخلي، ومعاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وقد تميزت أدوات البحث بخصائص مناسبة، وقد أشارت اتج إلى توفر مناخ عمل مناسب وثقافة تنظيمية جيدة، والاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى تدني تحقق أبعاد تفويض القادة لبعض من صلاحياتهم للمعلمين، الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وآليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة، فقد تحقق بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أوصت الباحثة بتنظيم دورات تدريبية لقادة المدارس وتوضيح أهمية تطبيق القيادة التوزيعية داخل العمل المدرسي، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في ابتكار أساليب إدارية حديثة من شأنها أن تمكن من توزيع مهام القيادة والعمل بروح الفريق وتحسين مستوى أداء الخدمة التعليمية بالمدارس لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

Abstract

Educational leadership is the necessary foundation for the success of any educational system. It is an effective means to make education more prepared to meet the needs of educational, economic, and social development plans. More attention has been given to "distributive leadership" as a modern leadership style that helps leaders to achieve high performance in their institutions. Distributive leadership can help to increase job satisfaction for teachers, assuming that the teacher is considered the fundamental basis for making his psychological and social compatibility and increasing his loyalty to the educational institution. This study aims to identify the relationship between the distributive leadership of primary school leaders in Buraidah and the job satisfaction of teachers. The researcher used the descriptive approach (the survey method) because its steps and procedures are appropriate to achieve the goals of the study. The study population is the governmental primary stage teachers for boys; the researcher selected the study sample using a random sampling method of 556 teachers (24% of the study population). The researcher also developed two questionnaires to collect study data, the first one for "distributive leadership of primary school leaders" from its teachers' point of view. The second was to check out the job satisfaction of primary school teachers. The researcher checked out the sociometric characteristics of the two questionnaires, such as content validity, internal consistency, and reliability coefficients using the Alpha Cronbach test. The research tools were valid and reliable. The results indicated the availability of a suitable working climate, an ethical organizational culture, and leadership trends practiced by leaders towards teachers with an average degree. It also pointed out that the dimensions of "delegating some of the powers to teachers", "basic dimensions of distributive leadership for leaders to develop the school work system," and "mechanisms for cooperation between leaders and teachers in planning school policy" have not been achieved. Concerning job satisfaction for primary school teachers in Buraydah, it was achieved to a moderate degree. There is also a statistically significant positive correlation between the distributive leadership of primary school leaders in Buraidah and the job satisfaction of teachers. The researcher recommended organizing training courses for the leaders and explaining the importance of applying distributive leadership within the schoolwork to reach the job satisfaction of teachers.

المقدمة ومشكلة الدراسة:

تعدُّ القيادة في العصر الحديث واحدةً من أهم مقومات التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي، وعليها تُبنى المجتمعات الإنسانية، فتتجلى الخطط التتموية والاستراتيجية وفق معايير عملية ناجحة، تستطيع ترجمة هذه الخطط إلى واقع إجرائي عملياتي (على، ٢٠٠٨: ١٠٧)، ومن 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

لدراسات القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد، وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث في هذا التفاعل (طاهر، ٢٠٠٧: ٣٤).

إن نتائج أي مؤسسة تعليمية 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 المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على توجيه الأعمال نحو الأهداف التي ترغب في تحقيقها (بوز، ٢٠٠٣: ٣٦)، إن القيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وإن أهميتها تتبع 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 يُحدّد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (العنزي، ٢٠٠٧: ٢).

وتشكل القيادة التربوية المرتكز الأساسي لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية التربوية والاقتصادية 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، ٢٠١٣: ١٣٧٨).

هذا، وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها القادة، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لتحفيز 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 الترسيبية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين (آل ناجي، ١٩٩٦: ٧٩).

وتعتبر الأنماط القيادية السابقة أنماطاً قديمة وتقليدية، وعليها الكثير من المآخذ، وهذا ما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من أهمها نمط القيادة التوزيعية، شيء واحد سيبقى يقيناً، أنه في المستقبل القريب سيصبح التعاون بين المدارس هو المهيمن على المشهد التعليمي، وسيتولد عنه تحديات قيادية كبيرة، إن الطريق الذي يتطور به النظام التعليمي سيتطلب نهجاً أكثر ابتكاراً وإبداعاً وفاعلية لممارسة القيادة بحيث تصبح المدارس نظاماً مصغرة وأكثر تعقيداً من التغيرات، وستكون هناك حاجة إلى

الشكل الأفقي والرأسي للقيادة لتلبية المطالب التربوية والتنموية المتغيرة للمدارس التي تعمل معاً بشكل أكبر في وحدات أكثر انتشاراً.

وإذا أرادت المدرسة أن تستمر وتزدهر في هذه المرحلة من التغيير السريع الذي يحدث على مستوى النظام، فإن الحاجة ستكون ملحة للتفكير في طريقة ممارسة القيادة في المدارس، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة التوزيعية التي تعد طريقة بديلة للتفكير في ممارسة القيادة لما لها من أهمية خاصة للمدارس، ولكونها تتبنى طرقاً جديدة للعمل (Harris , 2005)، والقيادة التوزيعية هي قدرة قائد المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة (القحطاني، ٢٠٠٨: ٨١)، كما أنها مدخل إداري حديث يعتمده قادة 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 (حسب الله، ٢٠١٤: ٨).

وتتبع أهمية القيادة التوزيعية في أنها تمنحك سلطة تمثيلية، وتقديم نماذج بديلة للقيادة والتي أثرت بسبب زيادة الطلبات الخارجية، وزيادة الضغوط في المدارس، حيث قامت العديد من المدارس بإعادة هيكلة فريق القيادة لديهم، وإيجاد أدوار جديدة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب، فحينما يعاد هيكلة المدارس فإننا نجد أن ممارسة القيادة التوزيعية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وعندما ترتبط المدارس أيضاً بترتيبات معقدة فسيكون المطلوب قيادة توزيعية لعبور العديد من الحدود المتنوعة والمشاركة بالأفكار والرؤى (Wenger et al, 2002: 123)، ومن الجوانب الأخرى التي تبرز أهمية القيادة التوزيعية هو تأثير القيادة المتمثلة بقائد المدرسة والمعلمين والإداريين على نتائج الطلاب من خلال التركيز 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 , 2005: 343).

ومن إيجابيات القيادة التوزيعية القدرة على القيادة، فالمؤسسات التعليمية التي تعتمد مبدأ توزيع القيادة تكون القيادة فيها عبارة عن إنجازات جماعية، تستند إلي إسهامات كل مشترك، وتتمثل القدرات القيادية فيها في معرفة الجماعية والمهارات والتصرفات التي يظهرها العاملون بالمؤسسات التعليمية، فنجد الذين يمارسون القيادة التوزيعية يسخرون أنفسهم والآخرين كأدوات

لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحمل المسؤولية في كل المراحل، وإحباط التقليد السلبي، ويبقى ممارسو القيادة التوزيعية في حالة تأهب واستعداد دائمين؛ لتنشيط فرص التآزر والتعاون وتفعيل التواصل بين العاملين بالمؤسسات التعليمية والأفكار والعمليات المؤدية لذلك (Lipman.1996: 4).

ويحتوي أسلوب القيادة التوزيعية على فئتين من القادة، القادة الرسميون، والقيادة غير الرسميين، والنظر إلى المعلمين على أنهم شركاء بدلاً من أن يكونوا أتباعاً، فالقائد الرسمي يعترف بقدرة المدرسة على التعلم والتعليم من خلال تسهيل التعاون بين الأفراد المتعلمين (المعلمون القادة)، الذين يتحملون مسؤوليات القيادة التوزيعية (2: Sheppard et al,2010).

ولقد أجمع الباحثون على أن المعلم يمثل بالنسبة للعملية التربوية أهم مدخلاتها باعتباره محور العملية التعليمية، وحجر الزاوية التي يستند عليها في تأدية رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها (السعود، 2009: 250). كما أن رضا المعلم عن عمله يمثل الإشباع التي تحصل عليها من مصادر مختلفة التي تربطه بوظيفته ويشعر المعلم بالرضا عن عمله إذا كان مناسباً مع قدراته وإمكاناته ومتطلبات العمل، ويكون لرضا دافعا للإتقان ويكون العمل أكثر إرضاءً له إذا شعر أنه يمنح لزملائه والاتصال بهم، وكلما يتناسب الأجر مع العمل وظروفه وتكاليف المعيشة زاد من درجة الرضا عن العمل (الشرابية، 2008: 103).

إن موضوع الرضا الوظيفي ظهر أولاً في المجال الصناعي، إلا أنه لم يقتصر على هذا فقط، بل اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، فهو ذلك العامل المحرك الذي يعبر عن درجة رضا المعلم بشرط عدم وجود معوقات تؤثر على درجة رضاه عن عمله، فغيابها يعني ارتفاع نسبة الرضا عن العمل، أي هو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته، والرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه الفرد لمجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي جعلت المعلم راضياً عن عمله لأنه ينجم زيادة في مستوى كفاءتهم لممارسة مهنية، حيث إن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً اجتماعياً (بن علي، 2015: 5).

وحيث إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرضا المعلم عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وزيادة ولائه للمؤسسة التعليمية؛ ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، كما أن الرضا عن عمله يزيد من ولائه ويؤثر على مدى كفاءته

في العمل، وحرصه عليه، ويزداد جهد المعلم في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجته ودوافعه واستغلال لقدراته (سليمان، وهب، ٢٠١١: ١٢٩ - ١٣٠).
وقد لخص "كيث Keeth" ستة عوامل للرضا الوظيفي، هي:

١. كفاية الإشراف المباشر.
٢. الرضا عن العمل نفسه.
٣. الاندماج مع الزملاء في العمل.
٤. توفير الهادفية والأهداف في العمل.
٥. عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
٦. الحالة الصحية والبدنية والذهنية (الوليدي، ١٤٢٣هـ).

ومن خلال ما سبق يتضح أن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أية مؤسسة تعليمية، فمن شأن العنصر البشري زيادة درجة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وخارجها إذا ما أشبعت حاجاته ورغباته، ومن هنا فإن مصلحة أي مؤسسة تعليمية تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالمعلمين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وذلك من خلال قدرة القادة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند المعلمين والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب داخل المدرسة، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي؛ وذلك سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (الميلود وعبد الكريم، ٢٠١٧)

ومن الحقائق العلمية أن الرضا عن العمل والافتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير؛ لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته، وهذا يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (الجالبنة، ٢٠١١).

وترى الباحثة أن أهمية عمل القادة بالمدارس الابتدائية العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، الأمر الذي يترتب عليه إثارة دافعيتهم والعمل على بذل أقصى جهد لديهم من أجل إنجاح العملية التعليمية وتحقيق الهدف المنشود منها، وإنه من أفضل الطرق لتحقيق ذلك استخدام أساليب قيادية مبتكرة وحديثة، مثل القيادة التوزيعية، فالمؤسسات التعليمية التي تعتمد على مبدأ توزيع القيادة تكون القيادة فيها عبارة عن إنجازات جماعية تستند إلى إسهامات كل مشترك،

وتتمثل القدرات القيادية فيها بمعرفة الجماعية والمهارات والتصرفات التي يظهرها المعلمون بالمؤسسات التعليمية، فوجد الذين يمارسون القيادة التوزيعية يسخرون أنفسهم والآخرين كأدوات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحمل المسؤولية في كل المراحل وإجباط التقليد السلبي، ويبقى ممارسو القيادة التوزيعية في حالة تأهب واستعداد دائمين لتنشيط فرص التأزر والتعاون وتفعيل التواصل بين العاملين بالمؤسسات التعليمية والأفكار والعمليات المؤدية لذلك، وهذا يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (خلف الله، ٢٠١٨)، دراسة (الهور، ٢٠١٧)، دراسة (خليفة، ٢٠١٣).

ونظرا لزيادة الطلبات الخارجية، وزيادة الضغوط في المدارس، يتطلب الأمر ضرورة العمل على القضاء على تلك الضغوط من خلال إعادة هيكلة فرق القيادة، والعمل على إيجاد أدوار جديدة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب، ويتم ذلك من خلال ممارسة القيادة التوزيعية، حيث إنها الأكثر شيوعاً وانتشاراً لعبور العديد من الضغوط والمشكلات من خلال تحقيق المشاركة بالأفكار والرؤى لدى المعلمين، وهذا يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (Rabindarang et al , 2014)، دراسة (Supovit & Tognatta , 2013).

وترى الباحثة أنه لا بد من أن يكون المعلم لديه كافة المهارات الفنية والقيادية، وكذلك العديد من المعلومات والإجراءات الإدارية والفنية والمالية التي تزيد من درجة إلمامه بواجبات وظيفته الإدارية بجانب النواحي الفنية في جميع المجالات والأنشطة التعليمية المختلفة؛ وذلك حتى يصبح قائداً ومديراً ناجحاً في المستقبل، وكذلك يجب أن يكونوا قادرين على الاستمرارية في العمل من خلال تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم وأدائهم الوظيفي، كما أن قادة المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية التي لها أثر إيجابي في الارتقاء بمستوى المدرسة، وحيث إن أغلب المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة ووجوب اشتغالها على ممارسات لتنمية القيادة التوزيعية، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها، الأمر الذي يحتم عليه إعطاء قدر أكبر من السلطة والمسؤولية لهؤلاء المعلمين وتوزيع الاختصاصات عليهم وتوزيعها التوزيع الأمثل الذي يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم مما يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وزيادة دافعيتهم وإقبالهم على العملية التعليمية، وهذا يتفق مع النتائج التي أشارت إليها دراسة (Lizotte , 2013).

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا الأهمية الكبرى للقيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية لما فيها من عظيم الأثر في تخفيف الأعباء عن القادة، وتقوية العلاقات بين القادة والمعلمين،

وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكن (Rabindarang et al 2014).

ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة الدراسة في كونها محاولة للتعرف على القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، التي قد تعمل على صقل وتزويد القادة بالمدارس الابتدائية بأحدث الأساليب الإدارية والقيادية، وتمتية القدرات على مواجهة واقع العمل الفعلي والقدرة على الابتكارية وتطوير العمل داخل المدارس الابتدائية بمدينة بريدة.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين؛ وذلك من خلال التعرف على:

- درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميه.

- درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة.

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميه؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين؟

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

1. توجه نظر المهتمين والباحثين إلى أهمية دراسة أداء الأجهزة الإدارية والقيادية بالمدارس لما لها من تأثير على الكيان المؤسسي التعليمي.
2. تعد هذه الدراسة إثراءً للأطر النظرية المتعلقة بالقيادة بالتوزيعية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

٣. الاعتماد على المفاهيم الإدارية الحديثة التي من أهمها القيادة التوزيعية والتي تمثل قدرة قائد المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة والذي يعد مؤشراً حقيقياً لنجاح المديرين.

ب- الأهمية العملية:

١. الإفادة في توضيح أهمية الدور الذي تلعبه الأجهزة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.
٢. تقديم مقترحات لتطوير أداء الجهاز الإداري للمدارس الابتدائية من خلال الاعتماد على استخدام أساليب القيادة الحديثة وغير التقليدية، كالقيادة التوزيعية من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
٣. العمل على تنمية مهارات قادة المدارس من خلال اتباع أحدث الأساليب الإدارية الحديثة، والعمل على تطوير نظام العمل المدرسي باستخدام أسلوب القيادة التوزيعية.
٤. التعرف على المقومات الأساسية الواجب توفرها لنجاح الجهاز الإداري بالمدارس الابتدائية من خلال الاعتماد على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتشمل القيادة التوزيعية طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، وأساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين، والأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وآليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، والاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الابتدائية بمدينة بريدة.

الحدود البشرية: عينة عشوائية طبقية من معلمين المدارس الابتدائية بمدينة بريدة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٨-١٤٣٩.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التوزيعية:

مدخل إجرائي يقوم على منح قائد المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين؛ وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها وتطويرها. (الشثري، ٢٠١٠: ١٩)

وتعرّف إجرائياً بأنها: أسلوب إداري حديث يمكن قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من تحقيق القيادة التوزيعية في مجالات (طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، وأساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين، والأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وآليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، والاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين) مما يؤدي إلى رفع قدرات المعلمين الإنتاجية سعياً لتحقيق وإنجاز العمل في أقل وقت وجهد ممكن، ويقاس بالدرجة التي يحدد بها المعلمون من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

الرضا الوظيفي للمعلمين:

هو شعور داخلي لدى المعلمين بالقناعة والارتياح ويصعب تحديده بعامل واحد، ولا يمكن أن يُخلق بالحوافز المادية وحدها، وأنه لا يتعلق بمحتوى التدريس فقط، بل يشمل الظروف المحيطة بالمعلم وما يتيح له من إشباع يجد فيه منفذاً مناسباً لقدرته، والطموحات والسمات الشخصية لديه ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم في مقياس الرضا الوظيفي (بن علي، ٢٠١٥: ٩)، وتتبنى الباحثة هذا التعريف إجرائياً للدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة خلف الله (٢٠١٨) واستهدفت التعرف على ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على (٢٠٠) معلم ومعلمة، استخدمت الباحثة استبانتين كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة كانت بدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة ومتوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية أداء المعلمين.

دراسة الهور (٢٠١٧) واستهدفت التعرف على درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجات تقديرهم لجودة حياة العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على (٣٧٨) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة استبانتين كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين التي بلغت (٧٦,٩٣) كانت بدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة، ووجود علاقة

طردية موجبة قوية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة قادة المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لمستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة.

دراسة العبادي (٢٠١٧) واستهدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة، وعلاقتها بدرجة توفر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على (٤١٩) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة استبانتي كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة والدرجة الكلية للاستبانة المنظمة الساعية للتعلم.

دراسة رابيندارانج وآخرين (Rabindarang et al , 2014) واستهدفت التعرف على تحديد أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٥٩) معلماً من معلمي التعليم التقني والمهني، وتم جمع المعلومات من خلال أداة عرفت بصك القيادة الموزعة (Dli)، وكانت من أهم النتائج أن نمط القيادة الموزعة المستخدم وضغوط العمل يسيران في مستوى معتدل في التعليم الفني والمهني، وأن القيادة الموزعة لها تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل، وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل.

دراسة حسب الله (٢٠١٤) واستهدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين في المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة البالغ عددهم (٨٧٨٣) معلماً ومعلمة، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على (٤٦٠) معلماً ومعلمة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل قادة المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجه نظر المعلمين التي بلغت (٧٦,٢١) كانت بدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

دراسة ليزوتي (Lizotte , 2013) واستهدفت تحليل ممارسات المعلمين التي تؤثر في القيادة الموزعة سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً، وتحديد مدى إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٥٧) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوسش، بتطبيق الاستبانة كأداة بحثية، وكذلك أداة أخرى وهي المقابلة التي أجريت مع ثلاث مجموعات مختلفة، اشتملت على معلمين ومختصين وشخصيات مرجعية وخبيرة في القيادة الموزعة، ومن ثم تم تحليل البيانات، وكانت من أهم النتائج أن قادة المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية التي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

دراسة سبوفينز وتوجناتا (Supovit & Tognatta , 2013) واستهدفت التعرف على أثر القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي، واتبعت الدراسة المنهج التجريبي باستخدام مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٧) مدرسة، (١٦) مدرسة، منها كانت المجموعة التجريبية، والمدارس المتبقية وعددها (٢١) للمجموعة الضابطة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وطبقت على المجموعتين، واحتوت على أسئلة تتعلق (بالثقافة المدرسية، الممارسات التعليمية، الممارسات القيادية)، وتصميم سلسلة من المقاييس لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وكانت من أهم النتائج وجود 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 .

دراسة ديف وآخرون (Duif et al , 2013) واستهدفت التعرف على مسؤوليات وأدوار القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية، واستكشاف بالتفصيل إلى أي مدى يتم توزيع القيادة في هذه المدارس، حيث طبقت على عينة مكونة من (١٠٠٠) قائد مدرسة من مجتمع دراسي بلغ (١٥٠٠٠) في (٨) دول أوروبية، كذلك طبقت الدراسة على (١٣٢) من المعلمين والمديرين ممن يعملون في المؤسسات الخاصة، باستخدام استبانة مسحية وزعت من خلال الشبكة العنكبوتية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم النتائج أن ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية جاءت بنسبة مرتفعة وعالية بلغت ٧٥%، وأن دور التركيب الهيكلي في المدرسة في توفر أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلاً.

دراسة (خليفة، ٢٠١٣) واستهدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وآليات تفعيلها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة البالغ عددهم (٧٣٦٣)، كما اشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على (٤٥٠) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل قادة المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كانت كبيرة وبنسبة مئوية (٧٨,٣٣).

دراسة الشثري (٢٠١٠) واستهدفت التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض البالغ عددهم (٨٣) مديراً، ومشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض البالغ عددهم (٣٩) مشرفاً، استخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام؛ حيث تتراوح بين موافقتهم بدرجة عالية على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة وبين موافقتهم بدرجة منخفضة، ووجود معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس، ومنها قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية في المدارس، وإحجام المعلمين عن أداء أدوار قيادية على مستوى المدرسة خوفاً من تحمل المسؤولية أو غيرها، وضعف تدريب المعلمين على ممارسة أدوار قيادية.

دراسة الشهراني (٢٠١٠) واستهدفت التعرف على واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية (بنات) من خلال القيادة الموزعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية على القائدات والوكيلات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة جدة البالغ عددهم (٣٧٠) قائدة، ومشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض البالغ عددهم (٣٩) من القائدات والوكيلات والمعلمات، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة جمع بيانات، وكانت من أهم النتائج أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة (متوسطة)، ووجود معوقات للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية للبنات.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فقد استهدفت دراسة شما (٢٠١٩) التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، وأثر متغيري

الجنس وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، استخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع بيانات، وكان من أهم النتائج أن هناك درجة كبيرة في الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. دراسة الحويطي (٢٠١٨) التي استهدفت التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والكشف عن الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل والخبرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، استخدم الباحث استبانة مكونة من (٥٦) عبارة موزعة على محورين، ويشتمل كل محور على أربعة أبعاد، واشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة تبوك البالغ عددهم (٣٧٥) معلماً، وكانت من أهم النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الرضا الوظيفي مع كل بُعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

دراسة كابا وبلندا (Kapa & Belinda, 2018) التي استهدفت التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطبيق اللوائح والقوانين المدرسية في المدارس الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، طبقت على عينة مكونة من (٣٧٠٠٠) معلم، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت من أهم النتائج أن من لديه تصور إيجابي عن تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، ومن ليس لديه تصور إيجابي عن تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية لا يشعر بالرضا الوظيفي.

دراسة الميلود وعبد الكريم (٢٠١٧) التي استهدفت التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم حول وظيفته، وذلك من جوانب مادية ومعنوية واجتماعية وأسرية، ومحاولة ربطها بأدائه في عمله، واتبعت الدراسة المنهج المقارن، طبق الباحثان أداة الدراسة على عينة قوامها (٢٣) معلماً، منهم (١٧) معلماً في المدرسة العمومية، و(٦) معلمين في المدرسة الخاصة، مستخدمين أسلوب المسح الشامل، كما استخدم الباحثان الاستبانة كأداة جمع بيانات لقياس مستوى رضا المعلم بالأداء، وكان من أهم النتائج وجود فروق في الأداء بين معلمي المدرستين، كما أن هناك تقديراً كبيراً من طرف المسؤولين للمعلمين في المدرسة الخاصة، أمّا في المدرسة العمومية فهناك عدم تقدير من المشرفين بالنسبة للمعلمين، وعدم رضا عن الرتب في كل من المدرستين

العمومية والخاصة، إلا أن معلمي المدرسة الخاصة متمكنون من المادة العلمية وقادرون على تحقيق أهدافهم على عكس المدرسة العمومية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

١. أن الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة التوزيعية والرضا الوظيفي، بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة القيادة التوزيعية وربطها بأمرٍ مُتعدّدٍ، منها: ضغوط العمل، جودة حياة العمل، فاعلية أداء المعلمين، المنظمة الساعية للتعلم، كما ركزت دراسات أخرى على دراسة الرضا الوظيفي دون ربطها بالقيادة التوزيعية.

٢. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تمّ التركيز عليها من جانب كل دراسة، أما هذه الدراسة فتتناول أبعاد القيادة التوزيعية الخمسة، وهي (طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، وأساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين، والأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وآليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، والاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين)، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين مما يجعلها تتميز في بحث هذا الموضوع، كما أن هذا التنوع أو الاختلاف يُثري المعرفة في جوانب القيادة التوزيعية، ويُسهّم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع القيادة التوزيعية والرضا الوظيفي.

٣. تتميز الدراسة الحالية بأنها تُعدّ الأولى -حسب علم الباحثة- التي تناولت موضوع أبعاد القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته؛ وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المرحلة الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة البالغ عددهم (٢٢٨٩) معلماً، وقد قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية البالغ قوامها (٥٥٦) معلماً بنسبة (24%) من مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة الأدوات الآتية:

أولاً: استبانة القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين:

وهي استبانة من إعداد الباحثة، واتبعت في إعدادها الخطوات الآتية:

١ – القراءة والاطلاع:

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع العلمية التي تناولت القيادة التوزيعية والرضا الوظيفي للمعلمين، والتي أفادت الباحثة في تحديد الأبعاد وكذلك عبارات الاستبانة، ومنها دراسة كل من: دراسة (خلف الله ، ٢٠١٨)، دراسة (الميلود وعبد الكريم، ٢٠١٧)، دراسة (الهور، ٢٠١٧)، دراسة (العبادي ، ٢٠١٧)، دراسة (حسب الله ، ٢٠١٤)، دراسة (خليفة، ٢٠١٣)، دراسة (الشثري، ٢٠١٠)، دراسة (الشهراني، ٢٠١٠)، دراسة (Rabindarang et al ، 2014)، دراسة (Lizotte ، 2013)، دراسة (Supovit & Tognatta ، 2013)، دراسة (Duif et al ، 2013).

٢ – تحديد هدف الاستبانة:

تم تحديد هدف الاستبانة، وقد تمثل في التعرف على القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.

٣ – تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة العبارات:

قامت الباحثة بإعداد استبانة استطلاع رأى مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس الخبراء في المجال؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة الأبعاد من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبانة، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) آراء الخبراء في أبعاد استبانة القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة

بريدة من وجهة نظر معلميه(ن = ١٠)

م	البيد	الرأي		نسبة الموافقة %
		موافق	غير موافق	
١	طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.	١٠	—	١٠٠%
٢	أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين.	٩	١	٩٠%
٣	الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.	١٠	—	١٠٠%
٤	آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة.	٩	١	٩٠%
٥	طبيعة القيادة التوزيعية للقيادات.	٦	٤	٦٠%
٦	الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.	٨	٢	٨٠%

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة أبعاد الاستبانة قد تراوحت ما بين (٦٠% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء الخبراء تم الموافقة على أبعاد الاستبانة فيما عدا بعد (طبيعة القيادة التوزيعية للقيادة)؛ وذلك لحصولها على نسبة أقل من ٧٠% من آراء الخبراء.

٤ – الصورة المبدئية للاستبانة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث السابقة، قامت الباحثة بتحديد مجموعة من العبارات لكل بعد، وهي على النحو الآتي:

- بُعِدُ طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، وعدد عباراته (١١) عبارة.
 - بُعِدُ أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين، وعدد عباراته (١١) عبارة.
 - بُعِدُ الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وعدد عباراته (١٠) عبارات.
 - بُعِدُ آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، وعدد عباراته (١٣) عبارة.
 - بُعِدُ الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين، وعدد عباراته (٨) عبارات.
- وقد رُوِيَ عند صياغة العبارات أن يكون للعبارة معنى واحدًا محددًا، وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.

٥ – الصورة النهائية للاستبانة:

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبح عدد العبارات (٥٣) عبارة، ولتصحيح الاستبانة قامت الباحثة بعرض الميزان التقديري على السادة الخبراء لإبداء الرأي، وقد قام السادة الخبراء باختيار ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات على النحو الآتي:

- موافق بشدة (٥) درجات.
- موافق (٤) درجات.
- محايد (٣) درجات.
- غير موافق (٢) درجتان.
- غير موافق بشدة (١) درجة.

التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

قامت الباحثة بالتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو الآتي:

أ - الصديق:

لحساب صديق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

(١) صديق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء، قوامها (١٠) خبراء؛ وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبانة فيما وضعت من أجله سواء من حيث الأبعاد والعبارات الخاصة بكل بعد، ومدى مناسبة تلك العبارات للبعد الذي تمثله، والجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبانة.

جدول (٣) آراء السادة الخبراء في أبعاد استبانة القيادة التوزيعية لقيادة المدارس

الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميهما (ن = ١٠)

العبارات							الأبعاد
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٨	٩	١٠	٩	١٠	٨	١٠	تكرارها
%٨٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة المئوية
			١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
			٩	١٠	٦	٩	تكرارها
			%٩٠	%١٠٠	%٦٠	%٩٠	النسبة المئوية
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	رقم العبارة
٩	٨	٩	٩	١٠	٨	١٠	تكرارها
%٩٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة المئوية
			٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة
			٨	٩	١٠	٤	تكرارها
			%٨٠	%٩٠	%١٠٠	%٤٠	النسبة المئوية
٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة
٩	٥	٩	٨	٩	٤	١٠	تكرارها
%٩٠	%٥٠	%٩٠	%٨٠	%٩٠	%٤٠	%١٠٠	النسبة المئوية
				٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة
				١٠	٨	٩	تكرارها
				%١٠٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية
٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	رقم العبارة
١٠	٩	٣	٩	٨	٨	٩	تكرارها
%١٠٠	%٩٠	%٣٠	%٩٠	%٨٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية
	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	رقم العبارة
	٨	٦	١٠	٩	١٠	٨	تكرارها
	%٨٠	%٦٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	النسبة المئوية
٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	رقم العبارة
٨	٩	١٠	٨	٩	٨	٩	تكرارها
%٨٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية
						٥٣	رقم العبارة
						٩	تكرارها
						%٩٠	النسبة المئوية

يتضح من جدول (٣):

• تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبانة ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٦) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٧) عبارة موزعة على الأبعاد على النحو الآتي:

— بُعِدُ طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، وعدد عباراته (١٠) عبارات.

— بُعِدُ أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين، وعدد عباراته (١٠) عبارات.

— بُعِدُ الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، وعدد عباراته (٨) عبارات.

— بُعِدُ آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، وعدد عباراته (١١) عبارة.

— بُعِدُ الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين، وعدد عباراته (٨) عبارات.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٤)، (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالي.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه للاستبانة (ن = ٣٠)

العبارة							الأبعاد
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٧٨	٠,٧٦	٠,٧٢	٠,٧٦	٠,٨٦	٠,٧٩	٠,٨	معامل الارتباط
				١٠	٩	٨	رقم العبارة
				٠,٧٥	٠,٥٨	٠,٥٦	معامل الارتباط
١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة
٠,٧٩	٠,٦٩	٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٧١	معامل الارتباط
				٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة
				٠,٧١	٠,٧٣	٠,٧٧	معامل الارتباط
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة
٠,٨٣	٠,٨٤	٠,٦٦	٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٧١	٠,٧٤	معامل الارتباط
						٢٨	رقم العبارة
						٠,٥٧	معامل الارتباط
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة
٠,٧٤	٠,٨٣	٠,٧٥	٠,٥٩	٠,٨٣	٠,٧٦	٠,٦٨	معامل الارتباط
			٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة
			٠,٥٦	٠,٧٣	٠,٨٣	٠,٦٩	معامل الارتباط
٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	رقم العبارة
٠,٧٩	٠,٦٥	٠,٨٥	٠,٧٤	٠,٦٨	٠,٦٧	٠,٧٢	معامل الارتباط
						٤٧	رقم العبارة
						٠,٨	معامل الارتباط

جميع قيم (ر) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٤) أن قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠,٥٦ : ٠,٨٦)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٥) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٥	١١	٠,٦٦	٢١	٠,٦٤	٣١	٠,٨	٤١	٠,٦٩
٢	٠,٦٨	١٢	٠,٧	٢٢	٠,٦٩	٣٢	٠,٦١	٤٢	٠,٦٧
٣	٠,٧٩	١٣	٠,٧	٢٣	٠,٧٨	٣٣	٠,٧١	٤٣	٠,٧٢
٤	٠,٧	١٤	٠,٧٧	٢٤	٠,٧٢	٣٤	٠,٧٩	٤٤	٠,٧٧
٥	٠,٦٥	١٥	٠,٧٨	٢٥	٠,٦٢	٣٥	٠,٦٨	٤٥	٠,٦٦
٦	٠,٧٢	١٦	٠,٧٢	٢٦	٠,٧٦	٣٦	٠,٦٧	٤٦	٠,٧٢
٧	٠,٧٢	١٧	٠,٦٧	٢٧	٠,٨	٣٧	٠,٧٦	٤٧	٠,٧٧
٨	٠,٦٤	١٨	٠,٧٨	٢٨	٠,٦٣	٣٨	٠,٦٦		
٩	٠,٦٧	١٩	٠,٧٢	٢٩	٠,٦	٣٩	٠,٦١		
١٠	٠,٦٩	٢٠	٠,٦١	٣٠	٠,٧٢	٤٠	٠,٦١		

جميع قيم (ر) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٥) ان قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٦٠ : ٠,٨٠)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٦) معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.	٠,٩٥
٢	أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين.	٠,٩٥
٣	الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.	٠,٩٦
٤	آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة.	٠,٩٥
٥	الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.	٠,٩٥

جميع قيم (ر) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٦) معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت قيمتها ما بين (٠,٩٥ : ٠,٩٦)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب - الثبات:

لحساب ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول الآتي (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبانة (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا
١	طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.	٠,٧٧
٢	أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين.	٠,٨٣
٣	الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.	٠,٧٨
٤	آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة.	٠,٨١
٥	الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.	٠,٧٨
	الدرجة الكلية	٠,٨٨

يتضح من جدول (٧) قيمة معاملات ألفا للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٧ : ٠,٨٨)، وهي معاملات تزيد قيمتها عن ٠,٧ مما يشير إلى ثبات عالٍ للاستبانة.

ثانياً: استبانة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بمدينة بريدة:

وهي استبانة من إعداد الباحثة، واتبعت في إعدادها الخطوات الآتية:

١ - تحديد هدف الاستبانة:

تم تحديد هدف الاستبانة، وقد تمثل في التعرف على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بمدينة بريدة.

٢ - الصورة المبدئية للاستبانة:

قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على مجموعة من الخبراء عددهم (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس الخبراء في المجال، بحيث لا تقل مدة خبرتهم عن (١٠) سنوات؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لموضوع البحث، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية بإجمالي عدد (٣٠) عبارة، ووفقاً لآراء السادة الخبراء في عبارات الاستبانة تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء، وبذلك تم استبعاد عدد (٢) عبارة.

٣ - الصورة النهائية للاستبانة:

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبح عدد العبارات (٢٨) عبارة، ولتصحيح الاستبانة قامت الباحثة بعرض الميزان التقديري على السادة الخبراء لإبداء الرأي، وقد قام السادة الخبراء باختيار ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات على النحو الآتي:

— موافق بشدة (٥) درجات.

• موافق (٤) درجات.

• محايد (٣) درجات.

— غير موافق (٢) درجتان.

— غير موافق بشدة (١) درجة.

التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبانة على النحو الآتي:

أ - الصدق:

لحساب صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

(١) صدق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء قوامها (١٠) خبراء؛ وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبانة فيما وضعت من أجله من حيث العبارات، والجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبانة.

جدول (٨) آراء السادة الخبراء في عبارات استبانة القيادة التوزيعية لقيادة المدارس

الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلمها (ن = ١٠)

العبارات										
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
تكرارها	١٠	٨	١٠	٩	١٠	٩	٨	٤	٨	٨
النسبة المئوية	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%٨٠	%٤٠	%٨٠	%٨٠
رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
تكرارها	٩	٩	٦	٨	١٠	٩	١٠	٩	٩	٨
النسبة المئوية	%٩٠	%٩٠	%٦٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%٩٠	%٨٠
رقم العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
تكرارها	١٠	٩	٨	١٠	٩	٨	٩	٨	١٠	١٠
النسبة المئوية	%١٠٠	%٩٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%٨٠	%٩٠	%٨٠	%١٠٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٣) تراوح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبانة ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٢) عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٢٨) عبارة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، و جدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
معامل الارتباط	٠,٥٧	٠,٧٣	٠,٨٢	٠,٦١	٠,٦١	٠,٧٢	٠,٧٥	٠,٦٤	٠,٦٦	٠,٦
رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٦٩	٠,٧٢	٠,٨١	٠,٨	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧	٠,٦٥
رقم العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨		
معامل الارتباط	٠,٦٨	٠,٦٥	٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٦٨	٠,٧	٠,٧٦	٠,٦٦		

جميع قيم (ر) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٩) تراوح قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (٠,٥٧ : ٠,٨٢)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب - الثبات:

لحساب ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، حيث وصل معامل ألفا للاستبانة (٠,٧٦)، وهو معامل يشير إلى ثبات مناسب لأداة البحث.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة على السؤال الأول الذي نصُّ على:

ما درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميهما؟

جدول (١٠) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات

البعد الأول (طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية) (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
	يراعي القادة مبادئ العدالة والنزاهة في توزيع الأدوار على المعلمين.	٢٤٩	١٥٣	٦٧	٤٧	٤٠	٣,٩	%٧٩	
	يشجع القادة المعلمين على تبادل الأفكار والمعلومات.	٢٣٠	٢٠١	٥٢	٢٨	٤٥	٤	%٨٠	
	يسعى القادة إلى نشر روح المحبة والوئام بين المعلمين.	٣٠٠	١٧٢	٥٢	١٦	١٦	٤,٣	%٨٦	
	يرحب القادة بالأفكار والمقترحات الجديدة من المعلمين.	١٩٨	٢٤٧	٦٢	١٥	٣٤	٤	%٨٠	
	يقدر القادة جهود المعلمين المجتهدين ويعملون على تحفيز معنوياتهم.	٢٩٦	١٢٢	١٠٥	٢٣	١٠	٤,٢	%٨٤	
	يتيح القادة فرصة للنمو المهني والوظيفي للمعلمين.	١٩٢	٢٣٢	٦١	٣١	٤٠	٣,٩	%٧٨	
	يشترك القادة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	٤٠٨	٦٨	٤٥	١٢	٢٣	٤,٥	%٩٠	
	يتيح القادة المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدرتهم.	١٧٩	٢٤٥	٨٥	١٩	٢٨	٣,٩	%٧٩	
	يضع القادة مستويات أدنية عالية للمعلمين.	١٥٨	١٦٣	٨٨	٨٢	٦٥	٣,٥	%٧٠	
	يعزز القادة إسهامات المعلمين لتحسين تحصيل الطلاب.	٢٢٠	٢٣٢	٣٥	٥٣	١٦	٤,١	%٨١	
الدرجة الكلية للبعد									
الحد الأدنى للثقة = %٧٧									
الحد الأعلى للثقة = %٨٣									

يتضح من جدول (١٠):

- بلغت النسبة المئوية %٨١ لمتوسط استجابات العينة في البعد الأول "طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية" (المتوسط = ٤,١) وهو ما يشير إلى درجة موافقة عالية حول توفر مناخ عمل مناسب وثقافة تنظيمية جيدة.
- تراوحت النسبة المئوية لمتوسط استجابة عينة الدراسة في عبارات البعد الأول (طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية) ما بين %٧٠ إلى %٩٠.

حيث جاءت العبارات (٣، ٥، ٧) أعلى من الحد الأعلى والأدنى للثقفة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية. حيث جاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٦، ٨، ١٠) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقفة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية. كما جاءت العبارة (٩) أقل من الحد الأدنى للثقفة مما يشير إلى عدم تحققها في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أنه دائما يسعى قادة المدارس الابتدائية إلى نشر روح المحبة والوئام بين المعلمين، والعمل على توفير مناخ تسوده المحبة والعلاقات الطيبة معهم، بالإضافة إلى أن هناك تقديرا من قادة المدارس لجهود المعلمين المجتهدين والعمل على تحفيز معنوياتهم بصورة مستمرة، والعمل على مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.

كما ترجع الباحثة إلى أن هناك بعض القصور في مدى مراعاة قادة المدارس لمبادئ العدالة والنزاهة في توزيع الأدوار على المعلمين، حيث يغلبون في بعض الأحيان العلاقات الشخصية والميل إلى بعض المعلمين دون زملائهم، كما أن هناك بعض القصور من جانب قادة المدارس في تشجيع القادة المعلمين على تبادل الأفكار والمعلومات، والعمل على مساعدتهم في تطبيق بعض الأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من المعلمين، بالإضافة إلى عدم الإتاحة الكاملة للنمو المهني والوظيفي للمعلمين، وعدم سماح المجال بصورة كاملة للمعلمين الجدد لإظهار قدرتهم وإمكاناتهم حتى يتم تحسين مستوى التحصيل للطلاب.

وترجع الباحثة إلى أن هناك قصورا شديدا من جانب قادة المدارس في وضع مستويات أدائية عالية للمعلمين والاكتماء بالأساليب والطرق التقليدية وعدم استخدام الأساليب الحديثة والمبتكرة في وضع وتقييم مستوى أداء المعلمين وخاصة الأكفاء منهم .

وترى الباحثة ضرورة توفير مناخ ملائم للعمل المدرسي، وكذلك لا بد من التمتع بقدر من الثقافته التنظيمية لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية وخاصة قادة المدارس والمعلمين الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرة على الإنجاز في العمل، والعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحقيق ما هو مأمول منها من خلال تربية نشء وجيل قادر على تحمل المسؤولية، إلا أن هناك بعض القصور في تحقيق ذلك من خلال الواقع الفعلي، وهذا ما أشارت إليه دراسة ليزوتى (Lizotte , 2013) حيث أكدت نتائجها على أن قادة المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية التي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنبا إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

وهذا ما أشارت إليه أيضا دراسة (العبادي، ٢٠١٧) حيث أكدت نتائجها على أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وهذا ما أشارت إليه أيضا دراسة (الشهراني، ٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة (متوسطة).

جدول (١١) المتوسط ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثاني

(أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين) (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
	يتم تفويض الصلاحيات بموضوعية بعيداً عن الأهواء الذاتية.	١٧٥	١٣٨	٦٦	٢٧	١٥٠	٣,٣	٦٦%	
	يوزع القادة المهام القيادية على المعلمين وفقاً لإمكاناتهم وقدراتهم وميولهم.	٢٠١	١٧٤	١٢١	٣٥	٢٥	٣,٩	٧٨%	
	تتاح الفرصة من قبل القادة لممارسة أدوار قيادية للمعلمين.	١٨٠	١٢٧	٩٧	٦٠	٩٢	٣,٤٥	٦٩%	
	يضع القادة آليات واضحة للتفويض تخضع للمساءلة والمحاسبة.	١٧٨	١٦٧	٩٢	٥٠	٦٩	٣,٦	٧٢%	
	يوضح القادة المهام المفوضة للمعلمين المكلفين بها.	٢٩٥	١٥٣	٩٢	٠	١٦	٤,٣	٨٦%	
	يعلن القادة عن التفويض والصلاحيات الممنوحة بشكل واضح لكافة المعلمين.	١٥٦	٢١٩	٩٢	٣٣	٥٦	٣,٧	٧٤%	
	يقدم القادة تغذية راجعة للمعلمين عن أدائهم في الأعمال المسندة إليهم.	٣٨٠	١٠٢	٣٦	٢٤	١٤	٤,٤٥	٨٩%	
	يمنح القادة المعلمين الوقت الكافي للقيام بالمهام المفوضة لهم.	٢٣٢	١٧٩	١٠٥	٠	٤٠	٤	٨٠%	
	يوفر القادة وسائل اتصال فاعلة تساعد على التفويض.	٢١٧	١٧٧	٧٩	٤٩	٣٤	٣,٩	٧٨%	
	يحرص القادة على أن تتم عملية التفويض بشكل تدريجي.	٢٢٩	١٠٩	٧٠	٦١	٨٧	٣,٦	٧٢%	
	الدرجة الكلية للبعد							٣,٨	٧٦%
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٧٧								
	الحد الأعلى للثقة = ٠,٨٣								

يتضح من جدول (١١):

- بلغت النسبة المئوية ٧٦% لمتوسط استجابات العينة في البعد الثاني: أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين (المتوسط=٣,٨)، وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تفويض قادة المدارس لبعض من صلاحياتهم للمعلمين.

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين ما بين (٦٦% : ٨٩%)؛ حيث جاءت العبارات (١٥، ١٧) أعلى من الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في التنمية الذاتية؛ حيث جاءت العبارات (١٢، ١٨، ١٩) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين. كما جاءت العبارات (١١، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين.

تُرجع الباحثة تلك النتيجة إلى أنه دائماً يقوم قادة المدارس بتوضيح القادة المهام المفوضة للمعلمين المكلفين بها، والعمل بصورة دائمة على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين عن أدائهم في الأعمال المسندة إليهم والمتابعة الدائمة لهم والتقويم المستمر وتقديم كافة المعلومات لإنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه وبأفضل صورة، والعمل على التدخل الفوري في حالة حدوث انحراف أو ميل عن تحقيق الهدف المرغوب الذي تم تكليفه من جانب قادة المدارس إلى المعلمين.

كما تُرجع الباحثة إلى أنه هناك بعض القصور من جانب قادة المدارس وفقاً لوجهة نظر المعلمين في توزيع المهام القيادية على المعلمين وفقاً لإمكاناتهم وقدراتهم وميولهم، وضعف قنوات الاتصال التي تساعد على التفويض بصورة مطلقة، حيث تكون هناك بعض القيود، كما أنه لا يمنح قادة المدارس المعلمين الوقت الكافي للقيام بالمهام المفوضة لهم، ودائماً يتم التدخل وعدم إعطاء الفرصة كاملة للمعلمين في ما فوض إليهم.

وتُرجع الباحثة إلى أن هناك قصوراً شديداً من جانب قادة المدارس في تفويض كافة الصلاحيات بموضوعية وشفافية بعيداً عن الأهواء الذاتية، بالإضافة إلى عدم إتاحة الفرصة كاملة من قبل القادة لممارسة المعلمين أدواراً قيادية بصورة مطلقة، حيث ليس هناك آليات واضحة للتفويض تخضع للمساءلة والمحاسبة يتم وضعها من قبل قادة المدارس، إنما يتم ذلك وفقاً لأهواء قادة المدارس وليس وفقاً لمعايير واضحة ومحددة للجميع، وعدم إعلان قادة المدارس عن التفويض والصلاحيات الممنوحة بشكل واضح لكافة المعلمين، كما أن قادة المدارس لا يستخدمون مبدأ التدرج ومساعدة المعلمين بشكل كامل في عملية تفويض السلطة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة حسب الله (٢٠١٤) حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة، ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الشثري (٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام، ووجود معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس.

وهذا ما أشارت إليه دراسة ديف وآخرون (Duif et al , 2013)، حيث أكدت نتائجها على أن دور التركيب الهيكلي في المدرسة في توفر أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلاً. وهذا ما أشارت إليه أيضاً الشهراني (٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على وجود معوقات للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية للبنات.

جدول (١٢) المتوسط ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي) (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
	يشجع القادة المعلمين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية في العمل المدرسي.	٢٠٩	١٧٣	١٣٢	١١	٣١	٣,٩٥	٧٩%
	يسمح للمعلمين بوضع الجداول الزمنية المرتبطة بطبيعة العمل المدرسي.	١٣٨	١٥٣	١٢٣	٣٠	١١٢	٣,٣	٦٦%
	يتم تفويض السلطة للمعلمين من قبل القادة بشكل مستمر وخاصة في الموضوعات ذات الطبيعة المستعجلة.	١٣٥	١٨٢	٩٣	٨٦	٦٠	٣,٤٥	٦٩%
	يسمح للمعلمين بإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم والتي تتطلب تعاملاً فورياً.	١٩٠	٢٤٨	٧٤	١	٤٣	٣,٩٥	٧٩%
	يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل المدرسة بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي.	٢٣٨	١٥٩	١١٧	٢٢	٢٠	٤,٠٥	٨١%
	يسمح القادة للمعلمين بالتعبير عن آرائهم حتى ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها.	١٨٨	١٤٩	٧٩	٤٢	٩٨	٣,٥	٧٠%
	يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية للمعلمين.	١٦١	١٧١	١٠٧	٨١	٣٦	٣,٦	٧٢%
	يقوم القادة بتخطيط وتنفيذ الطرق الحديثة والمستمرة للتدريب والتعليم الخاصة بالمعلمين لتطوير أدائهم.	٨٥	٣٤٦	٥٢	٣٢	٤١	٣,٧	٧٤%
	الدرجة الكلية للبعد						٣,٧	٧٤%
	الحد الأدنى للثقة = ٧٧%					الحد الأعلى للثقة = ٨٣%		

يتضح من جدول (١٢):

- جاءت النسبة المئوية لمتوسط استجابات أفراد العينة في البعد ككل (٧٤%)، وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي ما بين (٦٦% : ٨١%)؛ حيث جاءت العبارات (٢١، ٢٤، ٢٥) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي. كما جاءت العبارات (٢٢، ٢٣، ٢٦، ٢٧، ٢٨) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.

ترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن هناك بعض القصور من جانب قادة المدارس وفقاً لوجهة نظر المعلمين في تشجيع القادة المعلمين على تقديم كافة الاقتراحات المبتكرة وغير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية في العمل المدرسي، حيث هناك تدخل دائم من قبل قادة المدارس وعدم إعطاء الفرصة كاملة للمعلمين في وضع حلول جديدة مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم، وخاصة التي تتطلب تعاملاً فورياً، كما أن هناك بعض القصور من جانب قادة المدارس في مدى استخدام قواعد فرق العمل داخل المدرسة بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي.

كما ترجع الباحثة إلى أن هناك قصوراً شديداً من قبل قادة المدارس في السماح للمعلمين بوضع الجداول الزمنية المرتبطة بطبيعة العمل المدرسي، حيث إنه لا يتم تفويض السلطة للمعلمين من قبل القادة بشكل مستمر، وإنما يكون التفويض في بعض الفترات وفقاً لميول ورغبات قادة المدارس، وخاصة في الموضوعات ذات الطبيعة المستعجلة لا يتم تفويض السلطة نهائياً نظراً لعدم ثقة القادة في المعلمين بصورة مطلقة، حيث أغلب قادة المدارس لا يسمحون للمعلمين بالتعبير عن آرائهم خاصة لو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها، كما لا يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية للمعلمين، وعدم اتباع قادة المدارس في تنفيذ الطرق الحديثة والمستمرة للتدريب والتعليم الخاصة بالمعلمين لتطوير أدائهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الشثري (٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام، ووجود معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس.

وهذا ما أشارت إليه دراسة ديف وآخرون (Duif et al , 2013)، حيث أكدت نتائجها على أن دور التركيب الهيكلي في المدسة في توفر أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلاً.

جدول (١٣) المتوسط ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الرابع (آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة) (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
	يشرك القادة المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة التي تتعلق بالعملية التعليمية.	١٨٨	١٧٩	١٠٢	٣٤	٥٣	٣,٧٥	%٧٥	
	يعطي القادة فرصة للمعلمين للتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم.	٢١٦	١٩٧	٧٤	٢٦	٤٣	٣,٩٥	%٧٩	
	يشرك القادة المعلمين في تحليل نتائج المدرسة ومناقشتها والعمل على تطويرها باستمرار.	١٧٧	٢٠٣	٧٨	٤٣	٥٥	٣,٧٥	%٧٥	
	يعزز القادة مدى ثقة المعلمين بالمسؤوليات المطلوبة منهم.	١٥٦	٢٠٠	٨٢	٤٥	٧٣	٣,٦	%٧٢	
	يحفز القادة المعلمين ذوي الكفاءة على تحمل المسؤولية وقيادة فرق العمل.	١٣٠	٢٣٩	١١٣	٦٠	١٤	٣,٧٥	%٧٥	
	يشرك القادة المعلمين طرق آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي.	٢٠٢	١١٧	١٠٢	٧٢	٦٣	٣,٦	%٧٢	
	يشرك القادة المعلمين في تقييمهم لأدائهم المدرسي ويعملون على تصحيحه المستمر.	١٤٣	١٦٢	٨٦	٥٤	١١١	٣,٣	%٦٦	
	يولي القادة المعلمين اهتماماً للمشاركة في رسم سياسة المدرسة.	١٧٤	١٤٣	٧٤	٨٩	٧٦	٣,٤٥	%٦٩	
	يستطيع القادة الفصل التام بين طبيعة العمل المدرسي والعلاقات الشخصية.	٢٣٠	١٥٠	٩٩	٥٨	١٩	٣,٩	%٧٨	
	يتخذ القادة قراراتهم بمشاركة كافة الأطراف المعنية بالقرار.	١٩٦	٢٠٤	١٠٧	٩	٤٠	٣,٩	%٧٨	
	يحفز القادة المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية.	٢٥٤	١٥٦	٥١	٨٣	١٢	٤	%٨٠	
		الدرجة الكلية للبعد							
		الحد الأدنى للثقة = %٧٧							
		الحد الأعلى للثقة = %٨٣							

يتضح من جدول (١٣):

- كانت نسبة المتوسط للبعد (%٧٤)، وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة.
- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع (طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية) ما بين (%٦٦ : %٨٠)؛ حيث جاءت العبارات (٣٠، ٣٧، ٣٨،

٣٩) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.

كما جاءت العبارات (٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.

تُرجع الباحثة إلى أن هناك بعض القصور في مدى إعطاء قادة المدارس الفرصة للمعلمين للتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم، حيث يرجع ذلك إلى مدى العلاقات الشخصية بين القادة والمعلمين حيث إنّ القادة لا يستطيعون الفصل بين طبيعة العمل المدرسي والعلاقات الشخصية، فدائماً يميلون في قراراتهم وفقاً لطبيعة العلاقات الشخصية مع بعض المعلمين، بالإضافة إلى ضعف تحفيز القادة للمعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية، واتخاذ القرارات من قادة المدارس بشكل فردي دون مشاركة كافة الأطراف المعنية بالقرار.

كما تُرجع الباحثة إلى أن هناك قصوراً شديداً في مدى مشاركة القادة للمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة التي تتعلق بالعملية التعليمية، حيث إنه لا يتم إشراك المعلمين في تحليل نتائج المدرسة ومناقشتها والعمل على تطويرها باستمرار، كما هناك قصور شديد من قبل قادة المدارس في تعزيز ثقة المعلمين بالمسؤوليات المطلوبة منهم، والإهمال الشديد من قبل قادة المدارس في مشاركة المعلمين رسم سياسة المدرسة، وعدم مشاركة المعلمين في طرق وآليات التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي، وكذلك في تقييم الأداء من قبل المعلمين، والضعف الشديد في تحفيز القادة للمعلمين ذوي الكفاءة على تحمل المسؤولية وقيادة فرق العمل.

وهذا ما أشارت إليه دراسة حسب الله (٢٠١٤) حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة، ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وهذا ما أشارت إليه أيضاً الشهراني (٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على وجود معوقات للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية للبنات.

جدول (١٤) المتوسط ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الخامس
(الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين) (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
	يحقّق القادة مبدأ المساواة في العمل.	٢٣٣	١٧٣	٦٩	٦٤	١٧	٣,٩٥	%٧٩
	يتعامل القادة بإنسانية مع المعلمين.	٢٦٣	١٨٥	٨٢	١٥	١١	٤,٢	%٨٤
	يكفّل القادة بعضاً من المعلمين الأكفاء بقيادة الاجتماعات العامة.	١٧٢	٩٦	١١٠	٧٩	٩٩	٣,٣	%٦٦
	يتمّ توزيع الأدوار من قبل القادة بشفافية وموضوعية.	٢١٣	١٩٣	٩٦	٣٦	١٨	٤	%٨٠
	يركز القادة على العمل الجماعي وروح الفريق.	٢٠٨	٢٣٦	٦٠	٢٠	٣٢	٤	%٨٠
	يقوم القادة بإعداد معلمين ليكونوا قادة المستقبل.	٢٢٦	١٧٣	١٠٩	١٩	٢٩	٤	%٨٠
	يتيح القادة الفرصة لبعض المعلمين لتولي مهام قيادية في مجال التواصل مع المجتمع المحيط.	١٩٣	١٥٨	٩٨	١١	٩٦	٣,٦	%٧٢
	يشجّع القادة المعلمين على أداء بعض المهام القيادية مع الطلاب.	٢١٣	١٩١	١٢٥	٤	٢٣	٤	%٨٠
الدرجة الكلية للبعد							٣,٩	%٧٨
		الحد الأدنى للثقة = %٧٧					الحد الأعلى للثقة = %٨٣	

يتضح من جدول (١٤):

- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة علي البعد ككل (%٧٨)، وهو يتراوح بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحقّقه بدرجة متوسطة في الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.
- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الخامس: الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين، ما بين (%٦٦ : %٨٤)؛ حيث جاءت العبارة (٤١) أعلى من الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحقّقه بدرجة كبيرة في الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين؛ حيث جاءت العبارة (٤٠، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٧) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحقّقه بدرجة متوسطة في الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.
- كما جاءت العبارات (٤٢، ٤٦) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحقّقه في الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.
- وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن أهم ما يميز به قادة المدارس هو الجانب الإنساني، حيث يتم التعامل بإنسانية مع المعلمين، وكذلك مشاركة المعلمين في جميع المناسبات الشخصية

سواء في الفرح أو الحزن، وتقديم كافة المساعدة والعون لجميع المعلمين، وخاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني.

كما ترجع الباحثة إلى أن هناك بعض القصور من قبل قادة المدارس وفقاً لوجهة نظر المعلمين في القدرة على تحقيق القادة مبدأ المساواة في العمل، وقدرتهم على توزيع الأدوار من قبل القادة بشفاافية وموضوعية، حيث يتم توزيع الأدوار وفقاً للميول والأهواء الشخصية ومدى العلاقات الشخصية بين القادة وبعض من المعلمين المقربين، حيث هناك بعض القصور في قدرة قادة المدارس على العمل الجماعي وروح الفريق، حتى يتم إعداد معلمين ليكونوا قادة المستقبل، بالإضافة إلى عدم تشجيع المعلمين بالقدر الكافي من قبل قادة المدارس على أداء بعض المهام القيادية مع الطلاب.

كما ترجع الباحثة تلك النتيجة إلى وجود قصور شديد في تفويض من قبل قادة المدارس للمعلمين الأكفاء في قيادة الاجتماعات العامة والهامة، وعدم إتاحة القادة الفرصة لبعض المعلمين لتولي مهام قيادية في مجال التواصل مع المجتمع المحيط والاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة وعدم القدرة على الاستجابة لتطلعات العصر وابتكار أساليب إدارية حديثة في إدارة المدارس، الأمر الذي يؤدي إلى القصور في بعض النواحي الفنية والإدارية بتلك المدارس.

وهذا ما أشارت إليه دراسة ليزوتي (Lizotte , 2013) حيث أكدت نتائجها على أن قادة المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية التي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وأنه يجب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

وهذا ما أشارت إليه دراسة العبادي (٢٠١٧) حيث أكدت نتائجها على أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الشهراني (٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها على أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة (متوسطة)، ووجود معوقات للقيادة الموزعة بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية للبنات.

الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينصُّ على:

ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظرهم؟

جدول (١٥) المتوسط ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات
الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة (ن = ٥٥٦)

م	العبارات	الاستجابة				متوسط النسبة الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
	يسود مناخ العمل الالتزام والشفافية وروح الفريق.	٣٠٨	٤٦	٨٨	٦٢	٣,٩
	يتوفر في بيئة العمل بالمدرسة كافة الإمكانيات المطلوبة.	٢٧٦	١٨١	٦٣	١٦	٤,٢
	يتناسب شعور بالارتياح في علاقتي مع زملائي.	٢١٢	١٧١	١٣٦	٢٩	٤
	يتم تحقيق طموحاتي من خلال عملي.	٢٤٠	١٣٦	١٣١	٢٢	٣,٩٥
	يتناسب دخلي المادي مع ما أبدله من جهد.	١٧٠	٢١٢	٧٩	١٢	٣,٦٥
	يحقق لي دخلي من عملي مستوى معيشة ملائم.	٢٢٥	١٤٠	١٤٤	١٦	٣,٩
	أنال التقدير المناسب من قائد المدرسة والقيادات العليا.	١٧٧	١٦٥	١٢٤	٥٠	٣,٧
	تناسب طبيعة عملي مع ميولي واستعداداتي.	٢٢٥	١٧٥	١٣٤	٠	٤,٠٥
	يمنحني عملي مكانة اجتماعية بين الآخرين.	٢٢٤	٢١١	٤٠	٣	٣,٩
	أحرص على عدم التغيب عن العمل.	١٨٢	١٩٩	١٠٤	١٠	٣,٨
	يقدر القادة دوري الوظيفي.	١٧٢	٢٠٤	٨٠	٣١	٣,٧
	تهيئ لي وظيفتي الفرصة للنمو المهني.	١٧١	١٤٩	١٢٣	٦١	٣,٦
	تتيح لي وظيفتي القدرة على استخدام مهاراتي المتنوعة.	١٧٧	٢١٣	٦٣	٣٥	٣,٧
	يقدم لي القادة العون عندما أكون في حاجة إلى مساعدة.	٢١٥	٢٠٥	٧٧	٢٦	٤
	التدريس عملية ممتعة جدا.	١٦١	٢٥٥	٩١	٢٩	٣,٩
	تتيح لي وظيفتي فرصة لإجاز العمل بأسلوب متميز.	١٩١	٢٠٧	٧٧	٦٣	٣,٩
	أسعى إلى توثيق العلاقة بين مدرستي ومؤسسات المجتمع.	١٧٤	١٦٤	٣٧	٩١	٣,٤٥
	تهيئ لي مدرستي الفرصة للالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير ذاتي.	١٤٤	١٦١	٥٢	٦٨	٣,٢
	تتكمّل الإمكانيات الموجودة للمدرسة لتقديم كل ما لدي من مجهودات لإبرازها.	٢٠٠	٢٢٨	٦٠	٢٢	٣,٩
	هناك سهولة في استشارة ذوي الخبرة حول ما يتعلق بأعباء الوظيفة.	٢١٣	٢١٤	٨١	٣٨	٤,٠٥
	تفوض لي السلطة اتخاذ أي قرارات متعلقة بمجالات وظيفتي.	١٦٨	٨٩	٧٩	١٠٧	٣,١٥
	يساعدني زملائي ورؤسائي على التغلب على الكثير من مشكلات العمل.	٢٤٢	١٩١	٥٣	٢٤	٤
	هناك عدالة في التعيينات والتوجيهات الموجهة لكافة العاملين في المدرسة.	٢٢٥	١٧٦	٧٦	٦٣	٣,٩٥
	تمتاز علاقتي بإدارة المدرسة بالإيجابية.	٣١٨	١٢٢	٦٩	٣٤	٤,٢٥
	أمارس مسؤولياتي المهنية على أكمل وجه.	٢٢٠	١٧٩	١٠٨	٩	٣,٩٥
	يذكر كافة أفراد المجتمع أهمية مهنة التدريس وفاعليتها.	٢٤١	١٢٨	١٣٨	٣٣	٤
	أتلقي الثناء والتقدير من رؤسائي عند قيامي بأعمال استثنائية تعمل على تطوير المنظومة التعليمية.	٢٨٨	١٤٩	٧٤	٣٤	٤,٢
	تحقق لي مهنة التدريس مستقبلا أمنا.	١٧٨	١٨٩	٦٧	٤٦	٣,٦
	الدرجة الكلية للبعد					٣,٨٥
	الحد الأدنى للثقة = ٧٧%					
	الحد الأعلى للثقة = ٨٣%					

يتضح من جدول (١٥):

- جاءت النسبة المئوية لمتوسط استجابات العينة علي البعد ككل (٧٧%)، ويتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة.
- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة ما بين (٦٣% : ٨٥%)؛ حيث جاءت العبارات (٢، ٢٤، ٢٧) أعلى من الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة؛ حيث جاءت العبارات (١، ٣، ٤، ٦، ٨، ٩، ١٤، ١٥، ١٦، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٦) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في طرق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة.
- كما جاءت العبارات (٥، ٧، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٧، ١٨، ٢١، ٢٨) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة.
- وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أنه يتوفر في بيئة العمل بالمدرسة كافة الإمكانيات المطلوبة، حيث تمتاز علاقة المعلمين بإدارة المدرسة بالإيجابية، حيث هناك ثناء وتقدير من قبل قادة المدارس للمعلمين عند قيامهم بأعمال استثنائية تعمل على تطوير المنظومة التعليمية.
- كما ترجع الباحثة إلى أن هناك بعض القصور في مناخ العمل، ومدى القدرة على الالتزام والشفافية وروح الفريق، كما هناك بعض الشعور بعدم الارتياح بين الزملاء في علاقتهم مع زملائهم في العمل، وعدم القدرة على تحقيق طموحات المعلمين بشكل كافٍ من خلال عملهم، كما أن الدخل المادي للمعلمين لا يكفي لتحقيق مستوى معيشة ملائم وحياة كريمة لأسر المعلمين، كما أن طبيعة العمل المدرسي قد لا تتناسب مع ميول واستعدادات بعض المعلمين، كما أن المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع المحيط لم تعد كما كان سابقاً، كما هناك بعض القصور من قبل بعض قادة المدارس في مدى تقديم العون عند الحاجة إليهم، حيث إن أغلب المعلمين يرون أن مهنة التدريس لا تتيح لهم فرصة لإنجاز العمل بأسلوب متميز.
- وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى وجود بعض الصعوبات في استشارة ذوي الخبرة حول ما يتعلق بأعباء الوظيفة، وهناك قصور في ما يخص تقديم المساعدة من قبل الزملاء والرؤساء في

التغلب على الكثير من مشكلات العمل، وعدم تطبيق العدالة بشكل كافٍ في التعليمات والتوجيهات الموجهة لكافة العاملين في المدرسة، وعدم ممارسة المسؤوليات المهنية بصورة مطلقة على أكمل وجه، كما أن أغلب أفراد المجتمع لا يدركون مدى أهمية مهنة التدريس وفعاليتها.

كما ترجع الباحثة تلك النتيجة إلى وجود قصور شديد في مدى مناسبة الدخل المادي مع ما يبذل من جهد، وعدم نيل التقدير المناسب من القادة والقيادات العليا، الأمر الذي يؤدي إلى غياب بعض المعلمين عن العمل نظرا لعدم تقدير قادة المدارس للدور الوظيفي للمعلمين، كما أن مهنة التدريس لأغلب المعلمين لا تعطي الفرصة للنمو المهني، حيث يرى المعلمون أن وظيفتهم لا تتيح لهم القدرة على استخدام مهاراتهم المتنوعة، كما أن المدارس لا تهيئ الفرصة للمعلمين للالتحاق بكافة الدورات التدريبية التي تعمل على تطوير الذات، وعدم تفويض السلطة من قبل قادة المدارس للمعلمين لاتخاذ أي قرارات متعلقة بمجالات وظيفتهم، حيث إن مهنة التدريس لا تحقق لهم المستقبل الآمن من وجهة نظرهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة رابيندارانج وآخرون (Rabindarang et al , 2014) حيث أكدت نتائجها أن نمط القيادة الموزعة المستخدم وضغوط العمل يسيران في مستوى معتدل في التعليم الفني والمهني، وأن القيادة الموزعة لها تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل، وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل.

وتختلف النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (شما، ٢٠١٩)، و(الحويطي، ٢٠١٨) حيث أكدت نتائجها على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة.

الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة

والرضا الوظيفي للمعلمين؟

جدول (١٦) معامل الارتباط بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة

والرضا الوظيفي للمعلمين (ن = ٥٥٦)

م	القيادة التوزيعية	الرضا الوظيفي
١	طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية.	٠,٨١
٢	أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين.	٠,٥٣
٣	الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي.	٠,٧٣
٤	آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة.	٠,٨٣
٥	الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين.	٠,٨٧
	الدرجة الكلية	٠,٨٩

جميع قيم (ر) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٦) ما يأتي:

– توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين.

وترجع الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس في جميع أبعادها (الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين، آليات التعاون المشترك بين القادة والمعلمين في التخطيط لسياسة المدرسة، طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية، الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي، أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين) وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث إن اتباع أسلوب القيادة التوزيعية في المدارس والعمل بروح الفريق وتفويض السلطة من قبل قادة المدارس يؤدي بالتالي إلى تحقيق الرضا والسعادة لدى المعلمين، وخاصة بالنسبة للمعلمين الأكفاء في إعطائهم الفرصة الكاملة في التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، وتشجيعهم على القيادة وتنمية قدرتهم على الابتكار والإبداع الإداري والفني في جميع النواحي، بالإضافة إلى تنمية إحساس المعلمين بأنهم جزء من العملية التعليمية وبمدى أهميتهم في العملية التعليمية من خلال المشاركة في جميع القرارات الهامة والعاجلة التي تطرأ على المدرسة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين عند اتباع أسلوب القيادة التوزيعية من قبل قادة المدارس داخل مدارسهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة خلف الله (٢٠١٨) حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة ومتوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية أداء المعلمين.

وهذا ما أشارت إليه دراسة العبادي (٢٠١٧) حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لاستبانة المنظمة الساعية للتعلم.

خلاصة النتائج:

١. هناك قصوراً في طبيعة مناخ العمل المدرسي وثقافته التنظيمية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميه.
٢. وجود قصور في تطبيق أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميه.

-
٣. تدني الأبعاد الأساسية للقيادة التوزيعية للقادة لتطوير منظومة العمل المدرسي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميها .
 ٤. هناك بعض جوانب القصور في الاتجاهات القيادية التي يمارسها القادة تجاه المعلمين لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر معلميها .
 ٥. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة بريدة.
 ٦. توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التوزيعية لقادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة والرضا الوظيفي للمعلمين.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يأتي:

١. عقد دورات تدريبية لقادة المدارس الابتدائية والمعلمين للتدريب على أسلوب القيادة التوزيعية، وتوضيح أهمية تطبيق القيادة التوزيعية داخل العمل المدرسي، ومتابعة ذلك من خلال الزيارات التقييمية لقادة المدارس والمعلمين.
٢. تفعيل ممارسة القيادة التوزيعية داخل العمل المدرسي، والعمل على توزيع الأدوار القيادية بين جميع المعلمين في المدارس.
٣. وضع خطة استراتيجية واضحة ومحددة حول آلية توزيع الأدوار القيادية وتفويض السلطة للمعلمين، يمكن اتباعها للوصول إلى الارتقاء بمستوى العمل الإداري بالمدارس.
٤. عقد اجتماعات دورية ومستمرة للمعلمين بالمدارس وتعليمهم فن القيادة وكيفية التعامل مع المواقف أثناء توليهم القيادة المدرسية مما يساهم في الرضا الوظيفي للمعلمين.
٥. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في ابتكار أساليب إدارية حديثة من شأنها أن تمكن من توزيع المهام القيادية والعمل بروح الفريق وتحسين مستوى أداء الخدمة التعليمية بالمدارس لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
٦. إنشاء وحدة إدارة الموارد البشرية بالمدارس وتبنيها لفكرة تطبيق القيادة التوزيعية.
٧. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مجال التعليم.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- آل ناجي، محمد. (١٩٩٦). التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة دراسة تجريبية علي عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ١٠ (٣٨)، ١-٥٢ .
- بن علي، حنان. (٢٠١٥). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي معلمي المرحلة الابتدائية : دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .
- بوز، كهيلا. (٢٠٠٣). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعتها، منشورات جامعة دمشق .
- الجلابنة، مصطفى. (٢٠١١). مستوى الرضا الوظيفي لدى لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم . مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، ٢٤(١)، ١٨٩ - ٢٢٨ .
- حسب الله، سامي سعيد. (٢٠١٤). دراسة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية لدي المعلمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- الحويطي، أحمد. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٥١)، ٥١٧ - ٥٤٧ .
- خلف الله، شرين عبد ربه. (٢٠١٨). دراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- خليفة، رندة. (٢٠١٣). دراسة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥ (٣) ، ص ٢٤٩ - ٢٦٢ .

-
- سليمان، محمد أحمد؛ وهب، سوسن عبد الفتاح. (٢٠١١). الرضا والولاء قيم وأخلاقيات الأعمال، ط١، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- الشثري، عبد العزيز. (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، (٢٨)، السعودية، ١٣ - ٥٧.
- الشريفة، سالم تسبير. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط١، دار الأردن: الصفاء للنشر والتوزيع.
- شما، فتحي. (٢٠١٩). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٧(٥)، ٤٥٠-٤٦٧.
- الشهراني، ندي. (٢٠١٠). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ظاهر، علوي عبد الله. (٢٠٠٧). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، عمان: دار المسيرة.
- العبادي، محمد عبد الرحمن. (٢٠١٧). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- علي، عيسى. (٢٠٠٨). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، ٢٤ (١)، ص ١٠٥ - ١٥٢.
- العنزي، فهد. (٢٠٠٧). تقويم الممارات القيادية في حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفار، شهيناز. (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٢٧ (٧)، ١٣٧٧ - ١٤١٤.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة الملك فهد.
-

الميلود، موفق؛ عبد الكريم، صافي. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وأثره علي أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

الهور، وفاء جمال. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة، وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

الوليدي، علي محمد. (١٤٢٣ هـ). الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدي معلمي التربية الخاصة بمدينة أبها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding Educational outcomes, *Journal of Education Administration*, 43 (4), 338 – 356.
- Dartel, N . (2013) . *Distibuted leadership in practice : A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools* , *European Policy Network of school leaders* , European School Heads Association 1- 49.
- Harris; Alma . (2005) . Crossing boundaries and breaking barriers , Distributing Leadership in Schools , *International Networking for Edusationl Transformation* , 1-31, London.
- Kapa, R., Belinda, G., (2018). Job Satisfaction, school rule enforcement and teacher victimization, *Journal of School effectiveness and School improvement*, 29(1), 150-168.
- Lipman ; blumen , J . (1996) . *Connective Leadership : Managing in a changing World* . New York : Oxford University Press.
- Lizotte, S , J . (2013) . *Aqualitative analysis of distribyted leadership and teacher prespective of principal leadership effectiveness* , Education Doctoral Thesses . Paper 96 , Northeastern University.
- Rabindarang; Khuan, W. & Khoo, Y. (2014) . The In fluence of distributed leaderchip on job stress in Technical and Vocational Education , *International Journal of Academic Research in Business and social Sciences* , 4 (1) , 490- 499.
- Sheppard; Bruce ; Hurley ; Dibbon ; David . (2010) . Distributed leadership , Teacher Moral , and Teacher Enthusiasm : Unraivelling the leadership Pathways to school success . paper presnted at the

American Educational Research Association, from Apr 30- May 4 ,
2010.

Supovit ; Tognatta . (2013) . *A qualitative analysis of distributed leadership
and teacher perspective of principal leadership effectiveness* ,
Education Doctoral Theses . Paper 96 , Northeastern University.

Wenger; McDermott, R. & Snyder, W . (2002) . *Cultivating communities
of practice : Learning , meaning and identity* , Boston : Harvard
Business School Press .