



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير أصول تربية

واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة
وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في
محافظات غزة

**Practicing Distributed Leadership by the Principals of the
Private Schools and Its Relationship to Work Life Quality
from Teachers' Perspectives in Gaza Governorates**

الباحثة:

وفاء جمال أحمد الهور

إشراف

الدكتور/ محمود عبد المجيد عساف
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
وزارة التربية والتعليم العالي

الدكتور/ محمد هاشم أغا
أستاذ أصول التربية المشارك
جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية
من كلية التربية جامعة الأزهر - غزة

1438هـ - 2017م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير أصول تربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ة: وفاء جمال أحمد الهور، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول تربية وعنوانها:

واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة

وتمت المناقشة العلنية يوم الخميس بتاريخ 2017/02/09م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة: وفاء جمال أحمد الهور، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

التاريخ: 2017/ 2 /22م (مشرفاً ورئيساً)	د. محمد هاشم أغا
التاريخ: 2017/ 2 /22م (مشرفاً)	د. محمود عبد المجيد عساف
التاريخ: 2017/ 2 /22م (مناقشاً داخلياً)	د. فايز علي الأسود
التاريخ: 2017/ 2 /9م (مناقشاً خارجياً)	د. فايز كمال شلдан

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي 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 بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

وأنني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

وفاء جمال أحمد الهور

اسم الطالبة:

وفاء الهور

التوقيع:

١٦-٢-٢٠١٧م

التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ
لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"

(الزمر: آية ٩)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى حباً يحاكيه دعائي دائماً اللهم لا تحرمه من الجنة فهو لم يحرمني شيئاً في الدنيا، إلى صاحب القلب الكبير، الوجه النضير، تاج الزمان وصدر الحنان، المثالي، الأمير ...
والدي العزيز

إلى حبيبتي، سندي، عضيدتي، أنا جزء من قلبها وهي كل القلب، يا رب احفظها لي وأطل في عمرها وأدم قلبها محباً راضياً نابضاً لي، إلى من علمتني أن الحياة هي شيئان: راحة بين يديها، وجنة تحت قدميها ... والدتي الغالية

إلى سندی بعد الله من اختارني من بين نساء الأرض جميعهن، اختارني أنا كي أكون أميرته المدللة، صغيرته، جميلته، حلاله وزوجته ... زوجي مراد

إلى من رآه قلبي وعشقه قبل أن تراه عينا من حملته يداي واحتواه حضني وزرعته في عينا من وحرصته في قلبي ... ابني عمر

إلى أحبة استوطنوا جنات روجي وتملكوا شغاف قلبي إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً ونقاءً ... إخوتي وأخواتي

إلى من حينما أتذكر أن مثله بجانبني أبتسم، أفرح كثيراً، وأدعى الله أن يبقيك لي أمداً، ويشفيك شفاءً لا يغادر سقماً ... جدي الغالي

إلى من لو كنت أملك أن أهديها عينا من لوضعها بين يديها، ولو كنت أملك أن أهديها قلبي لنزعته من صدري وقدمته لها ... خالتي ياسمين

إلى الذين تحملوا معي الصعاب ووقفوا بجانبني بكل معنى الكلمة دعماً ودعاه بالتوفيق والنجاح ... أهل زوجي

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم التنزيل: "إِنَّ اللَّهَ لَدُو فَضْلٍ عَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَشْكُرُونَ" (يونس، 60)

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ، شكراً يليق بعظمتك وجلالك، وأن أجمدك حمداً كثيراً مباركاً فيه، على جزيل فضلك.

واعترافاً لكل ذي فضل بفضله، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان إلى جامعة الأزهر العزاء، وعمادة الدراسات العليا، وعمادة كلية التربية، وقسم أصول التربية والعاملين فيه، والذين أتاحوا لي فرصة الإفادة من علم العلماء.

فعندما نرسم بريشة الوفاء لوحة ثناء يمتزج فيها ألوان الشكر والتقدير، تكون لمشرفي القديرين، الدكتور/محمد هاشم أغا والدكتور/محمود عبد المجيد عساف اللذان كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا العمل، فلقد استأنست بهما وبتوجيهاتهما السديدة، ونصائحهما القيمة، أطال الله في عمرهما وجزاهما عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل بالشكر والعرفان لعضو اللجنة الدكتور/فايز الأسود، والدكتور/فايز شلдан اللذان تفضلاً بقبول مناقشة هذا العمل، فإنني محظوظة بهما، وسيكون لملاحظتهما الأثر الطيب على إثراءهما.

كذلك أتقدم بالشكر إلى كافة المحكمين لأدوات الدراسة، وأفراد العينة، لما قدموه من مساعدة وتعاون.

إن المقام لا يتسع لذكر كل من شاركوني هذا الإنجاز، فلهم مني كل التقدير والدعاء في ظهر الغيب، كل من أسدى إليّ رأياً أو قدم لي نصيحة أو مشورة، فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

إن كنت قد أصبت فهذا توفيق من الله ونعمة، وإن كنت قد أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان..

والله من وراء القصد..

ملخص الدراسة

واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهه نظر المعلمين في محافظات غزة

إعداد الباحثة/ وفاء جمال أحمد الهور

إشراف:

د. محمود عبد المجيد عساف

د. محمد هاشم آغا

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجات تقديرهم لجودة حياة العمل ، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي.

وقامت الباحثة ببناء وتصميم استباننتين، إحداهما لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة وتتكون من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي : (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية ، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)، والثانية لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل وتتكون من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: (العلاقات الإنسانية في المدرسة، البيئة المدرسية المادية الآمنة، الحوافز والمكافآت، التحسين المستمر، الميزة التنافسية).

ولقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلم ومعلمة من العاملين في المدارس الخاصة

ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهه نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (76.93%) أي بدرجة كبيرة.
- 2- درجة التقدير الكلية لمستوي جودة حياة العمل من وجهه نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (70.96%) أي بدرجة كبيرة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة توجد في متغير الجنس لصالح (المعلمات) وسنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بينما لا توجد عند نفس المستوي تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل تعزى إلى متغير الجنس ومتغير التخصص، في حين وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات) .
- ٥- وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لمستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة حيث بلغ معامل الارتباط (0.781) .

وفي ضوء تلك النتائج اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات مرتبطة بالنتائج ومنها:

- ١- نشر المفاهيم حول مضمون القيادة الموزعة ونشر ثقافتها بين المديرين للعمل على تطبيقها في جميع المدارس.
- ٢- تعزيز المديرين والمعلمين الذين يقومون باستخدام نمط القيادة الموزعة ومقارنة أداءهم الأفضل على المستوى العام للمدارس باستخدام الأسلوب المقارن بالأفضل .
- ٣- منح مديري المدارس الخاصة صلاحيات أوسع تجعلهم يستطيعون منح المعلمين أدوار وأعمال إدارية ومشاركتهم لها .

Abstract

Practicing Distributed Leadership by the Principals of the Private Schools and Its Relationship to Work Life Quality from Teachers' Perspectives in Gaza Governorates

Preparing By: Wafaa Jamal Ahmed EL-hour

Supervision by:

Dr. Mohammed H. Agha

Dr. Mahmoud A.R Assaf

The study aims to identify the estimations of the private school teachers' appreciations to the reality of their managers' practices and distributions of their leadership as well as their correlations with the degrees of their appreciations for the quality of work.

To achieve these objectives, the researcher used the descriptive analytical method for the relevance of such studies to describe the phenomenon which is the core of this analytical study and to analyze the data to come up with the relationships among the variables.

The researcher built and designed two questionnaires. The first measures the reality of the practice of distributed leadership which consisted of 39 items distributed on 4 areas: (the school's vision, shared responsibility, leadership practices, artwork and tutorials). The second was used to determine the degree of the respondents' appreciation to the quality of working life and it consisted of 42 items distributed on 5 areas: (human relations at the school, the school safety environmental material, incentives and rewards, continuous improvement, and competitive advantages).

The questionnaire sample of the researcher consisted of (378) male and teachers on whom the study was conducted and their percentage

The study showed the following consequences:

1. The total degree of estimation for the private school managers' practice of distributive leadership from the teachers' point of views were relatively (76.93%), which was significantly great.

2. The total degree of appreciation of the quality of work, from the teachers' perspectives, was at a relative weight of (70.96%), which was greatly significant.

3. There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of estimation respondents to the reality of the practices of their managers of the distributed leadership due to the variable sex in favor of the (female) managers , while there were no significant statistic differences at ($\alpha \leq 0.05$) among the mean scores of appreciation due to the variable of specialization.

4. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the respondents' sample estimation to the level of quality of work in regard to the variables of sex and specialization, while some significant differences were shown in regard to the variable of years of service/experience (less than 5 years).

5. There was a strong positive correlation, which was statistically significant, between the degree of the respondents' estimation for the practices of the private school managers and their dispersed leadership and the degree of appreciation for the quality of work from the teachers' perspectives in the provinces of Gaza, where the correlation constant level reached (0.781).

In light of these results, the researcher recommends the following specific results:

1. Distribution of concepts about the validity of distributed leadership and the dissemination of this significant and effective culture among school managers to carry it out in all schools.

2. Promoting managers and teachers who are using the distributed leadership style and to compare their performances with the best performances in the overall schools, using the most possible and effective comparative methods.

3. Backing up private school managers by giving them more power, validity, and capacity to enable them grant roles to teachers and to share them administrative work and other responsibilities and co-works.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية كريمة
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة : باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة : باللغة الإنجليزية
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المحور الأول: القيادة الموزعة	
13	تمهيد
14	مفهوم القيادة
16	خصائص وسمات القيادة
17	القيادة التربوية وأنماطها
22	نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي
25	القيادة الموزعة
28	تطور ظهور القيادة الموزعة في مجال التعليم

الصفحة	الموضوع
29	علاقة مفهوم القيادة الموزعة بالمفاهيم الأخرى ذات العلاقة
30	مبادئ وأسس القيادة الموزعة
32	سمات القيادة الموزعة
33	مدى الحاجة التربوية للقيادة الموزعة
35	النظريات المفسرة للقيادة الموزعة
36	مزايا القيادة الموزعة
38	أبعاد القيادة الموزعة
39	دور مدير المدرسة في القيادة الموزعة
41	متطلبات التوزيع الفعال وخطواته
41	معوقات ممارسة القيادة الموزعة
43	متطلبات تطبيق القيادة الموزعة
45	تعقيب على المحور
المحور الثاني: جودة حياة العمل	
48	تمهيد
48	مفهوم جودة حياة العمل
49	جودة حياة العمل من منظور الشريعة الإسلامية
52	التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل
54	أهداف جودة حياة العمل
55	أهمية جودة حياة العمل
57	أبعاد تحقيق الجودة في بيئة العمل
61	عوامل جودة حياة العمل
62	عوامل تحقيق جودة حياة العمل
63	عوائق تطبيق جودة حياة العمل
64	مظاهر جودة حياة العمل
65	تعقيب على المحور
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
67	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة
67	الدراسات العربية

الصفحة	الموضوع
71	الدراسات الأجنبية
87	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة حياة العمل
87	الدراسات العربية
94	الدراسات الأجنبية
98	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات	
104	أولاً: منهجية الدراسة
105	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
109	ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان
116	رابعاً :الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها	
119	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
120	ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
135	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
139	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
155	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
159	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
162	التوصيات والمقترحات
المصادر والمراجع	
164	أولاً: المراجع العربية
170	ثانياً: المراجع الأجنبية
176	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	107
2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي	107
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	108
4	مقياس ليكارت الخماسي	109
5	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى (القيادة الموزعة)	111
6	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (جودة حياة العمل)	112
7	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	113
8	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	114
9	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	115
10	مقياس ليكرت الخماسي	119
11	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	120
12	تحليل مجالات الاستبانة الأولى (القيادة الموزعة)	121
13	تحليل فقرات المجال الأول (رؤية المدرسة)	123
14	تحليل فقرات المجال الثاني (المسؤولية المشتركة)	126
15	تحليل فقرات المجال الثالث (الممارسات القيادية)	129
16	تحليل فقرات المجال الرابع (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)	132
17	نتائج تحليل اختبار T بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس	135
18	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي)	136
19	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	137
20	اختبار شفبه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة	138
21	تحليل مجالات الاستبانة الثانية : (جودة حياة العمل)	139
22	تحليل فقرات المجال الأول (العلاقات الانسانية في المدرسة)	141
23	تحليل فقرات المجال الثاني (البيئة المدرسية المادية الآمنة)	144
24	تحليل فقرات المجال الثالث (الحوافز والمكافآت)	147
25	تحليل فقرات المجال الرابع (التحسين المستمر)	149
26	تحليل فقرات المجال الخامس (الميزة التنافسية)	152

الرقم	الموضوع	الصفحة
27	نتائج تحليل اختبار T بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى الجنس	155
28	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى التخصص الأكاديمي	156
29	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى سنوات الخدمة	157
30	اختبار شفاه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة	158
31	معامل الارتباط بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل	159

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
20	أهم خصائص النمط التسلطي (الأوتوقراطي)	١
26	مفهوم القيادة الموزعة من وجهة نظر سبيلين	٢

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
177	أدوات الدراسة الاستبانة في صورتها الأولية	1
185	أسماء السادة المحكمين (أصول تربوية – احصاء)	2
186	أدوات الدراسة الاستبانة بعد التحكيم في صورتها النهائية	3
194	مجتمع الدراسة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم	4
196	المدارس التي تم تطبيق الاستبانة فيها بناءً على موافقة وزارة التربية والتعليم	5
197	كتاب تسهيل مهمة صادر من الجامعة	6
198	كتاب تسهيل مهمة باحث صادر من وزارة التربية والتعليم العالي بغزة	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يعد النظام التعليمي من الأنظمة المهمة والحيوية للمجتمعات الانسانية، كونه المسؤول عن اعداد الأجيال المتعلمة والمؤهلة لقيادة عملية التنمية والارتقاء، وكذلك المساهمة الفاعلة بشكل غير مباشر في رقي الانسانية، لذا فإن نجاح هذا النظام أو اخفاقه سوف يؤثر بشكل واضح على كافة القطاعات الأخرى داخل المجتمع، وكذلك على علاقة المجتمع بالمجتمعات الأخرى، على اعتبار أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أعظم الاستثمارات.

وَلَدَ تسارع الحياة وكثرة مشكلاتها وتعقدها أشخاصاً مبدعين لا يستسلمون للواقع بسهولة ،جعلوا من المصطلحات العلمية الحديثة منجزات كبيرة تلائمهم في خوض معارك الحياة لذا فنحن بحاجة إلى أشخاص لهم تأثير بالغ في الآخرين يرشدونهم و يوجهونهم إلى الطريق الصحيح بما يمكنهم من حل المشكلات، ويؤثرون فيهم ليكونوا القدوة لهم وينتهجون طريقهم في التعامل مع المواقف التي تعترضهم ،وهذا ما أنتج العديد من الاجتهادات ذات الأصول العلمية في قطاع الأعمال المختلفة كمحاولة للوصول إلى ما هو أفضل، وعليه ظهرت أهمية القيادة في الحياة ويوجه خاص في المجال التربوي والأكاديمي، وأصبحت قلب العملية التربوية بحيث تعد أحد المميزات الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التربوية الناجحة وغير الناجحة، وتحقيق ميزة تنافسية مختلفة.

فالقيادة هي عملية تأثير والهيب للحماس في الأفراد، للقيام بعملهم بطوعية بدون حاجة الي استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد فتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (أبو العلا، 2013:72).

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

وعلى ذلك فإن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فإن القائمين على تطوير التعليم وتحقيق الاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وثم تطوير هذه القيادة بما يؤدي فعالية التعليم والعكس صحيح (عبوي، 2010:93).

ويوضح جاميس وآخرون James et al (2007) بأنه في الآونة الأخيرة تعددت أنماط القيادة ومستوياتها، ومن هذه الأنماط القيادة الموزعة التي تعد اتجاهًا ونمطًا جديدًا يحتوي على عنصر جديد يتمثل في فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس القائد الأوحده كما أنها تتضمن افتراضيات مختلفة بخصوص الطريقة التي يستخدم بها القادة سلطتهم وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها أتباع القادة، وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم وبالعالمة الخارجي (James et al , 2007:85).

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

(الزكي وحماد، 2011:470)

ولكن وجهة العديد من الانتقادات للقيادة الموزعة باعتبارها مرادفة لمفهوم التفويض، لكنها في الحقيقة تحقق العديد من المزايا، من أهمها: استكشاف الطاقات وحشدها باتجاه الأهداف المرسومة، وزيادة ثقة المعلمين بأنفسهم عند توليهم للمهام الموكلة اليهم، وتوفير مناخ مدرسي يسوده الحب والألفة بين المعلمين، وأيضاً إفساح المجال للتنافس المحمود بين المعلمين من أجل أداء أفضل، وكذلك زيادة التفاعل بين أهداف المعلم، وأهداف المؤسسة التعليمية، وزيادة الفاعلية الذاتية لدى المعلمين تمكنهم من القيام بالمهام الأخرى على أكمل وجه، وتعبئة المشاعر والأحاسيس ورفع الفاعلية الذاتية لدى المعلمين (أبو زر، 2015:24).

ويرى أنكونا وبوكمان Ancona&Bockman (2010) أن القيادة الموزعة قد أسهمت في تنمية روح المبادرة لدى العاملين في المؤسسات، الأمر الذي ساهم في تحقيق الكثير من التطوير نتيجة الاهتمام بهم وبأفكارهم ومساهماتها في تحقيق الفهم والرؤية المشتركة للأهداف بين العاملين، مما أسهم في تعميق إحساسهم بأن لديهم حرية التصرف في طرح وتطبيق طرق جديدة تسهم في تحقيق الأهداف (Ancona & Beckmann ,2010:11).

ولما كان نجاح المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها يعتمد كل الاعتماد على مدى توفر المناخ الداعم لذلك، واعتدال الثقافة التنظيمية، كانت جودة حياة العمل هي المحرك الرئيس في دفع عجلة الإبداع والتقدم.

ويرى جويتا وشارما Gupta& Sharma (2011) بأن جودة حياة العمل مفهوم واسع يغطي مجموعة متنوعة من التقنيات، النظريات، وأنماط الإدارة التي تصممها المؤسسة لجعل العاملين

أكثر مسئولية واستقلالية من المعتاد، كما تعتبر كامل مهم للمؤسسات للاستمرار، وجذب العاملين والاحتفاظ بهم (Gupta&Sharma,2011:79).

لقد بدأ الاهتمام في الموارد البشرية بشكل واضح في الثلث الأخير من القرن السابق وذلك على مستوى موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى بالموارد البشري نفسه وتعددت الدراسات والأبحاث في مجال جودة حياة العمل للفصل بين الجدل القائم بالاهتمام بالموارد البشري أو الاهتمام بالعملية الانتاجية وكيفية التوازن بينهما (شبات،2011:2).

ونظراً لخصوصية الهيكل التنظيمي للمدارس الخاصة بشكل عام، وفي محافظات غزة بشكل خاص، والتي لها نظام عمل ولوائح وقوانين تختلف عن المؤسسات التربوية الأخرى. ذات التبعية الحكومية أو التابعة لوكالة الغوث الدولية حيث يعتقد البعض أن مساوئها أكثر من محاسنها بسبب طول فترة الدوام، وانخفاض رواتب العاملين فيها مقارنة بالمدارس التابعة للحكومة أو لوكالة الغوث، إلا أن توفر الأساليب والتقنيات والحياة البيئية المريحة لهم تغطي بعض الفروقات التي يمكن أن يشعر بها المعلمون .

فالإحساس بجودة الحياة العملية من القضايا المهمة في حياة الإنسان نظراً لأنها نقطة البداية، فكثير من المشكلات التي يمكن أن يعانيتها ويعيشها ويشكو منها العاملين، مما يترتب على إحساس الفرد بانخفاض مستواها، ومشكلات عديدة في حياته كالاكتئاب والعزلة الاجتماعية والوحدة النفسية (عراقي وآخرون،2005:33).

وتعد جودة حياة العمل من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تحمي أداء المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقتصرًا على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلامس الحياة الشخصية للعاملين والتي إن لم يتم مراعاتها فإنها بالقطع تلقى بأثرها السيء على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسات التي يعملون بها.

(جاد الرب،2008:240)

وهذا ما أثبتته بعض الدراسات، مثل دراسة دسوقي(2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى المهارات الإدارية وبين مستوى جودة حياة العمل، ودراسة نصار (2013) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسة.

وكون نجاح أية مؤسسة مرهوناً بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين يتمثل في العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة لتبقي مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً ، كما أن هذا الدور مرهون بالأنماط القيادية التي يمارسونها ، فهناك من يستخدم القيادة الديمقراطية

والتي تحرص كل الحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ، وهناك القيادة الأوتوقراطية والتسلطية التي تهتم بإنجاز الأعمال مع الاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار ، وهناك أيضاً القيادة الترسلية والتي تحرص على إعطاء المدرسين قدراً واسعاً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمدرسين (آل ناجي ، 1996:79).

ولنجاح برامج جودة حياة العمل يجب منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات، وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية ف ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

(المغربي،2007:13)

وقد أثبتت العديد من الدراسات هذه العلاقة، ومنها على سبيل المثال، لا الحصر دراسة (أبو زر،2015) و(أبو حسب الله،2014) و(خليفة،2013) و(الشتري،2010) و(Duif et al,2013) و (Abo Nayeem,2011) وهذا على سبيل المثال لا الحصر، التي أكدت على أهمية القيادة الموزعة ودورها في تحقيق المهام الموكلة للعاملين وقدرتها على رفع روح المبادرة والدافعية .

عطفاً على ما تقدم ،واستكمالاً لجهود بعض الباحثين في هذا المجال المرتبط بدراسة العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة حياة العمل، ونظراً لحساسية النظرة المجتمعية لدور المدارس الخاصة، باعتبارها بيئة تختلف من حيث المكونات، كانت فكرة هذه الدراسة التي تبحث في العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة حياة العمل في المدارس الخاصة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تزايد اهتمام المجتمعات في الآونة الأخيرة بمستوي الفعالية للمؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات الخاصة بشكل خاص، نظراً لتعاظم دورها في تحديد مستقبل المجتمع. وقد أكدت العديد من المؤسسات التي تعنى بالشأن التعليمي في مشروعاتها الداعمة للبنية التعليمية في دول العالم الثالث على أهمية ابراز الجانب القيادي للعاملين، وتحسين جودة حياة العمل، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة ؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي).

٣- ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لجودة حياة العمل في مدارسهم ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: (الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، التخصص الأكاديمي) ؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائياً عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل؟

فروض الدراسة :

ينبثق عن السؤال الثاني الفرضيات التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير الجنس (معلم ، معلمة).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي).

وينبثق عن السؤال الرابع الفرضيات التالية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل في مدارسهم تعزى إلى متغير الجنس (معلم، معلمة).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل في مدارسهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل في مدارسهم تعزى إلى متغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي).

وينبثق عن السؤال الخامس الفرضية التالية:

١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى :

- ١- التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة .
- ٢- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى للمتغيرات (الجنس ،سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي).
- ٣- التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لجودة حياة العمل في مدارسهم.
- ٤- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لجودة حياة العمل في مدارسهم تبعاً لمتغير (الجنس ، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي)
- ٥- تحديد العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل.

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من :

- ١- أهمية الموضوع :
- أهمية مدخل القيادة الموزعة من حيث كونها أحد أنماط القيادة التي تسمح بالمشاركة الواسعة للمعلمين في الإدارة المدرسية، وأهمية جودة حياة العمل من حيث علاقتها بمستوي الأداء والفعالية للمعلمين واسهامها في تحقيق الإنتاجية والولاء للمؤسسة التربوية وتقوية العلاقات بداخلها.
- رقد المكتبة بدراسة الأولى من نوعها -في حدود علم الباحثة- نظراً لقلّة الدراسات التربوية ذات العلاقة بالقيادة الموزعة وجودة حياة العمل.
- ٢- أهمية تطبيقية :
- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة كل من:
- طلبة الدراسات العليا في إجراء دراسات مشابهة وتطبيقها على فئات وبيئات مختلفة.

- مديرو المدارس الخاصة في وزارة التربية والتعليم العالي، من حيث أنها تعتبر دراسة تقييمية للعمل.

- الباحثون والمهتمون في مجال الادارة التربوية وتطبيقاتها العملية.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية :

١- **حد الموضوع** : التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة المتمثل في المجالات : (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) وعلاقته بجودة حياه العمل المتمثلة بالمجالات (العلاقات الإنسانية في المدرسة، البيئة المدرسية المادية الآمنة، الحوافز والمكافآت، التحسين المستمر، الميزة التنافسية).

٢- **الحد المكاني** : محافظات غزة .

٣- **الحد المؤسسي** : المدارس الخاصة.

٤- **الحد البشري** : عينة ممثلة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة.

٥- **الحد الزمني** : تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول(2016/2017) .

سادساً : **مصطلحات الدراسة** :

القيادة الموزعة :

تعرفها **اليعقوبية (2014)** بأنها: "مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين ، والإداريين وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ وممارسه الأنشطة المدرسية ، وتفعيل الشراكة المجتمعية بهدف تطوير الأداء المدرسي" (اليعقوبية،2014:5).

وتعرفها **خليفة (2013)** بأنها: "مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار الرسمية لمعلميهم، وذلك من خلال المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها وتطويرها" (خليفة،2013:9) .

تعريف المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية (NCSL,2007)

هي المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها اعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع ، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القيادة عن ذي قبل

لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد ، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية .

(NCSL,2007:16)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:

المشاركة في القيادة داخل المدارس الخاصة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع ، بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد ، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظات غزة.

وتبنت الباحثة هذا التعريف كونه أكثر شمولاً وملائمة مع موضوع الدراسة، وذلك في المجالات : (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) والتي تحدد من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة المصممة في هذه المجالات إلى الدرجة الكلية.

جودة حياة العمل :

تعرفها **حيران (2014)** بأنها: "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين حياة العمل والشخصية للعاملين فيها الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد إيجابياً وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها وتطلعاتها وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها ، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة وحصانتهما ضد الكثير من المؤسسات."

(حيران، 2014:38)

ويعرفها كلا من اندمئي و كامالري Indumathy&Kamalray (2012) بأنها: "التوجه الذي يعتبر الموظفين إحدى أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار هذا التوجه يحفز الموظفين بتلبيه احتياجاتهم الفسيولوجية إلي جانب احتياجاتهم الاقتصادية".

(Indumathy&Kamalray,2012:265)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:

مجموعة العمليات التي تنفذها المدرسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية للمعلم في المدارس الخاصة بمحافظات غزة ، وتحديد العلاقة بين المعلم وبيئته من خلال البعد الانساني والتي تظهر بمجملها الرضا العام عن الأداء والتي تم الحصول على درجة تقديرهم لها في

المجالات: (العلاقات الإنسانية في المدرسة، البيئة المدرسية المادية الآمنة، الحوافز والمكافآت، التحسين المستمر، الميزة التنافسية).

المدارس الخاصة :

أية مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرداً أو أفراداً أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية.

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2012:2)

محافظة غزة:

الجزء من السهل الساحلي الفلسطيني، الذي تبلغ مساحته (365) كم² ويمتد على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط بطول (45) كم، ويعرض (6-12) كم، والذي تم تقسيمه مع قيام السلطة الوطنية 5 محافظات، وهي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

(وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997:14)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول: القيادة الموزعة .
- المحور الثاني: جودة حياة العمل .

المحور الأول

القيادة الموزعة

- تمهيد
- مفهوم القيادة.
- خصائص وسمات القيادة.
- القيادة التربوية وأنماطها.
- أهمية القيادة التربوية.
- أنماط القيادة التربوية.
- نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي.
- القيادة الموزعة.
- تطور ظهور القيادة الموزعة في مجال التعليم.
- علاقة مفهوم القيادة الموزعة بالمفاهيم الأخرى .
- مبادئ وأسس القيادة الموزعة.
- سمات القيادة الموزعة.
- مدى الحاجة التربوية للقيادة الموزعة.
- النظريات المفسرة للقيادة الموزعة.
- مزايا القيادة الموزعة.
- أبعاد القيادة الموزعة.
- دور مدير المدرسة في القيادة الموزعة.
- متطلبات التوزيع الفعال وخطواته.
- معوقات ممارسة القيادة الموزعة.
- متطلبات تطبيق القيادة الموزعة.
- تعقيب على المحور.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول / القيادة الموزعة

تمهيد :

يتسم العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير، والتراكم المعرفي، وانتشار وسائل الاتصال، وسهولة الحصول على المعلومات، حيث فرضت علينا الحياة بتسارعاتها العلمية والعملية أن يكون هناك مجموعة من الأشخاص يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، ولإنتاج مثل هذا النوع من الأفراد نحتاج إلى مؤسسة عصرية تؤدي أدوارها التي يتوقعها المجتمع ، وفي ظل ما يتعرض له المجتمع الفلسطيني من تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية ، وتحديات وصعوبات تضيء عليه الخصوصية ، وتداخل المفاهيم وتضاربها ، كانت الحاجة إلى القادة الملهمين القادرين على التأثير في الآخرين .

فمن المشهور أن القيادة (Leadership) ليست قدرة خارقة، والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق مالم يستطيع الآخرون مهما فعلوا أن يأتوا به، ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة تمثل توصيفاً وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف، فهي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق مالم يتحقق في السابق (نجم، 2011:21).

وعلى الرغم من أن كل فرد لديه القدرة على القيادة فإنه ليس بإمكان أي فرد أن يصبح قائداً جيداً، فمن يريد أن يكون قائداً، يعمل جاهداً على تحقيق ذلك دون اعتبار لعمره، ولا جنسه، ولا عرقه، ولا جنسيته، فالقيادة تعتمد على الإدارة الحرة ومن يمتلك الإرادة والطموح لأن يصبح قائداً متميزاً فسوف يجد كل السبل التي توصله لتلك المنزلة، وبالطبع ليس كل من يريد أن يكون قائداً يكون قائداً متميزاً، فالقادة الجيدون يرتفعون إلى القمة رغم نقاط ضعفهم ، بينما القادة السيئين يعتمدون على بريق الشخصية وأيضاً على التهديد والعنف أو فرض آرائهم على الآخرين، فهم الذين يفشلون في الاستفادة من نقاط ضعفهم كفرص للتعلم (رياح، 2005:77) .

وللوفاء بمقتضيات الدراسة الحالية وجب تعريف القيادة من حيث المفهوم الصحيح الذي يمكن أن يسهم في تكوين فكرة عن من يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم لكي يكونوا قادة جيدين

ومتميزين في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويحاولون الوصول به إلى أفضل المجتمعات وحل المشكلات التي تواجهه .

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة محاولة التأثير في الأفراد المحيطين بالقائد لتوجيههم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، بحيث يمتلك القائد القدرة على القيادة والتحلي بالشخصية القوية، ويكون صاحب آراء جيدة، بارع، صبور، حكيم، كون القيادة حلقة الوصل بين الأفراد والتصورات التي يسعون إليها مستقبلاً.

في اللغة :

يرى ابن منظور (1976) أنها مصدر من الفعل قاد يقود قوداً و قيادة و اسم الفاعل منها قائد و يجمع على قادة والقود نقيض السوق ، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، والقائد يطلق على أنف الخيل إلى مقدمته (ابن منظور، 1976:630).

ويرى كنعان (1982) بأن لفظة القيادة مشتقة من الفعل قاد أى قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود ، وبذلك فإن القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 1982:86).

اصطلاحاً :

يقول تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ". (آل عمران:159) وعطفاً على تفسير الآية الكريمة يعرف محمد(1989) القيادة بمفهومها الاسلامي بأنها: " تصرفات رشيدة مبنية على أسس وقواعد ايمانية ملزمة لمن يقوم بها أن يكون قوياً، أميناً، مدركاً، يقظاً، بما يتفق والصالح العام مستعيناً بمن حوله في تحقيق النجاح الموكل إليه" (محمد، 1989:61).

أما في العلوم الأخرى فقد تعددت التعريفات حسب الغرض من التعريف، ومجاله، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

يعرفها عويسات (2005) بأنها: " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة " (عويسات، 2005:4).

ويعرفها العجمي (2010) بأنها: "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل وه وسيلة لتحقيق الأهداف " (العجمي، 2010:57).

ويرى دواني (2013) أن إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود (350) تعريفاً للقيادة إلا أنها لم تعثر على تعريف واحد قد يرضى جميع الأطراف ،مع هذا فإن جميع هذه التعريفات تتفق بصورة عامة على مبدأين للقيادة ، الأول: أن القيادة وظيفة تتم في عمليات تفاعلية بين فردين أو أكثر والثاني: يسعى القادة بطريقة مقصودة للتأثير على سلوك المستخدمين في المؤسسة ،لهذا فإن أي مفهوم للقيادة لابد من أن تمارس فيه عملية التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي ، ولكي نفهم القيادة على حقيقتها علينا أن نختبر طبيعة التفاعلات الاجتماعية التي تمارس فيها ، ويمكن القول أن لب المسألة القيادية هي القوة (دواني،2013:21) .

ويعرفها أبو زر (2015) بأنها عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص واحد وهو الرئيس وبين أفراد هم المرؤوسين يستطيع من خلالها هذا الشخص التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه ، بغية تحقيق الهدف المنشود (أبو زر،2015:30) .

وحيث أن هذه الدراسة تتحدد في مجال تطبيقات القيادة التربوية فقد تعددت التعريفات حوله، ومنها تعريف عبوي(2010) القيادة التربوية بأنها: " دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون والتربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية، وفي مختلف المواقف، وهذا الدور القيادي للمعلم يتعلمه ويكتسبه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة"(عبوي، 2010:76).

ويرى العجمي(2010) أن القيادة التربوية في مفهومها الحديث: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى الي تحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة" (العجمي،2010:176).

وعطفاً على ما سبق، يمكن أن نستخلص أن القيادة التربوية هي صورة من صور العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى أهداف محددة في جو تسوده المودة والتأثير، كما أنها تسعى إلى تطوير مهارات، ومواهب العاملين، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات بما يحقق طموحاتهم ونموهم المهني في اطار خدمة المؤسسة .

خصائص وسمات القيادة :

إن حتمية التفاعلات بين الأفراد والجماعات تولد مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للقيادة ، والتي يتولاها شخص مناسب، باعتباره مرشد ومخطط لأفراد المجتمع يمكن أن يعتمد عليه الأفراد، حيث يكون مؤثراً وملهماً لهم ، وهذا التأثير يكون قد حصل عليه من قبلهم نظراً للسمات والخصائص التي يتمتع بها ومن هنا جاء تحديد بعض خصائص وسمات القيادة على النحو الآتي .

فقد حدد عبوي (2010) سمات القيادة بأنها :

- ١- القدرة على اتخاذ القرار/ حيث إن اللجوء إلى العقل والمنطق لا يكفي للتوصل إلى تقييم الموقف ، فالعديد من الأفراد يمكنهم ذلك ولكن قلة قليلة فقط هم من يستطيعون أن يتخذوا القرار في التوقيت المناسب ، ثم يعلنوا هذا القرار بلا تردد.
- ٢- الحكمة في التخطيط والتنظيم / بمجرد أن يتخذ القرار سيكون على القائد أن يضع خطة لتنفيذه كما ينبغي أن تجيب الخطة عن بعض الأسئلة مثل : ما الذي سيتم القيام به؟ ومن سيقوم به؟ وأين ومتى وكيف سيتم ذلك؟ ولذا فإن الحكمة في التخطيط والتنظيم هي إحدى السمات الأساسية التي ستحتاج إليها لتكون قائداً للآخرين .
- ٣- الشجاعة في التصرف / حتى وإن كانت لدى القائد القدرة على اتخاذ قرارات ، ووضع خطط مميزة ، وإصدار أوامر وتوجيهات تركز على قراراته تلك ، فإنه سيظل بعيداً عن تحقيق الأهداف ما لم تكن لديه الشجاعة للتصرف ، إن المفكر الألمعي بلا قلب شجاع لن يواجه إلا الكوارث والمآسي بسبب سلبيته أو تردده ، لا بد إذن أن تكون شجاعاً لتقوم بما يجب القيام به ، بصرف النظر عن التكاليف والصعوبات والمخاطر والتضحيات .
- ٤- القدرة على الإدارة / القدرة على الإدارة هي الأسلوب المنظم الذي يمكن القائد من بلوغ أهدافه المحددة ، ويتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الإدارة واكتشاف خباياها وأسرارها فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة (عبوي،2010:21-22).

ويشير الهواسي والبرزنجي (2014) إلى أن سمات القيادة تتحدد في(الذكاء ، سرعة البديهة ،الحزم والمهارات الإدارية والفنية) (الهواسي،البرزنجي،2014:117).

وإذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً حيويًا، فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي عند العجمي (2010) :

- القيادة نشاط وحركة ديناميكية لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً سلطوياً.
 - القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض .
 - القيادة تعاون مشترك وعلى القائد أن يبيث العمل بروح الفريق بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
 - القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف (العجمي، 2010:67).
- وعليه، ينبغي أن يتصف القائد بمجموعة من السمات ليتقدم بالأفراد نحو النجاح والتميز، يمكن تلخيصها في : (المرونة والتكيف مع المواقف المتعددة التي تعترض المؤسسة التربوية، وسعة الأفق للقائد عند اتخاذ القرارات ومقترحات الآخرين، للعمل من أجل المصلحة العامة والمبادرة عند القائد ليكون العنصر الرئيس في تخطيط وتنفيذ أفكار ومشاريع وبرامج جديدة ، وأخيراً التفويض حيث أن القائد الحقيقي هو الذي يعرف مهارات وقدرات الأفراد من حوله، ويقوم بتفويض وتوزيع الأعمال المناسبة لكل فرد منهم لأدائها).

القيادة التربوية وأنماطها :

زخر الأدب التربوي، وتعددت جهود الباحثين في تحديد مصطلح القيادة التربوية بعد الاجماع على أنها تسهم في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، كما تشارك في صنع القرارات المشتركة في المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، كما والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم، كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي، والتعلم المستمر، وتشجع النمو، والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف، وهو ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلبة (عبيد، 2011:8).

أهمية القيادة التربوية:

يرى العجمي (2010) أن أهمية القيادة التربوية تتحدد في مجموعة النقاط ، باعتبارها تشمل القيادة المدرسية ، تتمثل في:

- ١- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٣- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- ٤- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
- ٥- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، 2010:66).

لذا كان مدير المدرسة هو جوهر المؤسسة التربوية التي يعمل بها، لما له من تأثير كبير داخل المدرسة فقيادته وأسلوبه الإداري يحدد نوعية التربية في المدرسة، ومستوى المعلمين وإمكانياتهم ، فإذا كان أسلوبه تقليدي، وغير واضح، ولا يجدد معارفه كانت انتاجية المدرسة منخفضة، وإذا كان الأسلوب متقدم وحديث جعل من الأداء المدرسي، والانتاجية سمة غالبية، ويجعل منها مدرسة المستقبل. لذا وجب عليه توظيف أقصى قدراته ويشرك المعلمين في القيادة التربوية وفي صياغة أهداف ورؤية المدرسة ووضع الخطط التي تناسب أوضاعهم ومستوياتهم وقدراتهم، حيث يحقق جودة حياة العمل، وينقل المدرسة إلى المستويات العالية والمرموقة.

وخلاصة القول فإن قيادة المؤسسة التربوية لا تقف على مدير المدرسة وحده فهي مسؤولية مشتركة تتمثل في توزيع القيادة بين العاملين، وتخلى المدير عن التفكير بأنه الرجل الأوحد، لأن هذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويطور أداء العاملين ويحفظ جودة الحياة الوظيفية داخلها.

أنماط القيادة التربوية:

اهتمت العديد من دراسات المتخصصين في الإدارة بالبحث في أنماط القيادة الإدارية، وقد توصلت معظم تلك الدراسات إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

- التصنيف الأول / ديمقراطية -التسلطية (ديكتاتورية) - الترسلية .

حيث يرى عبوي (2010) بأن القيادة التربوية (المدرسية) الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تنتوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف

،وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي :

- أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما .
- أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط .
- أما النمط الثالث يتمثل في القيادة الحرة، وبها تكون حرية الاتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة مع الإنجاز وليست حرية مطلقة ، ويكون التفاعل قائم بين القائد، والأتباع على هذا الأساس (عبوي، 2010:93).

ويتفق العجمي (2008) مع عبوي (2010) في أن هناك نمطاً ديكتاتورياً ونمطاً ديمقراطياً حيث يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم، ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية، وأساليبها، وقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية، وخبراتهم الشخصية، وطباعهم الاجتماعية .

وقدم كورت لوين (K.Lewin) نقلاً عن نجم(2011) نموذجاً متعدد للقيادة شمل على أربعة أنماط أساسية هي:

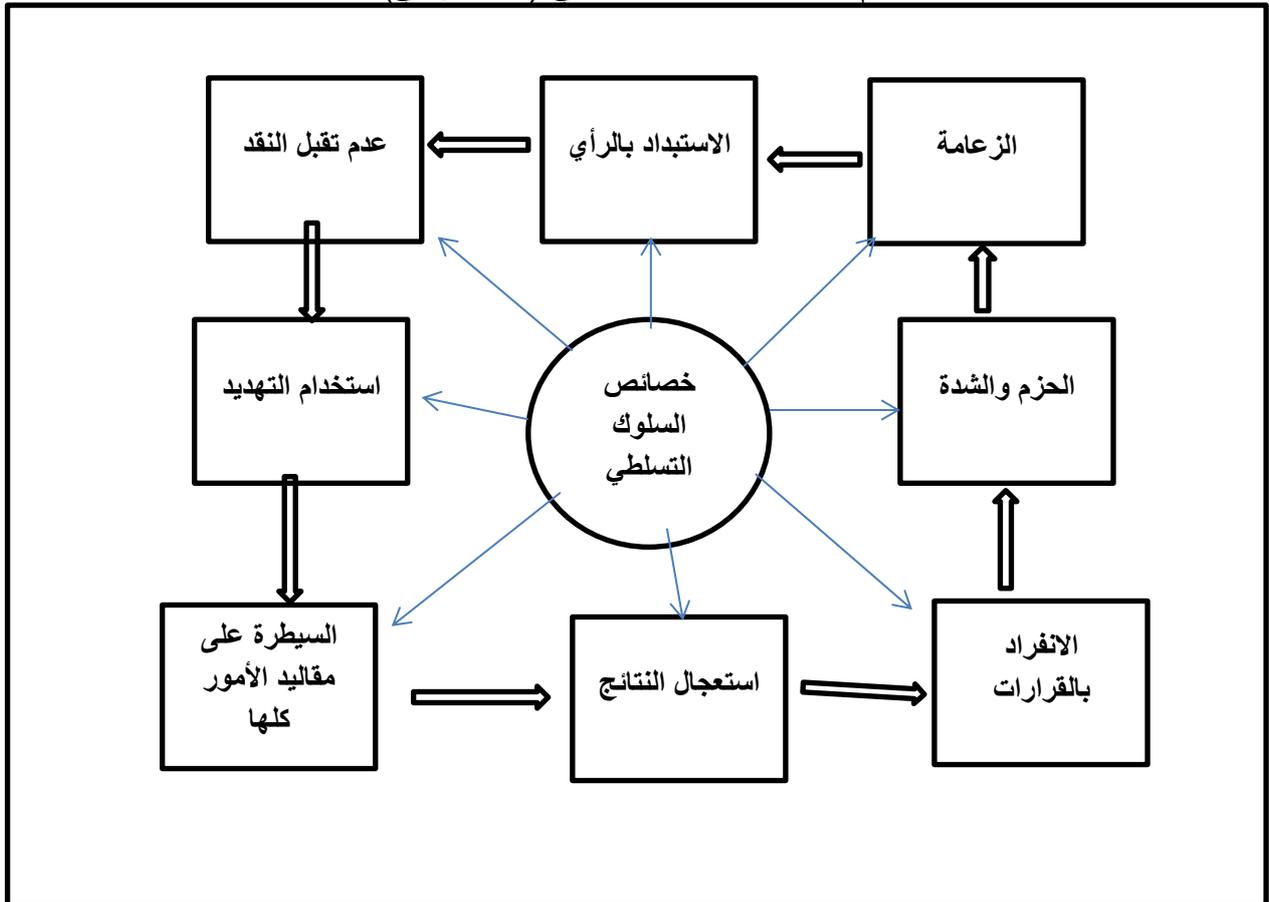
- ١- **النمط الديكتاتوري/** ويقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد للتهديد والوعيد والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام، والعمل بما يريد والامتثال عما لا يريد، وعدم معارضة القرارات التي يتخذها ، وهذا الأسلوب محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للعاملين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبرراً كافياً لاتخاذها .
- ٢- **النمط التسلطي/** وهذا الأسلوب صورة من صور الأسلوب الديكتاتوري وقد يحمل نفس المعنى ، حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات، ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد ، والقائد يكون سلبياً إزاء مقترحات، وآراء العاملين لأنه بقدر ما يثق بنفسه ويعتد بها لا يثق بالعاملين.
- ٣- **النمط الديمقراطي/** ويشار لها عادة بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح ، كما أن القائد يعمل على أساس التشاركي ويشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي ، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات العاملين والتوصل إلى قرار جماعي ، وبهذا يضمن قادراً جيداً من الاستجابة الايجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها .

٤- النمط المتساهل/ وهذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي والمؤسسات التطوعية، حيث القائد لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فاعلية و كفاءة في العمل بصورة عامة .(نجم،2011:87)

ويوضح أبو العلا (2013) خصائص النمط التسلطي (الديكتاتوري) بالشكل التالي:

شكل (1)

أهم خصائص النمط التسلطي (الأوتوقراطي)



المصدر/ (أبو العلا،2013:60)

وهذا الشكل يظهر السلوك المميز للنمط التسلطي عن باقي الأنماط القيادية الأخرى حيث إن القائد في هذا النمط يستخدم القوة والجبروت في إدارته للمدرسة ولا يشارك المعلمين في وضع الخطط والأهداف للمؤسسة ولا ينظر إلى ظروفهم، ويسيطر على الأمور ولا يسمح للآخرين التدخل ولا يتقبل النقد ولو كان نقد موجهاً .

• **التصنيف الثاني / القيادة وفق الدوافع - القيادة وفق مصدر السلطة .**

تنقسم القيادة وفق الدوافع إلى قسمين هما:

١- **القائد الإيجابي/** وهو الذى يقوم بتوزيع الأعمال والمهام على الأفراد في المؤسسة لكي يضمن التعاون والتفاعل بينهم، ودفعهم إلى العمل بكل طاقاتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢- **القائد السلبي /** هو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه، فيترك المسؤولية بتفويضها إلى غيره، ومعتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات مستشاريه أو تعليمات رؤسائه، النمط الاستغلالي أو العدوانى: وهو أيضاً لا يثق فيما يصدر عنه، ولكنه لكي يخفي ذلك يقوم باستغلال آراء الآخرين بقوة أو بالتحايل عليهم، وذلك لمصلحته، فيشعر الآخريين بالتكرار لجهودهم، وذلك بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره (عبوي، 2010:92).

وتلخص الباحثة بأن القائد الإيجابي هو الذى يقوم بتوزيع الأعمال والمهام في المؤسسة لكي يضمن التعاون والتفاعل بينهم، وفهمهم إلى العمل بكل طاقاتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة والقائد السلبي هو الذى يقوم بتوزيع الأعمال والمهام على الأفراد في المؤسسة، ولكن بالعنف والعقاب لمن لا يؤدها على أكمل وجه، حيث إن هذا الأسلوب سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ويرى **عليوة (2001)** أن القيادة وفق مصدر السلطة، تنقسم إلى:

١- **القيادة الرسمية/** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢- **القيادة غير الرسمية/** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المؤسسة وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من العاملين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات (عليوة، 2001:46).

ومن ذلك نستخلص أن القيادة الرسمية هي التي يكون فيها القائد مستمد سلطته من المركز الرسمي الذى يعتليه ، والقيادة غير الرسمية هي التي يكون فيها القائد رأيه جزء من آراء الجماعة

التي يعمل ضمنها، ولكنه يمتلك قوة الإلزام والطاعة لرأيه إذا لزم الأمر ولا تكون سلطته مدعومة من مركز رسمي مثل القيادة الرسمية.

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي وجد أن النمط الديمقراطي أسلم أنماط القيادة، حيث يكون في خط يسير في اتجاهين القائد والعاملين كون الفرد الواحد لا يستطيع أن يدير الأعمال كلها بمفرده، مهما حاول لذلك فهو بحاجة إلى أفراد يقوم بتوزيع المهام والأعمال عليهم ، فشعور العاملين بأنهم مشاركون في العملية القيادية سيدفعهم إلى العمل بكل جد وطاقة يمتلكونها، لإنجاح المؤسسة وإيصالها إلى القمة بعكس الأنماط الأخرى، وما تحمله من عيوب أكثر من المميزات .

نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي:

أولاً / نظرية السمات

تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم، وأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، ومن أهم هذه السمات عند الشماع وآخرون (2000) ما يلي:

- الصفات البدنية أو الفيسيولوجية / وتمثل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، الصحة، القوة، الذكاء، واللباقة وغيرها.
- الصفات النفسية أو السيكولوجية / وتتمثل في: الثقة بالنفس والمهارة ، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والأمانة، والاستقامة، والقدرة على الإقناع، وحسن المعاشرة، والاحترام، والتقدير وغيرها.
- الصفات الاجتماعية / وتضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية، والاهتمام بفاعلية الجماعة ، والتعاون والتماسك (الشماع وآخرون،2000:228).

ويضيف حسين (2011) أن نظرية السمات تفترض أن يتوفر في القائد الكفاء عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره، تتمثل في :

- مجموعة السمات الشخصية والتي تتركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور .
- مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس .

- مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن الخ .
- مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشئون الحياة الأخرى .
- مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق وإثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة ، وهكذا نرى أن نظرية السمات تعتمد على المنهج الوصفي في بيان السمات الواجب توافرها في القيادي (حسين، 2011:24).

ثانياً / نظرية الموقف

تقوم هذه النظرية على أساس أن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد (شريف، 2004:67) . فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين، والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى ، وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (زويلف، العضائية، 1996:249).

ومن أشهر المداخل للنظرية الموقفية نظرية فدلر (Fiedler) في القيادة ، والتي تعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد ، وأن الموقف يتأثر بالعوامل التالية :

- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة العاملين) .
 - طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .
 - علاقة القائد بعامله (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .
- وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للعاملين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) كما أن القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للعاملين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) . فمن وجهه نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة (الأغا، 2003:255).

ثالثاً / نظرية القيادة الكاريزمية (الزعامية)

تؤكد هذه النظرية على أساس أن القائد يؤثر بالأفراد من خلال شخصيته وجاذبيته وليس بسطة المركز، فالقائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول على أداء يتجاوز أو يتفوق ما هو متوقع، والقائد هنا لديه القدرة على الإخاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم، ويلتزمون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المؤسسة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:

- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه .
- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المؤسسة موقفه عليه .
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

(العامري، الغالبي، 2007:478)

ولخص الجارودي (2011) القيادة الكاريزمية في المؤسسات بـمميزات رئيسة للقائد هي:

- القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية.
- يتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية.
- يستخدم لتحقيق السلوك الكاريزمي استراتيجيات غير تقليدية (الجارودي، 2011:78).

يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية عند **محبوب (2014)** نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية خاصية فريدة للقائد ، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تزيد من إسهام وزعامية القائد منها:

- ثقة العاملين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات العاملين مع معتقدات القائد.
- قبول العاملين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.
- طاعة العاملين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.
- شعور العاملين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة (محبوب، 2014:25).

ونظراً لتعدد أنماط القيادة، ولمتطلبات الدراسة الحالية تطرقت الباحثة للحديث بشيء من التفصيل عن القيادة الموزعة والتي تمثل نمطاً من أنماط القيادة التي يحتاجها مجتمعنا العربي، وخاصة

الفلسطيني للرفي والنهضة بالعملية التربوية ومواجهة المشكلات السياسية والاقتصادية التي تتعرض لها من خلال التعليم، وكونها نمط له أهميته ومميزاته وخصائصه وسماته ونظرياته التي تميزه عن باقي الأنماط القيادية.

القيادة الموزعة :

تختلف آراء ومعتقدات الباحثين التربويين حول بعض الأساسيات، ولكنها تتوافق في أن تميز ونجاح المؤسسة التربوية يتمثل في نجاح النظام الإداري والقيادي وعمليات الإصلاح التي تتم في المجال التربوي، وكذلك تفعيل الأنماط القيادية الديمقراطية والتشاركية والجماعية والموزعة التي تسمح بمشاركة أكبر عدد من العاملين في قيادة المؤسسة، لذا فإن القيادة الموزعة من وجهة نظر جامس وآخرون (James et al 2007) تعد نمطاً من أنماط القيادة، التي تحتوي على عنصر جديد اضافي وهو فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى؟ وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس القائد الاوحد فالقيادة الموزعة تتضمن افتراضيات مختلفة بخصوص الطريقة التي يستخدم بها القادة سلطتهم وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها اتباع القادة وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم وبالعالم الخارجي (James et al,2007:85).

وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت القيادة الموزعة:

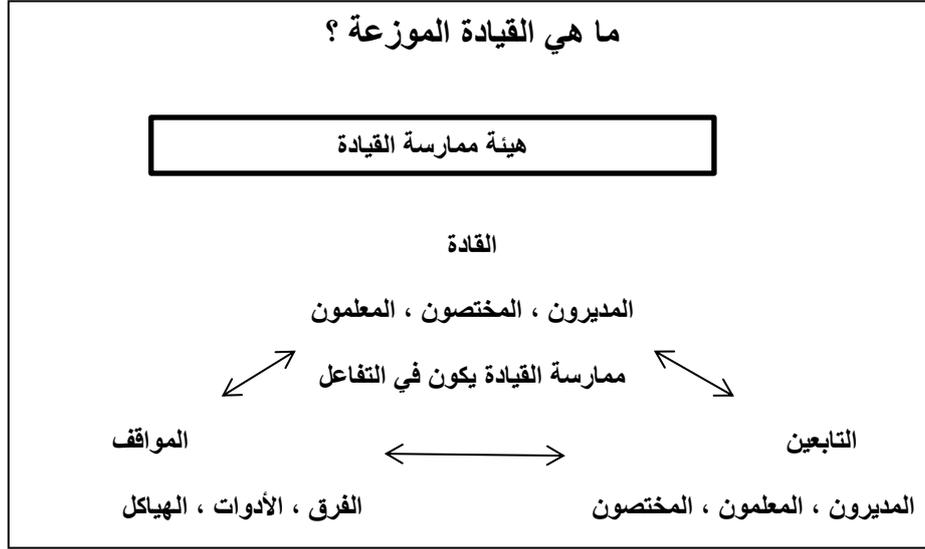
يعرفها وودز وآخرون **Woods and Others (2004)** بأنها: "الديناميكية الإضافية التي هي نتاج للنشاط الموحد عندما يعمل الأشخاص معاً في مثل هذه الطريقة التي تجمع مبادراتهم وخبراتهم ، والنتاج هنا المنتج أو الطاقة التي هي أكبر من مجموع أعمالهم الفردية".

(woods et al ,2004:441)

ويظهر سبيلين (Spillane,2006) مفهوم القيادة الموزعة من خلال الشكل التالي:

شكل (2)

مفهوم القيادة الموزعة من وجهة نظر سبيلين



المصدر / (Spillane,2006:20)

حيث يشير سبيلين (Spillane,2006) من خلال الشكل السابق إلى أن المسألة الملحة في القيادة الموزعة لا تكمن في مجرد توزيع الأدوار القيادية، بل في كيفية توزيعها بين القادة والأتباع وتبعاً لطبيعة الموقف، ومن منظور القيادة الموزعة فإن الممارسات القيادية تتشكل من خلال التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد والمواقف وذلك بخلاف تلك التي تنشأ من تصرفات القائد الأوحده (Spillane,2006:20).

يعرفها المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية National Conference of State Legislatures بأنها: "المشاركة في القيادة داخل المؤسسة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع ، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القيادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نيل أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحده ، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية (NCSL,2007:16).

ويعرفها الشهراني (2010) بأنها : " مشاركة المعلم في القيادة والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية الأفقية بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شروط المساءلة الدائمة" (الشهراني، 2010:6).

ومن الناحية التربوية تعرفها خليفة (2013) بأنها: "مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار الرسمية لمعلميهم وذلك من خلال المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها وتطويرها" (خليفة ، 2013:9).

وتعرفها اليعقوبية (2014) بأنها: "مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين و الإداريين وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ ممارسه الأنشطة المدرسية وتفعيل الشراكة المجتمعية بهدف تطوير الأداء المدرسي" (اليعقوبية، 2014:5).

ويعرفها أبو زر (2015) بأنها: "مدخل إداري حديث تنتهجه بعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة متمثلاً في توزيع صلاحيات إدارية علي العاملين بغية رفع فاعليتهم الذاتية نحو العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحملهم لمسئولية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في أقل وقت وجهد ممكنين" (أبو زر، 2015:26).

ومما سبق من تعريفات القيادة الموزعة يمكن القول أن هذه التعريفات تتفق في أن القيادة الموزعة، هي :

- ١- القدرة على التأثير في الآخرين.
 - ٢- المشاركة الجماعية في إصدار وتنفيذ القرارات، باعتبارها نشاط جماعي من خلال تداخل العلاقات.
 - ٣- تنمية روح الجماعة والفريق ودعم الديمقراطية .
 - ٤- الاعتماد على الخبرات المتنوعة لإكمال المهام التنظيمية .
- وقد تبنت الباحثة تعريف المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية في الولايات (NCSL) كتعريف إجرائي الذي يعتبر القيادة الموزعة "مشاركة داخل المؤسسة ويؤمن بفكرة الفريق وعدم تركيز السلطة في يد شخص واحد بل للجميع الحق بممارستها وعلي الجميع نبذ القيادة التقليدية التي ترتكز علي فكرة القائد الأوحده " كونه أكثر وضوحاً وشمولاً .
- ويرى ليثود وداك Leithwood&Duke (1999) بأن القيادة الموزعة أكثر من مجرد تفويض للمهام ، فهي وجود أفراد داخل المجتمع المدرسي، واتخاذ أدوار محددة والانخراط في أعمال

القيادة وتقاسمها مع الآخرين، كما أنها تتطوي على أكثر من مجرد أداء مهمة قيادية متعددة للأفراد في المؤسسة المدرسية، فهي وسيلة للتفكير في القيادة التعليمية على نطاق واسع و توفر إطاراً لفهم كيفية ممارسة القيادة (Leithwood&Duke,1999:250) .

وقد اتفق الباحثون على أن القيادة الموزعة هي وسيلة لتحليل ممارسة القيادة في المدارس، بدلاً من أسلوب القيادة المحددة وتحويل التركيز في القيادة من الوحدوية إلى المشاركة.

تطور مفهوم القيادة الموزعة في مجال التعليم :

ويوضح ديف Duif (2013) بأن مدير المدرسة كان في السابق هو الشخص الوحيد المسؤول عن تسيير أمور المدرسة، وكى يترقى لهذا المنصب كان لابد من تميزه كمعلم ناجح، واعتماد سنوات الخدمة كأساس للترقية، ولكن هذه الأوضاع انتهت، حيث شمل التطور في قطاع التعليم تطوراً وزيادة في الأدوار والمهام والمسؤوليات للعاملين في المدرسة، مما دعا إلى ظهور أنماط جديدة من أنماط القيادة التربوية منها نمط القيادة الموزعة (Duif,2013:3).

ويرى سكرينر وآخرون (Scribner et al 2007) بأن أواسط التسعينات من القرن العشرين شهدت تجديداً لمفهوم القيادة الذي ظهر في بدايته في الخمسينات والستينات، حيث تؤكد على النظر إلى ما يقوم بأدائه العاملون أكثر من التركيز على الشخص الذي يقوم بالعمل وبالتالي فهي تتعارض مع المفهوم الذي كان سائداً حول محور العمل القيادي لشخص واحد أو مجموعة أشخاص قلائل، ومن هنا بدأ التركيز في دراسة وفهم القيادة التربوية فينتقل من مجرد ملاحظه ما يقوم به مدير المدرسة إلى محاولة استكشاف الطريقة التي يتم بها أداء الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة (Scribner et al,2007:69).

حيث يرى جرون (Gronn 2002) أنه وفي بداية القرن الحادي والعشرين حاولت المؤسسات أن تنمي من قدراتها الإبداعية والتجديدية والتدريبية من خلال استخدام مداخل وأساليب تعاونية، وتزايد الاهتمام بالتشارك في المعرفة والمعلومات وتوزيعها بين مختلف أفراد المؤسسة التعليمية وفي إطار حدودها التنظيمية، ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضاً نماذج جديدة للقيادة تنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هنا ظهر المنظور التوزيعي للقيادة والذي عرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة.

(Gronn,2002:330)

وبعد الانتشار الواسع لمفهوم القيادة الموزعة دعت هاريس (Harris 2007) إلى زيادة الاهتمام بنماذج المعرفة الموقفية وأنماط التوزيع، وقد أبرز هذا الاهتمام صعوبة فصل العمل عن سابقه، مبرزة أهمية الموقف من حيث جوهره في تشكيل القيادة والاستناد إلى العلاقة ما بين الوكالة والهيكل (Harris,2007:170).

وعليه يمكن القول أن هذا التطور جعل من القيادة الموزعة شكلاً يجب الاعتماد عليه في العمل الإداري بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، لما لها من أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة التربوية، وتشجيع العلاقات الإنسانية، والجماعية بين العاملين في المدرسة، وكسر حاجز الخوف بين الإدارة والعاملين كونهم يشعرون بأنهم أعضاء مساهمين في اتخاذ القرارات ورفع مستوى المدرسة وتحقيق أهدافها .

علاقة مفهوم القيادة الموزعة بالمفاهيم الأخرى:

هناك بعض المصطلحات التي تستعمل أحياناً كمرادفات للقيادة الموزعة من بينها: **(القيادة الجانبية)** والتي توحى بأن الأفراد المنتمين لمؤسسة ما يعملون جنباً إلى جنب، ومرادفات أخرى **(كالتسيير الذاتي والقيادة الديمقراطية)**، ثم **(القيادة التشاركية)**، ولعل القاسم المشترك بين كل هذه المصطلحات التأكيد على ضرورة التعامل مع المستخدمين - يعني المدرسين في حالتنا - كشركاء في الزعامة وليس كمجرد مرؤوسين دورهم الوحيد ينحصر في تنفيذ أوامر النخبة في المجتمع، وعلى هذا الأساس فإن التخلص من الزعامة الهرمية والتي يصطلح عليها أيضاً **(بالزعامة العمودية) أو (الزعامة البيروقراطية)**، يعتبر اللبنة الأولى من أجل رد الاعتبار للأساتذة ومن ثم ديمقراطية التعليم (بلحياح، 2007:11) .

ولو نظرنا للقيادة الموزعة باعتبارها القيادة الديمقراطية فهذا غير دقيق، حيث إن هناك فرقاً واضحاً بينهما، فالقيادة الموزعة تعمل على توفير 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) .

بينما القيادة الديمقراطية تعتمد على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين نري أنهم قادرون بكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية المهمة (عبدالباقي، 2004:276).

ويبين تيمبرلي **Timperley (2005)** بأن تركيز القيادة الموزعة على خبرات الآخرين في إكمال مهام المؤسسة كان فرقاً أساسياً بين القيادة الموزعة والقيادة الديمقراطية ولقد لخص خصائص القيادة الديمقراطية في:

- تفاعل القائد وتشجيعه للآخرين على المشاركة في المهام القيادية.
- مشاركة واسعة للمعلومات والسلطة.
- تعزيز لقيمة الذات عند الآخرين.

وهذه الخصائص لا تفرق القيادة الديمقراطية عن القيادة الموزعة، ولكن التركيز على خبرات الأفراد ومهامهم بخصوص مهام محددة بناءً على خبراتهم يشكل بالفعل فارقاً واضحاً بين القيادتين (Timperley,2005:400).

وقد ذهب البعض إلى أنها القيادة التشاركية (التعاونية) التي جاءت كنتيجة لحل إشكالية تشدد القيادة الاستبدادية ، وتسهل القيادة المتساهلة وانفلاتها، بحيث يقوم القائد في القيادة التعاونية بتوفير قنوات اتصال بينه وبين العاملين، منهم الثقة واشراكهم في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على إبداء الرأي (الطراونة،2013:73).

حيث تقوم القيادة التشاركية على احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والاقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية من العاملين دون تسلط أو خوف.(العراييد،2010:36) ومن هنا يتضح أن التداخل القوي بين مصطلح القيادة الموزعة والقيادات الأخرى (ديمقراطية – تشاركية – تعاونية) إلا أنه لا يمكننا القول بأن القيادة الموزعة هي نفسها القيادة الديمقراطية أو غيرها فهي تختلف عنها، ولو بجزء بسيط، كون 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، ويتميز المدير (القائد) في المدرسة بأنه يقوم بتوزيع المهام بين العاملين وبشركهم في اتخاذ القرارات التي تسهم في إنجاز وتحقيق أهداف المدرسة دوت إغفال دوره في متابعتهم وتقييم أدائهم للأعمال التي وكلها إليهم والمسؤولية في القيادة الموزعة تقع على الجميع ويتم محاسبة ومساءلة جميع الأفراد المشاركين في القيادة الإدارية.

مبادئ وأسس القيادة الموزعة :

القيادة الموزعة ليست مجرد تفويض ومنح صلاحيات للأفراد في المؤسسة، بل إنها تمثيل لجميع الأفراد في المؤسسة حيث يتعاونون في قيادة المؤسسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها بحيث ينتج عن ذلك فرص كبيرة لإعداد قادة المستقبل، وعليه فإن هذا يوضح المبادئ والأسس الأساسية للقيادة الموزعة :

يشير والس **Wallace (2001)** إلى أن فكرة توزيع القيادة في المدرسة تقوم على عدد من المبادئ والأسس، وتتمثل في :

- ١- أن المعلمين لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة والتي لها تأثير على عملهم كمعلمين وأن يتم تمكينهم من التعاون على توفير مؤسسة متميزة .
- ٢- لما كان المعلمون يهبون حياتهم العملية لمدارسهم لذا فمن حقهم أن يتمتعوا بشعور الزمالة الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كثب مع زملائهم في العمل .
- ٣- أن للمعلمين الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية، فالمشاركة في القيادة تمنح المعلمين الفرصة للتعلم العرضي في مكان العمل وذلك من خلال قيامهم بالعمل معاً.
- ٤- إن علاقات العامل القائمة بين العاملين في المدرسة تؤدي دوراً رمزياً في تعزيز النمو الاجتماعي للتلاميذ فالمعلمون يجب أن يكونوا قدوة لتلاميذهم وعليهم أن يظهروا من خلال علاقات العمل بينهم نفس أنماط السلوك التعاوني التي يرغبون في غرسها في نفوس الطلبة.
- ٥- إن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المدرسي سوف تكون أكثر فعالية من قيام المدير بالعمل منفرداً ، فمن خلال توزيع المهام القيادية على العاملين يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين ، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل وتضافر للجهود يدي إلى إنجاز الكثير من الأعمال (Wallace,2001:153,154).

وقد أضاف **الشثري (2010)** مجموعة من الأسس، تختلف عما ذكره Wallace، وهي :

- ١- في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة تعتبر فرصاً للتعلم .
- ٢- القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية فهي تبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء ، وتختبر صحتها من خلال مراعاة المحسوبة للأخطاء .
- ٣- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر .
- ٤- القيادة الموزعة لا تقوم على التفويض ، بل تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل (الشثري،2010:20).

وعطفاً على ما سبق يمكن القول أن مبادئ ومنطلقات القيادة الموزعة تتمثل في حق المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة ، من خلال التمتع بشعور الزمالة ، وكذلك حق الأفراد في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم ، وإظهار أنماط السلوك التعاوني من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، على اعتبار أن إسهام كل عضو

في المؤسسة بإنجاز المهام يؤدي إلي شعورهم بالالتزام المتبادل وتضافر للجهود إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تمهيداً لتوريث القيادة .

سمات القيادة الموزعة :

تختلف سمات القائد حسب الدور الذى يقوم به، وحسب الموقع الذى يشغله، كما أن سمات القيادة الموزعة معتمد على ملامحها العامة، والتي أجمعت عليها الكتابات في:

من وجهه نظر هارتلي Hartly (2009) بأنها:

١- القيادة الموزعة خاصة ناشئة عن التفاعل/ والتي تشمل النشاط الناتج عن الديناميكية الزائدة من جراء القيام بعمل جماعي.

٢- القيادة الموزعة معترفة بالخبرة/ حيث إن القيادة الموزعة تتطوي على طبيعة مرنة في داخلها متلازمة مع خبرات الأفراد في مختلف الأوقات.

٣- القيادة الموزعة وفتح الحدود/ وذلك على اعتبار أن القيادة الموزعة وجدت من خلال وجهه نظر المدير والمعلمين ويمكن أن تشمل الطلاب وأولياء الأمور مما ينشئ ترابط فكري وعملي يسهل تكوين العلاقات الانسانية والتغيير المستمر بمرور الوقت.

(Hartly,2009:151)

وعليه يمكن أن نبرز السمات التي يمكن أن تحقق الفاعلية وتبرز القائد الذي يعتمد القيادة الموزعة، فيما يلي:

يحددها أبو زر (2015) في خمس سمات وهي :

١- تقوم القيادة الموزعة على توجيه العاملين للمشاركة في عمليات القيادة في مؤسساتهم مما

يؤدي إلى أداء مجموعة من العاملين الوظائف القيادية بشكل جماعي .

٢- تساهم القيادة الموزعة في تحقيق الفهم والرؤية المشتركة للأهداف بين العاملين .

٣- تحقق الإشباع الوظيفي .

٤- تنمي روح المبادرة لدي العاملين .

٥- تنمي القدرات القيادية للعاملين (أبو زر، 2015:26).

ويشير وودز وآخرون Woods and Others (2004) بأن سمات القيادة الموزعة هي :

١- تملكها الجماعة وليس الفرد وإنها نتاج العمل الجماعي .

٢- الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن ينضم إلي الفريق القيادي للمؤسسة .

٣- هناك تنوع في الخبرات داخل مجموعة القادة الذين يمارسون القيادة الموزعة .
(Woods et al ,2004:448)

ونقلًا عن دراسة الزكي وحماد (2011) فإن جامعة (West Chester University 2007) (جامعة غرب تشيستر) حددت بعض السمات للقيادة الموزعة في :

- ١- القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات والتغيير وهي لا تشجع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها وإنما تتطلب ذلك بشدة ، فمن الممكن أن تثمر الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية حيث يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع .
 - ٢- في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار بل يعد كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار .
 - ٣- القيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة أو الذين يفضلون العمل لوحدهم .
 - ٤- القيادة الموزعة تهتم بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام ، فالجميع يتشاركون نفس الرسالة و الأهداف حتى وإن اختلفت طريقة مساهمة كل فرد فيها .
 - ٥- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد فيها أن يجعل وظيفته ذات فعالية و كفاءة وأهمية أكبر .
 - ٦- في ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة و تأثير و أهمية في إنجاز العمل.
- (الزكي وحماد، 2011:469)

وتتجسد أهمية سمات القيادة الموزعة في أنها تعمل على تشكيل الرؤية الواضحة للمؤسسة التربوية وتقدر طاقات المعلمين وتستحوذ أقصى طاقة يملكون عندما يشعرون بأنهم مشاركون الإدارة المدرسية في وضع الخطط والأهداف وتفتح مجال الاتصال والتواصل بكلا الاتجاهين الإدارة والعاملين والعكس وتجعل كاريزما وقدرة المؤسسة التربوية والمدرسة فائقة المنافسة من بين المؤسسات التربوية الأخرى .

مدى الحاجة التربوية للقيادة الموزعة :

عند الحديث عن المؤسسات التربوية أول ما يخطر في بالنا السؤال: ما مستوي التميز الذي وصلت إليه؟، وكيف يمارس القادة التربويون القيادة فيها؟ ، حيث إن ممارسات القادة بداخلها ومدى التفاعل بينهم وبين العاملين له الأثر البالغ في الارتقاء بمستوي أداء المؤسسة إلى أعلى المستويات كون توزيع المهام والأعمال بين القادة والعاملين يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة كونها تشعر كل فرد بأنه عنصر فاعل بها ويصبح حريص عليها، ومن هنا جاءت الحاجة التربوية

للقيادة الموزعة التي تنادي بضرورة توزيع المهام بين العاملين والقادة وشاركهم في العملية التربوية وفق الخبرات وعلى أساس فتح الحدود والتفاعل.

حيث أشار ديفلامينز **DeFlaminis (2011)** إلى مدى الحاجة التربوية للقيادة الموزعة بالنقاط التالية :

- ١- إن النموذج القديم للقيادة الرسمية المتمثلة في الفرد الواحد لا تترك مواهب متميزة للمدرسين، وهي غير مستثمرة إلى حد كبير ، كما أن التحسن الذي يحقق من خلال هذا النموذج لا يستطيع الاستمرار بشكل سهل ، فعندما يغادر المدير فإن البرامج المقترحة بها غالباً ما ستفقد الزخم وتتلاشي ، فهذا النموذج يعاني من ما يسمى بالمغالطة الفردية.
- ٢- إن ما نحن بحاجة ليس مجرد عدد محدود 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 .
- ٣- من خلال دراسة مجموعة واسعة من المبادرات الإصلاحية للمدرسة وجد أنها أجمعت على شيء 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 ، وتجديد نجاح للمعلمين في التطوير المهني المكثف وظهور المجتمعات المهنية بقيادة المعلم داخل وخارج المدارس .
- ٤- إن الدراسات عن المدارس المتقدمة والفاعلة وجدت أن العامل الرئيس في مثل هذه المدارس يتمثل في وجود مدير متمرس وماهر يستطيع توليد الإحساس بالمشاركة في المهمات والأعمال التي تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم ، وتفويض السلطة للمعلمين الذين يملكون الثقة، والدعم اللازم لأداء تلك المهام والأعمال، وكما أظهرت أن المدارس التي رفعت التحصيل العلمي للطلبة على الرغم من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية لهم تنشط في كل الحالات مع التوجيهات التي يقدمها قائد فعال .

كما أن 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).

وبذلك فإن، العمل الإداري بشكل عام لا يحتاج إلى القيادة بمفهومها التقليدي التي تترأس الإدارة بمعزل عن الآخرين وتلقي الأوامر من غير استشارة للعاملين بل تحتاج إلى القيادة الموزعة التي توزع المهام والأعمال على الأفراد، لإنجاح العمل والمؤسسة والوصول إلى أفضل النتائج، وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

حيث تدعو هاريس **Harris (2005)** إلى ضرورة تبني 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).

النظريات المفسرة للقيادة الموزعة:

تعدد رواد القيادة الموزعة منذ نشأتها، وتعددت نظرياتهم وآراؤهم حولها، الذين حاولوا تحليل المفهوم في ضوء الاعتقاد بضرورة المساهمة والمعرفة وتحسين التعلم، ومن هذه النظريات:

١- **نظرية سبيلين (James Spillane)** // حيث ينظر للقيادة الموزعة من خلال منظور يتجاوز قدرة ومهارة وكاريزما أو ادراك الفرد الوظيفي ، إن مفهوم سبيلين للقيادة الموزعة وسع القيادة لما يتجاوز الفرد الواحد لتشمل ممارسة عدة أشخاص، ولقد غير هذا المنظور الجديد الاتجاه للقيادة لتصبح ممارسة بدلاً من اعتبارها دراسة لدور القائد ،وسماته، وقدرته، وإدراكه. ولقد عرف سبيلين القيادة كنتاج لشبكة تفاعلية مكونة من عناصر المدرسة الفاعلة، باستخدامهم للأعمال الفنية وأوضاعهم (Spillans,2001:25).

٢- **نظرية جرون (Peter Gronn)** // يؤكد بأن دراسة القيادة التي تتألف من قائد فرد أو منفرد تتناقض حقيقة مع ما يحصل فعلاً في داخل المدرسة، فقد اعتقد بأن هناك منهجاً قيادياً إضافياً، أو بديلاً يعيد تعريف القيادة لتعني القيادة الجماعية لمؤسسة ما والموزعة بين جميع الأعضاء. ويرى أن الاطار للقيادة الموزعة يستلزم تقسيم العمل والمهام والقدرات التكنولوجية المستخدمة لإنجاز تلك المهام على العاملين، مثل استخدام سبيلين الأعمال الفنية، فقد شمل القدرة التكنولوجية عند جرون على المكونات المادية وغير المادية، فتعتبر الأدوات:(جداول الاجتماعات ،المناهج الدراسية، وغيرها) المستخدمة في العمل جنباً الى جنب، مع المعرفة التي يمتلكها الفرد هي جزء أساس من القدرة التكنولوجية للمؤسسة في حين يتضمن الجانب غير المادي من القدرة التكنولوجية علي القيم، والرؤية، ومصالح أعضاء المؤسسة وإن دمج كلا الجانبين في تقسيم العمل حدد الأنماط التوزيعية للقيادة (Gronn,2002:230).

٣- **نظرية المور (Richard Elmore)** // حيث يعتبر المور مفهوم القيادة الموزعة لديه متقدم عن سبيلين وجرون من خلال ربطه تحسين التعليم والأداء المدرسي، باستخدام المعايير

القائمة عليها حركة الإصلاح، واقترح بأن نظرية القيادة يجب أن تتجاوز نظرية السمات إلى مصطلح أوسع حيث فسرها لتعنى التوجيه والارشاد، إن أساس تصوره يكمن في مبادئ كل من سبيلين وجرون في استخدام مصادر متعددة للقيادة مع التركيز على الخبرات الفردية، وكذلك العمل بشكل متناغم لتحقيق هدف مشترك، فقدم القيادة الموزعة على أنها مصادر متعددة للإرشاد والتوجيه تتبع معالم الخبرة في مؤسسة متماسكة بسبب ثقافة مشتركة لغرض تحسين التعليم والأداء المدرسي (Elmore,2000:15).

والنظريات الثلاث كلها تؤكد على أهمية القيادة الموزعة ومدى فعاليتها في المؤسسة التربوية وقدرتها الفعالة على تحسين عملية التعليم، ودور القائد التربوي في قيادة المؤسسة وتحفيز المعلمين للعمل بكل طاقاتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم من قبل الإدارة وباستخدام أفضل الوسائل والمعينات التربوية التي تنجز الخطط التي تم رسمها وتحقيق الأهداف التي تم وضعها بالتعاون والمشاركة بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة التربوية.

كما أن هذه النظريات تعظم من الخبرة الفردية والمهارة والمعرفة للعمل بشكل تعاوني من أجل الانجاز واحراز التقدم، وهذا ما يقودنا للحديث عن مزايا القيادة الموزعة.

مزايا القيادة الموزعة:

تسهم القيادة الموزعة بفاعلية في التصدي لتحديات كثيرة يمكن أن تعترض المديرين وتساهم في تحسين وتطوير المؤسسة التربوية، ويمكنها أن تعتبر تغير في رؤية وثقافة العاملين في المؤسسات وتحسن من مهاراتهم وخبراتهم وتزيد فرص نجاح العلاقات الاجتماعية الحميمة والمميزة بين الأفراد بعضهم البعض، وهذا كله من خلال العمل الجماعي الذي يمكن تحقيقه من خلال القيادة الموزعة وهذا ما بينته الدراسات والأبحاث التربوية من مزايا لها، حيث إن ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة يضيفي العديد من المزايا والفوائد على المنظومة التعليمية ككل ومن هذه المزايا :

حيث يرى بينت وآخرون **Bennett and Others (2003)** بأن القيادة الموزعة تحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها توزيع الصلاحيات القيادية، فهو من ناحية يوفر وقتاً على المؤسسات الإدارية، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، وتحقيق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة (Bennett et al,2003:10).

ويرى جرانت **Grant (2005)** بأن القيادة الموزعة تخفف من حدة الصدام بين الإدارة العليا، والمستويات الإدارية الأخرى (Grant,2005:512).

ويرى رابندانق وآخرون (Rabindarang and Others 2014) بأن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل (Rabindarang et al,2014:494).

ويرى ديف وآخرون (Duif and Others 2013) بأن القيادة الموزعة تفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات (Duif et al,2013:5).

ويوضح أبو حسب الله (2014) مميزات ومحاسن القيادة الموزعة فيما يلي:

- توفر الوقت والجهد، وتنفيذ المهام في وقتها المحدد، وحسب ما هو مخطط له.
 - تجويد واتقان تنفيذ الأعمال بدقة عالية.
 - توفير مناخاً مدرسياً مريحاً يبعث على الدافعية في العمل، لأن الكل يشعر أنه مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها.
 - إعداد القيادات التربوية، وتهيئتها لريادة العمل التربوي في المستقبل.
- (أبو حسب الله، 2014:21)

ويضيف أبو زر (2015) بعض مميزات القيادة الموزعة من خلال :

- ١- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة.
- ٢- السعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
- ٣- تقضي على العيوب التي تترتب على تركيز القيادة في أيدي الرؤساء فقط .
- ٤- الشعور بالعدالة من حيث تقدير العمل و المكافأة.
- ٥- تحقيق الانسجام وتوفير جو من العمل يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٦- نشر ثقافة القيادة بين الأفراد يتيح للرئيس التفرغ للمهام القيادية الرئيسة بدلاً من إضاعة جهده في الشكليات.
- ٧- تعد وسيلة للتعبير عن الذات .
- ٨- المساهمة في تحقيق الأهداف اللامركزية الإدارية مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء حيث إن تركيز القيادة في يد واحد أو أشخاص قليلين يوفر جواً أوتوقراطياً يعطل تنمية القدرات المختلفة للعاملين ويدعم الانصياع والسلبية، لذلك فإن توزيع القيادة هو العلاج للتخلص من عيوب التفرد بالقرار الإداري (أبو زر، 2015:41).

وبناء على ما سبق يتضح أن مزايا القيادة الموزعة كثيرة، وتثمر في نجاح وتميز المؤسسة التربوية لما لها من قدرة على تحقيق العدالة ، وتوفير الانسجام بين الإدارة والعاملين في المدرسة، حيث تسهم في تحسين وتطوير المؤسسة التربوية ويجعل منها مؤسسة مميزة، ولها

جودة خاصة تميزها عن باقي المؤسسات التي ما زالت تتعامل بالأنواع التقليدية للقيادة ، أضف إلى أنها تحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التوزيع الاختياري الطوعي يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، ويحقق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

أبعاد القيادة الموزعة :

يشير وودز وآخرون **Wood and Others (2004)** إلى أن أبعاد القيادة الموزعة محددة في: (تنظيم المدرسة - رؤية المدرسة - قيادة مدير المدرسة) (Wood et al , 2004:49).

بينما تيرل **Terril (2010)** فقد حدد أبعاد القيادة الموزعة في : (الرؤية والرسالة والأهداف - البيئة المدرسية- التشارك في المسؤولية - ممارسات القيادة في المدرسة) (Terril,2010:43).

أما ديفز **Davis (2009)** فقد حددها في : (تنظيم المدرسة - رؤية المدرسة - ثقافة المدرسة - البرنامج التعليمي- النتائج- المعلمين القادة- قيادة مدير المدرسة) . (Davis,2009:87)

وحددت دراسة أبو زر **(2015)** أبعاد القيادة الموزعة في : الإلهام بالرؤية - الممارسات القيادية - الثقافة المدرسية (أبو زر، 2015:25).

ولاعتبارات خصوصية الدراسة الحالية، وارتباطها بالمدارس الخاصة، وعطفاً على تقسيمات أبعاد القيادة الموزعة السابقة، اعتمدت الباحثة الأبعاد التالية :

١. **رؤية المدرسة /** فهي صورة للمستقبل الذي يسعى أفراد المدرسة للوصول إليه كونه الطموح لسعيهم للتخطيط والتطوير في المدرسة، ووجودها يجعل من العاملين داخل المدرسة لديهم هدف يسعون من أجله ويحفزهم للعمل في الاتجاه الصحيح حيث يكون لهم مشاركة في صياغة الرؤية التي تتوافق مع مطالبهم وحاجاتهم.

٢. **المسؤولية المشتركة /** وتعني مشاركة مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في القيادة واتخاذ القرارات لأنه حريص على أن تكون ضمن حاجاتهم ورغباتهم وميولهم لأن هذا يعمل على رفع مستوى المدرسة والتحصيل عند الطلبة ، ويحرص على التشجيع المستمر للعاملين عندما يقيم الأداء ويجد تحسن وتطور به.

ويضيف عياصرة والفاضل (2006) أن مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث إن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها اختبار البديل الملائم المحقق للهدف، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة (عياصرة،الفاضل،2006:121).

٣. **الممارسات القيادية /** وتعنى بكيفية ممارسة مدير المدرسة للقيادة الموزعة، وتكليف وتوزيع الأعمال على المدرسين، ومدى شفافيته في إعطاء المهمة المناسبة للشخص المناسب الذي يمتلك من المهارات والقدرات ما تؤهله للقيام بها، وسعى المدير لإقامة العلاقات الاجتماعية بين المدرسين، وإعطائهم مهام مشتركة تحتاج إلى العمل الفريقي المنتج، ويوفر لهم كل المواد الكافية لتحقيقها وإنجازها في أقل وقت وجهد ممكن .

٤. **الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي /** وهي الأعمال التي يقوم بها المدير بجانب الأعمال الإدارية لتحسين العملية التعليمية والوصول إلى الأهداف المنشودة كونه يشارك المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية وتوضيح خطوط السير الموحدة للجميع، ويعطيهم التغذية الراجعة الهادفة من خلال التقويم المستمر ويتابع اللجان المدرسية، والكتب المقررة، والوسائل المعينة، وتنفيذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية للمعلمين لتوجيههم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

دور مدير المدرسة في القيادة الموزعة:

لقد وجد أن في المدارس الأكثر فعالية، كانت القيادة مسئولية مشتركة فيها، حيث إن هناك العديد من المديرين الذين قد يتحملوا المسئولية الشخصية من القيادة، وهو الأمر الذي يتلزم مع إعادة بناء النظام المدرسي، لذا يجب أن يوفرنا فرصاً للمعلمين لكي يشاركوا في عملية القيادة، وذلك من خلال ما ذكره سبيلين (Spillane,2006) :

- توزيع مسئولية وسلطة القيادة على نطاق واسع في أنحاء المدرسة.
- اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين.
- السماح للعاملين بإدارة لجان اتخاذ القرار الخاصة بهم
- أخذ آراء العاملين في الاعتبار.
- ضمان الحل الجماعي الفعال للمشاكل أثناء اجتماعات العاملين.
- منح المعلمين الاستقلال الذاتي (Spillane,2006:171).

وعليه تدور القيادة الموزعة حول ثلاثة عناصر تشكل الوظيفة الإدارية لهذه العملية، وذلك من خلال:

- ١- منح جزء من المهام القيادية بصورة طوعية/ حيث يمنح المدير جزء من الصلاحيات بصورة تأخذ الطابع الرسمي، بحيث تكون الأطراف المعنية راضية عن العناصر الموزعة، كما تتضمن القيادة الموزعة مظهراً أساسياً تتلخص في الحق في اعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات، وبالتالي يكون كل الأعضاء يملكون سلطة تنفيذية على مساعدتهم.
- ٢- تحديد المسؤوليات والواجبات والاختصاصات/ حيث إن الأصل لهذه المسميات هي الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فعندما تتم عملية القيادة الموزعة يمكن النظر إلى هذه المهام والوظائف من زاويتين:

الأولى/ تتمثل في المدير الذي ينقل النتائج المرغوبة ويوضح الوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث إن نقل النتائج يمكن أن يكون صف ثان من القياديين الأكفاء.

الثانية/ تتمثل في التوزيع القيادي على أساس النتائج التي تريد المدرسة تحقيقها وهذا يعني أن الأهداف قد حددت من قبل إلا أن القيادة الموزعة تسمح بتعديلها أو الاضافة إليها وفق الصلاحيات التي تؤكد القيادة، وأن الأهداف والخطط تم ايصالها للمعنيين بتحقيقها وقد فهموها (حريم، 2003:23).

٣- المساءلة أو المسؤولية/ ويعرفها ماسبيث MacBeath (2005) بأنها التزام شاغر الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فوض للقيام بالأعمال، وعلى اعتبار أن المسؤولية توزع في ثنايا عملية القيادة الموزعة (MacBeath, 2005:355).

وعليه فإن عملية التوزيع تتطلب من القائد مهارة فائقة في ممارستها، فهو حين يوزع السلطة والمهام لمرؤوسيه، يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال، واختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف، وفي نفس الوقت يجب أن يتأكد من أن من انتقلت لهم السلطة أن يستخدموها الاستخدام الأمثل الذي يحقق الغرض من التوزيع القيادي، كل ذلك مع ادراكه للحدود التي يجب أن يلتزم بها في التنازل عن سلطاته ومهاراته في المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل تنظيم المدرسة.

متطلبات التوزيع الفعال وخطواته:

من المشهور أنه كلما زادت حرية العاملين في الحركة كان التوزيع في نطاق أوسع، ويقبل العاملين تحمل المسؤولية، وعليه فإنه يجب أن تتساوى الرغبة والقدرة لدى المدير مع الاستعداد والتدريب لدى العاملين ليكون التوزيع فاعلاً، لن يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من الشروط، ذكرها الصيرفي (2003) في:

- ١- مراعاة القدرات والاستعدادات التي تضمن الاستخدام الأمثل والصحيح للصلاحيات الممنوحة.
- ٢- مراعاة توقيت التوزيع وفق فلسفة إدارية معينة وبناء على ما اكتسبه الشخص أو القائد الجديد من خبرات.
- ٣- توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- ٤- توافر نظام رقابي فاعل يمكن من التأكد فيه من حسن استخدام السلطة.

(الصيرفي، 2003:140)

ومهما كانت درجة التوزيع ، فإن هناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية توزيع القيادة، عبر عنها توفيق (2002) في:

- ١- **تحديد الاختصاصات/** أي تحديد لمجموعة الأعمال والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها المعلم الحاصل على جزء من القيادة سواء عن طريق الأنشطة المسندة له أو النظر إلى المهام من خلال النتائج.
- ٢- **اختيار الشخص المناسب/** وأفضل معيار في هذا المجال هو تحديد المجال القيادي الذي يحتاج إليه العاملين حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٣- **وضع المعايير اللازمة لممارسة القيادة/** حيث يجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمنفول إليه جزء من القيادة، كما يجب إعلامه بالأخطاء التي يمكن أن تتم والصعوبات التي يمكن أن تواجهه (توفيق، 2002:54).

معوقات ممارسة القيادة الموزعة :

رغم الأدلة البحثية المستقاة من مجالي القيادة والإدارة المدرسة التي تبرز مزايا القيادة الموزعة، إلا أنه توجد صعوبات متأصلة مرتبطة بتطبيقها، ومن هذه الصعوبات والمعوقات، ما يلي:

ما حدده الشثري (2010) في:

- **معوقات مؤسسية / وهي التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، ومنها:**
 - 1- آلية القيادة من أعلى إلى الأسفل والهيكل الداخلية للمدارس فكلماً كانت واضحة كانت المعوقات أقل.
 - 2- إن المدارس باعتبارها هياكل هرمية تقليدية في المراكز الوظيفية ، فإن السلطة تكون متمركزة في فريق القيادة - أي عند الهرم المدرسي.
- **معوقات نابغة من المديرين أنفسهم / وهي النابعة 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) .**

وما حددته خليفة (2013) في :

- 1- زيادة الأعباء مما لا يتيح للمعلمين ممارسة أدوار قيادية ،وكذلك عزوفهم عن طرح أفكار ومبادرات قيادية جديدة ،خوفاً من تحميلهم أعباء إدارية لتنفيذها .
- 2- ضعف الرغبة في الخروج عن المألوف والخوف من التغيير .
- 3- ضعف المهارات القيادية لدى بعض المعلمين وتخوفهم من ممارسة أدوار قيادية لأنها تعطي لهم بطريقة شفوية وغير معترف بها رسمياً .
- 4- الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تميل أحياناً الي المركزية .
- 5- الاعتقاد بأن إعطاء ممارسة المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى في المدرسة .
- 6- ضعف عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين .
- 7- ضيق الوقت المتاح للمعلمين بسبب تكديس الأعمال الإدارية المفروضة عليهم .
- 8- ضعف الخبرة والثقة لدي المعلمين فقد اعتبرت الريبة وضعف الثقة عائقين يصعب التغلب عليهما (خليفة، 2013:51).

وعليه فإن معوقات ممارسة القيادة الموزعة ليست من الأفراد فقط وإنما قد تعود إلى الإمكانيات والمهارات المتاحة لديهم ايضاً حيث إن اجتماع السببين أدى إلي ضعف ممارسة القيادة الموزعة داخل المؤسسات فالأفراد العاملين في المؤسسة يخافون من زيادة الأعباء عليهم واقتناعهم أنها من مهام الإداريين فقط، وإعطاءهم حق ممارسة القيادة سيؤدي إلى حدوث الفوضى داخل المؤسسة، وأن ليس لديهم الخبرة الكافية، ولا الثقة بأنفسهم بأنهم علي قدر المسؤولية وتحملها ومن ناحية الإداريين كونهم يميلون إلي المركزية في القيادة وأن الحق يعود لهم فقط في اتخاذ القرارات الحاسمة داخل المؤسسة ، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف والخوف من التغيير،

وضعف المهارات القيادية للأفراد كونها تعطي لهم بشكل شفهي وغير معترف به، وضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة والأفراد العاملين داخل المؤسسة ، وضيق الوقت المتاح لأفراد وتكدس الأعمال عليهم .

وتلخص الباحثة بناء على ما سبق معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية على النحو التالي :

١- صعوبات تعود للمدير وتتمثل في :

- مركزية القيادة، المتمركزة في يد المدير .
- ضعف الثقة والخوف من العاملين وقدرتهم على مشاركته في القيادة.
- الخلل في مفهوم مدير المدرسة للقيادة والسلطة .
- الخوف من أن تعم الفوضى بالمؤسسة، باعتبار بعض المعلمين ينظرون لأنفسهم أنهم ممارسون في الصف فقط .

٢- صعوبات تعود للمدرسين وتتمثل في :

- الخوف من تحمل المسؤوليات الإدارية و زيادة الأعباء .
- ضعف المهارات والخبرات القيادية للمدرسين .
- ضيق الوقت المتاح للمعلمين وكثرة الأعباء التدريسية.
- ضعف الاتصال والتواصل بين المعلمين والإداريين (شبكة العلاقات ضعيفة) .

وعلى ذلك فإن تطبيق القيادة الموزعة ليس بالأمر اليسير، فهو يتطلب مجموعة من المتطلبات التي قد تؤسس لتوزيع القيادة، دون التعرض للصعوبات.

متطلبات تطبيق القيادة الموزعة :

تختلف الوظائف والمهام من مؤسسة إلى أخرى اعتماداً على الأهداف التي تريد أن تحققها ولكن مهما كان فإن تطبيق القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية يتطلب بعض المتطلبات، حددها :
الشترى (2010) في:

- **متطلبات ثقافية:** وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية، وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة بمختلف المؤسسات التعليمية، بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل الفريقي ، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك، بما يدعم ممارسات القيادة الموزعة.

• **متطلبات بشرية:** وذلك من خلال تدريب القيادات التعليمية على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة، وكذلك تدريب منسوبي المؤسسات التعليمية كافة على المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمساعدة القادة في المستويات الإدارية المختلفة وإعانتهم على تطبيق مدخل القيادة الموزعة، وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها منسوبوا المؤسسات التعليمية.

• **متطلبات إدارية:** فتخفيف العبء التدريسي عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والمعلمين بالمدارس مطلب ضروري حتى يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل القيادة الموزعة، وتعديل اللوائح والقوانين بما يمنح منسوبي المؤسسة التعليمية ممارسات قيادية أكثر، وتمنحهم القدرة على الإبداع وتطوير الأداء دون الرجوع إلى رؤسائهم.

• **متطلبات فنية:** أن يتم توزيع المهام القيادية بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية وقادتهم بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي، حيث يكون فيه توسيع لدائرة المشاركة القيادية داخل المؤسسة، وتبني سياسة التفويض، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات، وعمل متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل القيادة الموزعة داخل المؤسسات، ويتم من خلال تحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق، والعمل على علاجها والتغلب عليها.

(الشثري، 2016: 7)

وأضافت **خليفة (2013)** نقلاً عن (Martines et al,2005) أن أهم المتطلبات التي يجب توافرها لكي يستطيع القادة أن يمارسوا القيادة الموزعة وهي :

١- **تحديد الرؤية والرسالة :** تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص ولا بد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المؤسسة ورسالتها .

٢- **انتقاء المنهج :** أن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية التي تتم في المدرسة، لأنها تتضمن المحتوى المعرفي واستراتيجيات التدريس الموجهة للطلبة ، وتنطوي عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة .

٣- توفير المصادر والوسائل : إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب لها تأثير كبير على العملية التعليمية لأنها تتوسط عملية التفاعل بين المعلمين والطلبة .

٤- توفير فرص التعلم : إن تنفيذ أي عملية تغيير فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح وبالتالي بأن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتعين تلك الفرص وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة .

٥- 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 .

٦- 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 .

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

تعقيب على المحور:

بالنظر للتطور التربوي يدرك في السنوات الأخيرة نرى تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز في المقام الأول على الطرق التي تقود الي تحسين فعالية العمل ،والروح المعنوية للأفراد ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، لذلك يجب أن يلم الإداريين بالعمل الإداري لكي يستطيعوا الافادة منها في معالجة المشكلات الإدارية وحلها من خلال اتجاهات عالمية ومنهج علمي متكامل ومنظم ، يسهم في زيادة فعالية الأفراد في المدارس الخاصة التي يعملون فيها، ويحقق لهم الرضا الوظيفي ويستطيع التأثير في الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم مما يسهم في تحقيق الأهداف التي ترسمها المؤسسة التعليم وتحقق الميزة التنافسية لها من بين المدارس الخاصة.

فالمدير الناجح الذي يقود المؤسسة التربوية عليه أن يعمل على توزيع الأعمال والمهام بين العاملين في المدرسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وعمل الخطط وتحديد الأهداف التي يسعى الي تحقيقها لأن هذا يعمل على توفير الأجواء المريحة للمعلمين ويوطد العلاقة بين المديرين والمرؤوسين ويوفر الرضا الوظيفي لكل العاملين في المؤسسة التربوية ويحقق جودة حياة العمل التي تتطلب من المديرين الاهتمام والاعتناء بتوفيرها للعاملين، وهذا يتحقق من خلال احترام الحرية الفردية وتوفير الظروف الأمانة والصحية للعمل، وإمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة وإتاحة الفرص للتقدم والأمان الوظيفي.

المحور الثاني

جودة حياة العمل

- تمهيد
- مفهوم جودة حياة العمل.
- جودة حياة العمل من منظور الشريعة الإسلامية.
- تطور مفهوم جودة حياة العمل.
- أهداف جودة حياة العمل.
- أهمية جودة حياة العمل.
- أبعاد تحقيق الجودة في بيئة العمل.
- عوامل جودة حياة العمل.
- عوامل تحقيق جودة حياة العمل.
- عوائق تطبيق جودة حياة العمل.
- مظاهر جودة حياة العمل.
- تعقيب على المحور.

المحور الثاني/ جودة حياة العمل

تمهيد:

تمثل جودة حياة العمل تصورات وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل والمؤسسة ، ولهذا سعى الانسان منذ القدم للبحث عن الأمن والاستقرار ، مدركاً أن جوهر خلل استمراره في هذه الحياة (العادية-العملية) يكمن في مستوى الرضا عنها. فبدأ التعامل مع جودة حياة العمل وتحقيقها في المؤسسات التربوية التعليمية كونها أماكن مهمة لها قدرة كبيرة على تغيير المجتمع والوصول به إلى أسمى المراتب .

فالمؤسسات التربوية من المؤسسات المؤثرة في نجاح المجتمعات، وذلك فيما يتعلق بالوصول إلى مستوى عالٍ من الخدمة التعليمية، والتي يمثل فيها كل من المديرين والمعلمين حجر الأساس لتطوير المجتمعات من خلال المساهمة في مخرجات ونتائج تربوي فاعل يحقق الفاعلية التنظيمية لتلك المؤسسات (منصور، 2016:10).

مفهوم جودة حياة العمل:

وتمثل جودة الحياة الوظيفية (جودة حياة العمل) أمراً نسبياً يختلف من شخص لآخر من الناحيتين (النظرية والتطبيقية)، ويعتمد ذلك على معيار الفرد نفسه لتقييم حياته ومتطلباتها ونوعيتها. ولذلك فقد تعددت تعريفات الباحثين حول جودة حياة العمل، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال، لا الحصر، ما يلي:

ويعرفها جاد الرب (2008) بأنها: " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغييرات في ثقافة المؤسسة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطور " (جاد الرب، 2008:7).

ويعرفها راضي(2008) بأنها: " توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الايجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية، وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والضمان والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على الأداء" (راضي، 2008:64).

يرى شبات (2011) أن جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بتقديم مساهمة ذات معنى لزيادة فعالية المؤسسة .

(شبات، 2011:3)

ويعرفها البليبيسي(2012) بأنها: "السياسات والإجراءات والعمليات التي تتفدها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، والأفراد إيجابياً، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات" (البليبيسي، 2012:7).

وقد تناولت التعريفات جودة حياة العمل من زوايا مختلفة، أهمها:

- **الجودة كهدف** / حيث تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير نوع من التحدي، والرضا الوظيفي، والوظائف الفعالة، وبيئة العمل المناسبة.
- **الجودة كعملية** / وتشمل كل الجهود اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال المشاركة الفعالة، ومشاركة الأفراد في العمل، ومدى شعورهم بالرضا والفخر عن انجازات المؤسسة.
- **الجودة كفلسفة** / والتي تؤكد على ضرورة النظر للأفراد العاملين كأصول يحاولون الالتزام، ولديهم المعرفة التامة والمهارات والخبرات، وأنهم ليسوا أعضاء غير فاعلين يكلفون المؤسسات مزيد من التكاليف (المليجي، 2011:433).

جودة حياة العمل من منظور الشريعة الإسلامية:

كرم الله الإنسان وجعله يتميز بالعقل عن باقي المخلوقات، وجعل الدين الإسلامي الإنسانية أساس التعامل مع الآخرين ، فبالعقل يمكن له أن يتفاعل و يكون عنصراً نشطاً بين الأفراد .

وعليه كان الإنسان محور الفكر الإداري في الإسلام، وهو الهدف من مبادئه، وتعاليمه فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق إنتاج أو فكر ، وهو عنصر العمل الحيوي لكل من الفاعل والمتفاعل ولعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج ، فهو مرتبط بالفرد والعامل الذي عليه أن يبذل إنتاجه ، والفرد تحفزه الرغبة وتدعمه القدرة والرغبة ، وقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالأداء وبالفرد العامل اهتماماً كبيراً ، وحث على العمل الجاد والهادف لإسعاد الفرد والجماعة (البراوي، باشيو، 2011:126).

وقد رافق ذلك اهتمام الشريعة الإسلامية بجودة حياة العمل كونها سبب في إسعاد الأفراد إذا تحققت داخل المؤسسة التي يعملون بها ومن الأدلة التي تحفز وتعزز جودة حياة العمل في الإسلام ما يلي:

١- الأجر :

فقد أمر الإسلام صاحب العمل أن يحدد مقدار الأجر والمرتب مسبقاً وموافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل وذلك لكي يعرف العامل ما سوف يجنيه من عمله ، كما يجب عدم المماطلة في دفع الأجر لقوله صلى الله عليه وسلم: " أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ " (ابن ماجه، 1284هـ:رقم الحديث2443)

فيجب أن لا يكون فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله وبين حصوله على الأجر، لما له الأثر الإيجابي الكبير على نفسية العامل وبالتالي الأثر في أداء عمله على أكمل وجه وبكل مصداقية وأمانة (منصور، 2016:32).

كما يجب أن يكون الأجر عادلاً على قدر العمل الموكل إلى الشخص، ويتفق مع حالته الاجتماعية والظروف الاقتصادية المحيطة به لقوله تعالى: "فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ" (الاعراف:85) (البليسي، 2012: 30) .

٢- الشورى كأساس للمشاركة:

جاء في كتاب الله سورة كاملة اسمها الشورى، ونقتبس منها قوله تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ " (الشورى:38) وهذا نص قطعي يحث على ضرورة المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، وعدم حصرها على فرد واحد فالعمل بالشورى والمشاركة داخل مؤسساتنا سيؤدي إلى شعور العاملين بالرضا والولاء، وشحن طاقاتهم لتطوير وتحسن المؤسسة .

٣- التعاون والتكامل والعلاقات الإنسانية :

حث الدين الإسلامي على الاحترام المتبادل بين الناس وأيضاً ضرورة التعاون والتكامل بين الأشخاص لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وحيث إن العلاقات بين الأفراد قائمة على الحب والإيحاء والإيثار فإن هذا سيحقق التفاهم والانسجام بالعمل .

فقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " (المائدة:2) تحت على التعاون بين الأفراد، وقوله تعالى: " وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ " (آل عمران:103) تحرص على التكامل و التعاون .

حيث اهتم الإسلام ببناء العلاقات الانسانية اهتماماً بالغاً، على أسس تتسم بالحق والمصادقية والعدل، وقد جاءت الآيات والأحاديث المتعددة لتنظم العلاقات الإنسانية، كما وأمر الإسلام بعد ظلم الناس وإحقاق الحق (الدحوح، 2015:31).

وقوله تعالى: " ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ " (النحل:125) تحت على العلاقات الإنسانية المبنية على حسن التعامل والرفق بين الناس ، واجتماع هذه الصفات والعمل بها داخل المؤسسات يوفر الجو المناسب والمريح للأفراد والمشيح لكل حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمالية .

٤- العدالة :

تعد العدالة صفة من صفات القيادة الإسلامية السامية لأنها تجعل الميزان هو الحاكم بين الناس واعطاء كل ذي حق حقه دون الانحياز لأشخاص معينين لأسباب ثانوية، فقوله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " (النساء:58) أكبر برهان ودليل على أن التعامل بين الناس يكون بالعدل ، واستخدام العدالة في المؤسسات سيضمن توزيع الأعمال على الأفراد كلا حسب قدراته وخبراته وهذا سوف يعمل على تحقيق رؤية وفلسفة وأهداف المؤسسة .

٥- الحوافز :

أكدت الشريعة الإسلامية على الحوافز والتعزيز لكل عمل حسن يقوم به الإنسان، فقد جعل الله تعالى الجنة جزاء الصالحين أصحاب الأعمال الحسنة في الدنيا، والنار جزاء الكافرين المنافقين أصحاب الأعمال السيئة وهذا أكبر حافز للإنسان لكي يرتقى إلى جنات الخلد فقوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (الكهف:30) دليل على أن من يعمل بجد واتقان لا يضيع أجره ولا عمله وقوله تعالى: "هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ" (الرحمن:60) دليل على أن الجزاء من جنس العمل ومحفز لعمل الصالحات لنيل الجنة .

كما اهتم الإسلام بالحوافز لكونها تزيد من ثقة الإنسان بنفسه ويعمله، وترفع الروح المعنوية للعامل، وتشجعه على العمل بجد واجتهاد، مما يحسن من نتائج العمل، وقد تميزت الحوافز في الإسلام بكونها تشمل الحوافز الدنيوية والأخروية (نصار، 2013:34).

إن تطبيق الحوافز والتعزيز داخل المؤسسات بمصداقية، وبعيداً عن المحسوبية ويشعر العاملين بأن قائد المؤسسة ذو أخلاق رفيعة ويجعلهم أكثر ثقة به، ويوطد الاتصال والتواصل بينهم ليقينهم أنه لن يضيع حق من يعمل بجد وجهد واثقان .

٦- الترقية والترفيح :

يعمل الإنسان ويجتهد لكي يصل إلى أعلى المستويات كون تحقيق هذا الشيء يجعله مرتاح البال والجسد، وغاية الدين الاسلامي الوصول بالإنسان إلى الراحة والطمأنينة، فكلما تدرّب وتعلم الانسان أشياء أكثر كانت فرصة لتولي المناصب العليا أكبر من أي شخص آخر فقوله تعالى: "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" (المجادلة:11) خير دليل وبرهان على ما سبق. فالترقية والترفيح في مؤسساتنا يجب أن تعتمد على الموضوعية والشفافية واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب للوصول إلى التقدم وإنجاز الأهداف، فالعلاقة بين الإدارة والعاملين مبنية على أساس الثقة وجعل العاملين يقومون بالوظائف الموكلة اليهم على أكمل وجه.

أضف إلى أن عملية الترقية تحتاج إلى إعداد وتأهيل وتدريب العامل على متطلبات واحتياجات الوظيفة الجديدة التي سيتم ترقيته إليها وإكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق واحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشاداً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "فإذا كلفتموهم فأعينوهم" (البخاري، 1422هـ، 5703:2407)، وتتمثل الإعانة في عدة جوانب أهمها التدريب الجيد على العمل، وتوفير الأدوات والظروف المساعدة للعامل لكي يتسنى له القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه، وللمحافظة على صحة العامل وعدم إحداث ضرر له (الخضيري، 2001:211).

وعليه يمكن القول أن أول ما ركز على جودة حياة العمل هو الإسلام وتعاليمه، وذلك قبل أن يظهر في العصر الحديث ما يشير إلى ذلك.

التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل :

بدأ الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل في أواخر الستينات من القرن العشرين ، كطريقة تهتم بتأثير العمل علي الصحة والاحتياجات الإنسانية، وكطريقة تؤثر بشكل إيجابي على جودة خبرة العمل الشخصية ، وحتى منتصف السبعينات من القرن العشرين كان اهتمام أصحاب الأعمال يتركز على تصميم العمل وتحسن ظروف العمل ، وفي الثمانينيات من القرن العشرين بدأ مفهوم جودة حياة العمل يشتمل على جوانب أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي والإنتاجية وهذه

الأبعاد هي : نظام المكافآت ، بيئة العمل المادية ، الاستغراق الوظيفي ، حاجات تحقيق الذات (Sheel et al , 2012:291).

ويرى بوديتش وبونو **Bowditch & Buono (1994)** أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المؤسسات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية. ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (Booditch & Buono,1994:365).

ويرى جودمان وفاندت **Goodman & Fandt (1995)** نقلاً عن جاد الرب (2008) أنه ، وفي التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة حول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية واكسابها مهارات متنوعة والنظر إليه كأحد الاستراتيجيات التنافسية.

ويلخص جاد الرب (2008) أن جودة حياة العمل مرت بثلاث مراحل زمنية منذ نشأتها، هي :

❖ المرحلة الأولى - نهاية الستينات وبداية السبعينات:

حيث اعتبر بعض الباحثين في تلك الفترة مفهوم جودة حياة العمل على أنه مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين. أمّا البعض الآخر فأشاروا إلى أنّ هذا المفهوم كان ينصبّ على أثر الوظيفة على صحة العامل والتعرّف على الطرق التي تزيد من جودة ونوعية أداء الفرد أثناء العمل، وأنّ المفهوم ظهر نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل مثل زيادة معدّلات الغياب وزيادة استياء العاملين تجاه المشرفين.

❖ المرحلة الثانية - منتصف السبعينات وبداية الثمانينات:

حيث شهدت هذه المرحلة انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، وهذا نتيجة لعدّة عوامل منها زيادة معدّلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل

خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، هذا بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأميركية. ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانوية في تلك الفترة.

❖ المرحلة الثالثة- منتصف الثمانينات وحتى الآن:

حيث شهدت هذه المرحلة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة وتحسين حياة العمل، ويرجع ذلك إلى حاجة المنظمات - وخاصة الأميركية- لمثل هذه البرامج نتيجة ضعف الموقف التنافسي لها أمام المنظمات اليابانية (جاد الرب، 2008:14-18).

أهداف جودة حياة العمل

من المشهور أن كفاءة المؤسسات التنظيمية ونتاجيتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة حياة العمل فيها، تلك التي تولد الانتماء وحب الاستمرار في هذا العمل ، حيث إن نجاح المؤسسة بتحقيق جودة حياة العمل للأفراد يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي بدأت بالتوجه نحو إجراء تغييرات في العمل من حيث المحتوى والأبعاد وليس فقط الاستثمار في رأس المال، والتقنيات الحديثة حققت العديد من الأهداف. وفي المؤسسات التربوية تساعد جودة الحياة الوظيفية على تعديل استراتيجياتها وتحقيق الرؤى والأهداف التي وضعتها، لذلك إذا كان وجود الأهداف ضرورياً فإن إظهار كيفية تحقيقها متطلب أساس لكي تسهم في تحقيق رضا العاملين، ورفع القوة التنافسية للمؤسسة وحل المشكلات التي يمكن أن تواجه المجتمع فمن هنا يمكن ايجاز أهداف جودة حياة العمل من وجهة نظر الباحثين التربويين متمثلة في :

تشير **الهيبي (2005)** إلى أن الهدف الأساس من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومدفعة ومحفزة، وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار (الهيبي، 2005: 276).

ويشير **المغربي (2007)** إلى أن أهداف جودة حياة العمل تتمثل في :

- ١- تعظيم قدرة المؤسسة التنافسية .
- ٢- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء و دافعية .
- ٣- توفير ظروف عمل محسنة و مطورة من وجهة نظر العاملين .

٤- التأثير الايجابي على ممارسات إدارة المدراء البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين .

٥- التأثير الايجابي على الأداء التسويقي للمؤسسة (المغربي، 2007:266).

ويضيف جاد الرب (2009) في هذا الجانب :

١- زيادة ثقة العاملين .

٢- الاندماج في حل المشكلات .

٣- زيادة الفاعلية التنظيمية .

٤- زيادة الرضا الوظيفي (جاد الرب، 2009:315).

ومن وجهه نظر ريدي وريدي Reddy & Reddy (2010) إلى أهم أهداف تحقيق جودة حياة العمل تتمثل في :

١- تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين مما يعزز مشاعر إيجابية.

٢- تحسين إنتاجية العاملين.

٣- تعزيز التعلم في بيئة العمل .

٤- تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة في جذب و الاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم .

(Reddy & Reddy,2010:832)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن جودة حياة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق القدرة التنافسية والانتاجية للمؤسسة التربوية كون المدرسة لها تأثير كبير في المجتمع يجعل منها محور اهتمام الباحثين التربويين، فمنها يستطيع المعلمون التأثير في شخصيات المتعلمين وجعلها أكثر مرونة وتكيف مع المشكلات التي يمكن أن تواجههم ، فالمدرسة التي تطبق جودة حياة العمل تضمن ولاء العاملين بها، وتضمن أيضاً قدرتها التنافسية أمام المؤسسات التربوية المنافسة لها .

أهمية جودة حياة العمل :

تتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها على الكثير من السلوكيات والوظائف والأعمال والاتجاهات داخل المؤسسات، وتأثيرها على مدى الحرص على أداء المهام وتحقيق الأهداف، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية جودة حياة العمل ،في إحداث التوازن المؤسسي .

فمن حيث انعكاسها على العامل يرى البلبيسي (2012) أن جودة حياة العمل توفر إمكانية الترقى والتقدم كما توفر أجور وتعويضات عادلة وكافية وتوفر ظروف عمل صحية وآمنة وتدعم التكامل الاجتماعي والالتزام الدستوري (البلبيسي، 2012: 13) .

ويشير أدهيكر **Adhikar (2011)** إلى أن جودة حياة العمل تؤدي إلى الشعور بالأمان الوظيفي وتزيد احترام العامل لنفسه من خلال الرضا الوظيفي والعمل الإنساني وتعمل على زيادة حرية التعبير عن الذات وتحسين ظروف العمل من وجهة نظر العاملين وزيادة الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر القائمين على العمل حيث إنها توفر قوة عمل محفزة منتمية ومرنة (Adhikari, 2011: 61).

أما **مصطفى (1999)** فيرى أن أهمية جودة حياة العمل تبرز في أنها تعمل على توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المؤسسة وبحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل العاملين أقل عرضة للمساءلة من قبل مديريهم مما يؤدي ذلك في النهاية للحصول على أداء أفضل (مصطفى، 1999: 190).

وبيين **ماهر (2007)** أهم النواحي الإيجابية المنعكسة من جودة حياة العمل في النقاط التالية:

١- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

٢- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

٣- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

٤- تحسين سمعة المؤسسة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد

يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل (ماهر، 2007: 75).
وقد أورد المغربي (2004) مجموعة من العوامل التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل، منها:

- ١- ارتفاع وتيرة المنافسة الشديدة بين المؤسسات (السلعية - الخدماتية)، والحرص الشديد على خلق عميل دائم.
 - ٢- انسحاب العديد من العاملين بطرق رسمية وغير رسمية (جسماً - نفسياً).
 - ٣- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد كافياً لإشباع حاجات الأفراد.
 - ٤- التغيير في مستوى احتياجات وطموح الأفراد (المغربي، 2004: 334).
- وعليه فإن أهمية جودة حياة العمل تكمن في إمكانيات الترقى وتوفير أجور وظروف عمل صحية، والتزام دستوري وشعور بالأمان الوظيفي وحرية التعبير عن الذات وقوة عمل محفزة ومرنة .

أبعاد تحقيق الجودة في بيئة العمل :

تعتبر جودة حياة العمل من الأساسيات المهمة التي يجب تحقيقها في المؤسسات أي كان نشاطها كونها تجعل الأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي ،كما أنها تتعلق بالاطار العام الذي يرسم مستقبل المؤسسة في ضوء الوضع الراهن، وهذا ما يحدد أبعادها.

فقد أشارت صالح (2013) أن جودة حياة العمل يمكن أن تتحقق اعتماداً على : (الثقة والاحترام المتبادل، الحصول على التقدير وتحقيق الذات، والاتصالات الفعالة، والأهداف الواضحة، والوظيفة ذات المعنى والأهمية التي تتميز بالتحدي والتنوع، والسلوك القيادي والإشراف الفعال، المعاملة العادلة والمنصفة، النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية، وفرق العمل الفعالة، والأجور والمكافآت والمزايا والخدمات (صالح، 2013: 67).

وبين كلا من ادفارتزون وجاستافزون **Edvardsson & Gustavsson (2003)** أن هناك أبعاد أخرى لتحقيق جودة حياة العمل، هي :

- ١- القدرة علي السيطرة في موقف العمل .
- ٢- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار .
- ٣- بيئة عمل مادية آمنة .
- ٤- القدرة علي تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية عبر العمل .

(Edvardsson & Gustavsson,2003:38)

ويوضح بوركن وآخرون (Porkini and Others 2011) أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في :

- ١- ظروف العمل المادية وغير المادية .
- ٢- الحالة العاطفية ويندرج تحتها التقدير ، الاحترام ، الضغط ، التحفيز الذاتي ، الرضا الوظيفي والسلامة المهنية .
- ٣- التعلم والتحسين وتشمل : الفرص المهنية ، تحصيل مهارات ومعرفة جديدة .
- ٤- العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وتشمل العلاقات مع المشرف ، الزملاء والاتصالات .
- ٥- تحقيق الذات من خلال الفرص المهنية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاكتفاء الذاتي في مكان العمل .
- ٦- الالة البدنية وتشمل الضغط ، الإجهاد ، الاحتراق الوظيفي ، الحمل الوظيفي .
- ٧- الأمان وبيئة العمل (Porkini et al,2011:688).

ولاعتبارات خصوصية الدراسة الحالية ، وارتباطها بالمدارس الخاصة ، وعطفاً على تقسيمات أبعاد جودة حياة العمل ، اعتمدت الباحثة الأبعاد التالية:

١- العلاقات الإنسانية في المدرسة / يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية ، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى ، ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد ، والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع ، وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه ، وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة(البغدادي،2000:302).

ولكى تكون المدرسة مكاناً يسوده الأمن والطمأنينة والمودة يجدر بمدير المدرسة أن يحترم جميع العاملين معه، والاهتمام بمشكلاتهم وتقديم العون لهم، ويشعر كل عامل بأنه محور اهتمامه ويبني علاقات ودية سليمة معهم، ويتعامل مع الجميع بطريقة واحدة منطلقاً من الود والاحترام المتبادل، ويراعى الظروف الخاصة لبعضهم، وأن يتجاوز عن بعض الهفوات البسيطة مع ضرورة توضيحها وإقناع المعني بضرورة تجنب هذه المواقف (الفليت،2013:50).

ولما للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة في إضفاء أجواء الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التربوية وتعمل على تسهيل الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين فإن اختفاءها من المؤسسة فسوف

يسودها الاضطرابات والشقاء ولن تتمكن من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها ، فكون مدير المدرسة يراعي ظروف المعلمين الاقتصادية والاجتماعية ويتعامل معهم بمرونة عالية ويتواصل مستمر ويشعرهم بثقته العالية بهم فإن هذا سوف يرفع مستوى العاملين بالمدرسة ويجعل منها مؤسسة تربوية فاعلة في المجتمع .

٢- **البيئة المدرسية المادية الآمنة** /تعرف البيئة المدرسية التعليمية بأنها : "جملة من الظروف المادية والتدريسية والتهييئية وتتعلق الظروف المادية: بتصميم المكان الذي يشغله الصف والمبنى المدرسي ، ونوع المواد والأجهزة والتقنيات والمصادر التعليمية المتوفرة ، وبالمتغيرات الطبيعية التي يتصف بها الصف : من درجة حرارة وإضاءة ورطوبة وما إلى ذلك " ، أما الظروف التدريسية فتشمل أفعال المعلمين ونشاطهم التعليمي داخل غرفة الصف، سواء ما يتعلق منها في تحديد الأهداف التدريسية، أو بأساليب التدريس أو بالتقويم، وفي الغالب ثمة توافق إلى حد كبير بين تصميم المكان وبين الظروف التدريسية السائدة فيه. فيما الظروف التهييئية تتعلق بالقواعد والمعايير التي يعمل بها في البيئة التعليمية لضبط سلوك المتعلمين، أو للمحافظة على انتظامهم في متابعة تعلمهم. ولذا يتوقف نجاح أي تعليم على البيئة التعليمية التي يحدث فيها ذلك التعليم، فالبيئة التعليمية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم جنباً إلى جنب مع المنهج والمعلم وطرق التدريس الحديثة التي تُفعل دور المتعلم وتجعله في قلب العملية التعليمية، ولكي تتحقق أهداف التعليم، لا بد أن تكون البيئة التعليمية جاذبة ومشوقة، يشعر فيها المتعلمون بالراحة والأمن والتحدي وتحفزهم على التعلم(الحربي،2014:1).

ونجاح مدير المدرسة في توفير البيئة المادية الصحية للمعلمين يشكل نجاحاً كبيراً في أسلوبه القيادي، وتوفيره كل الوسائل المعينة من الأثاث المدرسي والقوانين الحاكمة للمدرسة إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط كل هذا سيعمل على سيادة الأجواء الآمنة بين المعلمين ويعزز حبهم وولاءهم الى هذه المؤسسة التعليمية، ويبذلون أقصى جهد عندهم للارتقاء بها .

٣- **الحوافز والمكافآت** / لنظام الحوافز والتعويضات دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة، وتحقيق هذا الدور في المؤسسة من خلال أمرين، أولهما: بتحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكانياتهم للمؤسسة، والآخر: بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة(Kiatt, et al,1985:9).

حيث تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منه إياه . إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على الحوافز أسوة بزملائهم، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يحصل عليها العامل غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العامل وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى المؤسسة (الدروبي، 2006:26).

ومن ناحية أخرى إن الاهتمام بطرق توزيع المكافآت بأسلوب يؤدي الغرض الذي تمنح تلك المكافآت بناءً عليه، والتي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي والإبداع والجهد المكثف من قبل كافة أعضاء المؤسسة، لتحقيق تحسين أداء المؤسسة، وألا تقتصر المكافآت على الإدارة العليا أو المديرين، وتتجاهل العاملين المرؤوسين لأن ذلك يؤدي لانخفاض الولاء والثقة، ويعتمد العمل بشكل مستمر على تقدير الأفراد وجهود الفريق بالمكافآت المالية المنسجمة مع التحسن في تحقيق أهداف المؤسسة (الهندي، 2000:216).

ويحدد بارتن وجولد **Bartton&Gold (1999)** ثلاثة أهداف لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي :

- الاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مناسبين للمؤسسة.
 - تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.
 - تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين .
- (Bartton&Gold, 1999:23)

٤- **التحسين المستمر** / ويهدف للوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات وبغض النظر عن مدي جهود التحسين المبدئية إلا أن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر والتحسين المستمر يعنى عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة، ولكن بذل جهد أكبر لتحسين الأداء كون المؤسسات على اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملها كونها أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة وتحتاج إلى دعم من الإدارة العليا وتشجيعها عن طريق الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية المناسبة، وتوفير الإدارة متطلبات التحسين المستمر لنجاح الجهود المبذولة له .

٥- **الميزة التنافسية** / كونها خاصة أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع (الزعبى، 2005:138).

ويعرفها بيتس ولي **Pitts & Lei (1996)** على أنها استثمار المؤسسة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم (Pitts & Lei, 1996:68).

وفي الإطار التربوي وداخل المدارس تتمثل الميزة التنافسية في الوصول إلى المراتب الأولى في التحصيل من بين المدارس المنافسة ولتحقيق هذا الشيء على المدير أن يتعاون مع المدرسين ويبني معهم جسور المودة والاحترام والثقة المتبادلة، ومحاولته كسب ولاء العاملين بالمؤسسة عن طريق تحفيزهم والثناء عليهم وقت إنجازهم الأعمال الموكلة إليهم، ويعمل على مشاركتهم في ظروفهم الخاصة وتفهم أوضاعهم التي يتعرضون لها، ويشجع المعلمين الذين يبدعون ويأتون بالأفكار الجديدة، ولا يحبطهم فيحقق ذلك النجاح، والارتقاء للمؤسسة التربوية، ويجعلها تحافظ على موقفها التنافسي بين المؤسسات الأخريات.

عوامل جودة حياة العمل:

الغرض الأساس من جودة حياة العمل هو تحقيق بعض العوامل الأساسية التي تؤثر على نوعية الإنتاج في المؤسسة التربوية، وتحقيق الابتكار وإشباع رغبات العاملين التي تؤثر على استخدام الوسائل الفعالة، وفعالية جودة حياة العمل ويتوقف ذلك على عدد من العوامل التي تتعلق بالفرد، والبعض الآخر يتعلق بالمؤسسة، وتحقيق النتائج والأهداف للمؤسسة.

ويشير **المغربي (2004)** إلى أن أهم عوامل جودة حياة العمل تتمثل في :

- ١- الثقة والاحترام المتبادل
- ٢- فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات.
- ٣- الاتصالات الفعالة.
- ٤- الأهداف الواضحة.
- ٥- الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدي والتنوع.
- ٦- السلوك القيادي والإشرافي الفعال .
- ٧- المعاملة العادلة والمنصفة.
- ٨- النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

٩- فرق العمل الفعالة.

١٠- الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات (المغربي، 2004:9).

ويرى تابسام (Tabssam 2012) أن عوامل جودة حياة العمل، تتحدد في :

- ١- نظام تعويضات عادل .
- ٢- بيئة عمل آمنة وصحية .
- ٣- إتاحة الفرص للنمو المهني .
- ٤- إتاحة الفرص للتقدم والامن الوظيفي .
- ٥- رؤية المهام الوظيفية وجداول العمل .
- ٦- الانتباه إلى تصميم الوظيفة ومخطط سير العمل .
- ٧- التعاون بين اتحادات العمال والإدارة .
- ٨- فرق عمل فعالة (Tabssam , 2012:20).

واستخلاصاً لما عرض من عوامل جودة حياة العمل يمكن للباحثة أن تحدد عوامل أخرى تتمثل في:

- ١- رسالة ورؤية وأهداف واضحة.
- ٢- الدافعية والقدرة على التطوير.
- ٣- قدرة التعامل مع التغيرات الشخصية والبيئية.
- ٤- امكانيات بشرية ومادية ذات كفاءة عالية.
- ٥- الأجور والحوافز والمكافأة والتعويضات العادلة.
- ٦- مجموعات العمل التشاركية والجماعية والموزعة الفعالة.

عوامل تحقيق جودة حياة العمل :

لتحقيق جودة حياة العمل داخل المؤسسات، هناك بعض العوامل التي تساعد في ذلك.

حيث ذكرها جاد الرب (2008) في :

- ١- اتخاذ القرارات في أقل مستويات قدر الإمكان .
- ٢- تنمية التقنين الذاتي للأفراد ومجموعات العمل .
- ٣- المسؤولية الجماعية عن الوظيفة .
- ٤- تنمية المؤسسة ككل (أفراد ، مجموعات ، تكنولوجيا ...الخ)

- ٥- رفع الحوافز الاصطناعية، وتقليل التفاوت بين المراكز .
- ٦- بناء الأمن والصحة في النظام ككل .
- ٧- تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال .
- ٨- نظم فعالة للتغذية المرتدة وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة.
- ٩- تحل المشاكل عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية (جاد الرب، 2008:103).

عوائق تطبيق جودة حياة العمل :

هناك العديد من الأسباب التي تحكم نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق بعض الأهداف والغايات التي تضعها حيث تعرضت الباحثة لجملة من هذه الأسباب وذلك حسب اختلاف الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تعيق تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات ومنها :

١- موقف الإدارة :

كثير من المديرين يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، ولذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح عاملهم، كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تسن جودة الحياة الوظيفية نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي (منصور، 2016:32).

٢- موقف الاتحادات والنقابات العمالية :

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين ، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها (Kaila,2006:439).

٣- التكلفة المالية :

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المؤسسات وعلاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، وللرد على هذه

المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية، وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة (البليسي، 2012:13-14).

وبذلك يتضح أن جودة حياة العمل أحد أهم الركائز الأساسية التي يجب على المؤسسة التربوية أن تعمل جاهدة على تحقيقها للمعلمين، حيث من الضروري توفر الأجواء المريحة والصحية لهم، ومراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يمرون بها، والعمل على إشباع رغباتهم وميولهم وتحقق العدالة الوظيفية بين المعلمين، لأنها إذا وفرتها ضمنت المعلمين وولاءهم للمؤسسة التربوية، وكسب حبهم ومهاراتهم ومعارفهم التي سيستخدمونها للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

مظاهر جودة حياة العمل:

تتوفر مظاهر جودة حياة العمل في المؤسسات المختلفة، وفق عدة برامج، قسمها الهيئي (2008) إلى نوعين رئيسيين، هما:

١- البرامج التقليدية/ حيث يعود استخدام هذه البرامج منذ الستينات، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الادارية، والمتمثلة في (تحسين ظروف العمل- برامج الرفاهية الاجتماعية- الرعاية الصحية- برامج الأمن والسلامة- العلاقات الإنسانية).

٢- البرامج الحديثة/ وهي التي تمارسها المؤسسات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في شكل الأعمال وخصائص الأفراد العاملين، وخصائص البيئة، والمتمثلة في:

- اعادة التصميم الوظيفي: والذي يحدد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وترتيبها قبل التنفيذ.
- ترتيبات العمل البديلة: من خلال إحداث المرونة في العمل، واطاحة فرص اختيار متعددة أمام العاملين وفق (جداول العمل المرنة - العمل عن بعد).
- الادارة بالمشاركة: والتي تمثل الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسات لدمج العاملين في المؤسسة، وتوزيع القيادة عليهم (الهيئي، 2008:280).

تعقيب على المحور :

مشاركة العاملين في القيادة الموزعة تعنى السماح للمعلمين المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وهذا لا يعنى تنازل الإدارة والقيادة عن مسؤولياتها وأدوارها، ولكنها تعنى أن مسؤوليات الإدارة في صنع القرار يكون بمشاركة المعلمين ، فمن خلال مشاركتهم وتوزيع المهام والأعمال عليهم سوف يحقق جودة حياة عمل، وتحقيق جودة حياة العمل في المؤسسة التربوية يضمن الإنتاجية المميزة وتحقيق الأهداف والرؤية التي تطمح إليها.

ولضمان نجاح المؤسسة التربوية يجب عليها العمل بنظام القيادة الموزعة وبناء الفرق التعاونية بين المعلمين ودوائر الجودة التي يتم من خلالها التعرف على مشكلات البيئة المدرسية ومحاولة نقاشها وتحليلها للوصول إلى الحل المناسب لها.

حيث إن مدرسة المستقبل تتطلب قيادة مدرسية فاعلة مفتوحة تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية، ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة، لذا لا بد من التركيز على كيفية اختيار مدير وقائد المدرسة، فبناء قيادة تربوية في مدرسة المستقبل يقوم على متلازمة من السلوك، المعرفة، المهارة(البراهيم،2007:14).

وهذا يتطلب من المدير القائد توفير الأجواء المناسبة والحيوية للعاملين (المعلمين)، ويعمل على الاتصال الدائم بينه وبين المعلمين ويكسر الحواجز الهرمية في القيادة ويشاركهم في الأعمال والمهام الإدارية ويوزعها على الأشخاص المناسبين لكي يحقق العدالة الوظيفية ومنها يضمن جودة حياة العمل داخل المؤسسة التربوية (المدرسة) ويجعل منها مدرسة المستقبل التي تستطيع أن تتنافس باقي المؤسسات بكل مصداقية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة:

- الدراسات العربية .
- الدراسات الأجنبية .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل :

- الدراسات العربية .
- الدراسات الأجنبية .

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى محورين دراسات تناولت القيادة الموزعة، ودراسات تناولت جودة حياة العمل وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم ، حيث تم توضيح عنوان الدراسة ، الأهداف ، المنهج ، الأدوات ، العينة، وأهم النتائج، وأهم التوصيات في كل دراسة سابقة وفيما يلي تفصيل ذلك :

أولاً / الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة :

• الدراسات العربية :

١-دراسة أبو زر (2015) بعنوان : (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم)

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدي معلمهم ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً ومعلمة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي : (الالهام بالرؤية ، الممارسات القيادية ، الثقافة المدرسية) وكان من أهم النتائج:

١- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين (76.08%) وبدرجة كبيرة، بينما بلغ مستوى الفاعلية الذاتية (81.87%) وهي بدرجة كبيرة ايضاً.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى الى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وسنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الفاعلية الذاتية لدي معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى إلي متغير الجنس، المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة .

٥- وجود علاقة طردية موجبة بلغت (0.468) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ومستوي الفاعلية الذاتية لمعلميهم .
ومن أهم توصيات الدراسة :

• عقد دورات وورشات تدريبية ومحاضرات للمديرين والمديرات حول مفاهيم القيادة الموزعة وبالأخص الممارسات القيادية المثالية للمدير الناجح وكيفيه توظيفها داخل المؤسسة التربوية لزيادة الفاعلية الذاتية لدى معلمهم .

٢- دراسة أبو حسب الله (2014) بعنوان : (درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية) .

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدي المعلمين ،ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (460) معلماً ومعلمة ،واستخدم الباحث لذلك استبانة مكونة من 3 مجالات هي: (المناخ المدرسي، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية) وكان من أهم النتائج :

١- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة كانت كبيرة وبوزن نسبي (76.21%).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزي لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) لصالح الإناث و متغير الجهة المشرفة (الحكومة ، الوكالة) لصالح الوكالة ، في حين أنه لم توجد فروق دالة احصائياً عند نفس المستوي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة . ومن أهم توصيات الدراسة :

• نشر ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس وبين المعلمين .

٣- دراسة اليعقوبية (2014) بعنوان : (آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان) .

هدفت إلى وضع آليات مقترحة لتوظيف القيادة الموزعة بين المعلمين ومساعدتي المديرين والمعلمين الأوائل ، وذلك لتطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية قوامها (645) من معلمي ومساعدتي المديرين والمعلمين الأوائل ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة موجهة مكونة من 4 محاور هي : (صنع القرارات ، تفويض السلطة ، الأنشطة المدرسية ، الشراكة المجتمعية) لعينة الدراسة ، وكانت النتائج ، كما يلي:

١- درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان "متوسطة" .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير الجنس (ذكور ، إناث) لصالح الذكور وتبعاً لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل (بكالوريوس فأكثر) وتبعاً لمتغير المحافظة لصالح (محافظة جنوب الباطنة) .

وقد تم وضع آليات مقترحة من عينة الدراسة لتوظيف القيادة الموزعة بالمدارس، وتوصيات لكيفية تفعيل تلك الآليات مثل: إيجاد آلية واضحة من قبل الوزارة لمتابعة المهام الموجودة بدليل مهام أعضاء الهيئات التدريسية، والإدارية والفنية والمعاونة بالمدارس الحكومية الصادر من وزارة التربية والتعليم لمنع الازدواجية، والتداخل في المهام، ووضوح الرؤية في توزيع المهام، وضرورة توفير دورات وبرامج تدريبية في آليات صنع القرار، وتشكيل فرق عمل (غير رسمية) وتختلف عن الموجودة حالياً بالمدارس لتوزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة، ووضع إطار عام للقيادة الموزعة كمدخل لتطوير الأداء المدرسي بحيث يكون صالحاً لجميع الفئات وجميع المحافظات التعليمية والفئات العاملة بها.

٤- دراسة خليفة (2013) بعنوان: (درجة ممارسة مديري وكالة 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، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتم اختيار عينتها بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (450) معلماً ومعلمة، والاستبانة موجهة لعينة الدراسة تكونت من 4 مجالات هي: (الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة) وكان من أهم النتائج:

١- درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كانت كبيرة بوزن نسبي (78.33%).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثي) لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق دالة عند نفس المستوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخدمة .

٣- توصلت الدراسة إلى بعض الآليات التي يمكن من خلالها ممارسة القيادة الموزعة في مدارس وكالة الغوث في غزة ومن أهمها :

- وضع المعلم المناسب في المكان المناسب وعدم محاباة بعض المعلمين علي حساب الآخر .
- إجراء مسح شامل لقدرات المعلمين القيادية لا شراكمهم في الإدارة والقيادة وتحفيز جهودهم وابرازها . واختيار المعلمين على أسس مهنية فاعلة بعيداً عن المحسوبية.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة، وتدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة.

٥- دراسة الشتري (2010) بعنوان: (واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة)

هدفت التعرف إلى وقع ممارسات القيادة الموزعة على مديرية المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض، واستخدم الباحث منهج الوصفي الأسلوب التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (83) مديراً، و(39) مشرفاً بالإدارة المدرسية بمدينة الرياض، استخدم الباحث استبانة وطبقها على عينة الدراسة وتمثلت متغيرات الدراسة بالتالي: (الوظيفة، الخدمة، المؤهل العلمي)، نتائج الدراسة:

- ١- هناك تفاوت في موافقة افراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام حيث تراوح ما بين موافقتهم بدرجة (عالية ومنخفضة).
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة الحالية (مدير، مشرف) والمؤهل العلمي.
- ٣- هناك معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية تمثلت في:
 - أ- قلة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يماسون ادوار قيادية في المدرسة.
 - ب- حجام المعلمين عن أدوار قيادية علي مستوي المدرسة خوفا من تحمل المسؤولية او غيرها.
 - ت- ضعف تدريب المعلمين علي ممارسة أدوار قيادية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء عدد من البحوث الميدانية عن القيادة الموزعة في بعض المجالات مثل: درجة تقدير مديري المدارس لأهمية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم..

٦- 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 الاداري بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية للبنات من خلال استخدام مدخل قيادة موزعة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغ عددها (370) من المديرات والوكيلات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وانحصرت متغيرات الدراسة في: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وكان من أهم النتائج:

- ١- أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة جاءت (متوسطة) حيث كان أهم العبارات التي حصلت على متوسط أقل هي: (ممارسة المعلمات أدوار

- قيادية ، منح المعلمات أدوار قيادية في عمليه التطوير في المدرسة ، وتمكين المعلمات من المشاركة في اتخاذ قرارات حاسمة على مستوى المدرسة).
- ٢- كانت معوقات القيادة الموزعة متواجدة بدرجة كبيرة كان أهمها يرجع إلى: (زيادة الأعباء ، قلة الحوافز ، ضعف الثقة ، الخوف من اللوم عند الاخفاق في عمل تطويري ما).
- ٣- اتفاق معظم أفراد العينة على أهمية تواجد متطلبات القيادة الموزعة في المدرسة بدرجة كبيرة وكان أهم المتطلبات : (الدعم والمساندة للمعلمات فيما يطرحن من أفكار ومبادرات تطويرية ، التدريب علي القيادة ، المشاركة في المؤتمرات داخل وخارج المدرسة ،المشاركة في اللجان ، تبادل الآراء فيما يخص أداء المدرسة).
- ٤- كما أظهرت الدراسة فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة الأداء الإداري وفق متغير الوظيفة وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية وفق متغير الخدمة ، ومتغير المؤهل العلمي .
- وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب مديري المدارس على ممارسة مدخل القيادة الموزعة.

• الدراسات الأجنبية :

- ١- 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 الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (359) معلماً من معلمي التعليم التقني والمهني، وتم جمع البيانات من خلال أداة عرفت بصك القيادة الموزعة (DLI) وأظهرت النتائج أن:

- ١- أن نمط القيادة الموزعة المستخدم وضغوط العمل يسيران في مستوي معتدل في التعليم الفني والمهني .
- ٢- أن القيادة الموزعة لها تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة علي الحد من ضغوط العمل .
- وأوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة داعمة في المؤسسة لتوزيع ومشاركة العمل بهدف مواكبة التطورات ومختلف التغيرات والتحديات.

٢- دراسة ديرونيتو (Dieronitou,2014) بعنوان : (الكشف عن الاحتمالات المقيدة والممتدة للقيادة الموزعة)

Unveiling the Restricted and Extended Possibilities of Distributed Leadership .(Cyprus)

هدفت الكشف عن الاحتمالات المفسرة للقيادة الموزعة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي باستخدام بطاقة تحليل السلوك، وبطاقة ملاحظة، وقد طبقت الدراسة على (8) مدارس، وأظهرت الدراسة أن:

- ١- تصورات المدارس محل الدراسة للقيادة الموزعة فيها جاءت بدرجة متوسطة.
 - ٢- أهم العوامل المساعدة على تطبيق القيادة الموزعة هدفهم مدير المدرسة لطبيعة عمله.
 - ٣- الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً في (4) مدارس، ومنخفضاً في (4) مدارس لكن هذا لم يؤثر على تطبيق القيادة الموزعة.
- ومن توصيات الدراسة: اقترح دليل واضح ومعتمد للممارسات المختلفة للقيادة الموزعة .
- ٣- دراسة ليزوتي (Lizott,2013) بعنوان : (تحليل كفي للقيادة الموزعة وفعالية المعلمين والقيادة)

A qualitative Analysis of Distributed Leadership and the Effectiveness of Teachers and Principal .(U.S.A)

هدفت تحليل ممارسات المعلمين التي تؤثر في القيادة الموزعة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً ، وتحديد مدي إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء، حيث تم اختيار عينة مكونة من (57) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوسيتس باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وقد استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات والتي أجريت مع ثلاث مجموعات مختلفة اشتملت على (معلمين ومختصين وشخصيات مرجعية وخبيرة) في القيادة الموزعة ومن ثم تم تحليل البيانات، وكانت النتائج كما يلي:

- ١- مديرو المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارسات القيادة والتي لها أثر ايجابي أو سلبي في القيادة الموزعة .
- ٢- (95%) من أفراد العينة أجمعوا على فهم نمط القيادة السائد في المدرسة، ودعمهم لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة.
- ٣- المعلمون يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها .

وأوصت الدراسة بضرورة وجود مذكرة تساعد في استرجاع وتبادل المعلومات الخاصة بالقيادة الموزعة.

٤- 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 التعرف إلى مسؤوليات وأدوار القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية واستكشاف بالتفاصيل 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 وكما طبقت الدراسة على (132) من المعلمين والمديرين ممن يعملون في المؤسسات الخاصة، وذلك باستخدام استبانة مسحية وزعت من خلال الشبكة العنكبوتية باعتماد المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي في الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

١- ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية جاء بنسبة مرتفعة بلغت (75%).

٢- هناك تأثير واضح للأزمة الاقتصادية على تطبيق القيادة الموزعة في المدارس .

٣- دور التركيب الهيكلي في المدرسة في توفير أنشطة القيادة الموزعة كان ضئيلاً .

٤- ممارسة القيادة الموزعة يفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

من توصيات الدراسة: ضرورة التعاون مع العاملين في حل المشكلات ونقل النتائج والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام.

٥- دراسة برازرتاتانا وآخرون (Peasertratana et al, 2013) بعنوان: (القيادة الموزعة : نموذج المعادلة التركيبية (SEM) في تايلند .

Distributed leadership : Structural Equation Model.

هدفت التحقق من مدى توفر القيادة الموزعة في المدارس الأساسية من خلال نموذج المعادلة التركيبية (SEM) حيث تم اختيار عينة من مديري المدارس الأساسية والتي بلغت (728) مديراً، الأصلي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب المسحي للحصول على المعلومات بتطبيق أداة بحثية وهي (سلم الرتب واستبانة) ،لتحليل البيانات احصائياً تم استخدام برنامج (LISREL) واستخراج معامل الارتباط حيث كانت النتائج:

١- ممارسة القيادة الموزعة من خلال نموذج المعادلة التركيبية (SEM) في المدارس الأساسية جاء بنسبة مرتفعة وعالية بلغت (85%).

٢- المجالات الثلاثة (التعاون، الإبداع، الثقة) كان لها تأثير إيجابي في ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الأساسية .

من توصيات الدراسة: تطوير إدارة الجودة والتركيز على توزيع الإدارة والسلطة وبناء نموذج لتوجيه وتطوير أداء العاملين في المدرسة.

٦- دراسة أبو نعيم (AboNayem,2011) بعنوان : (القيادة الفعالة في المدارس الثانوية في بنغلاديش "الانتقال نحو تطبيق القيادة الموزعة".(بنغلادش)

Perception of Effective Leadership in Bangladesh Secondary School Moving Towards Distributed Leadership.

هدفت الكشف عن مدى فهم مديري المدارس في (بنغلاديش) لنظرية القيادة ومدى استخدمهم لأسلوب القيادة الموزعة ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأنشطة القيادية واشتملت عينة الدراسة على مديري (٤) مدارس و(٢٠) معلماً من مدارس الثانوية في مدينة دكا في بنغلاديش حيث تم اختيار المدارس (٤) من بين (١٠) الأوائل في مدينة دكا وفقاً لنتائج اختبار الثانوية العامة للعام الدراسي (2009-2010) وتم إجراء مقابلات شبة منظمة مع المديرين وتطبيق مسح على المعلمين واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة التي احتوت على (٤) مجالات وهي : (الرؤية والرسالة والأهداف ، ثقافة المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية) وكان المنهج المتبع الوصفي التحليلي وكانت أهم نتائج :

١- امتلاك مديري المدارس للمعرفة التجريبية الكافية حول قيادتهم لمدارسهم حيث تم تطوير معظم مهاراتهم القيادية من خلال الخبرة التي تركز على القيادة التربوية .

٢- قلة إدراك مديري المدارس إلى المعرفة النظرية والأساليب المختلفة ومفاهيم القيادة المدرسية باعتبار أنه لم تتح لديهم الفرصة للخضوع إلى برامج تدريبية عن القيادة الموزعة .

٣- هناك بعض الممارسات للقيادة الموزعة في المدارس، أي أن الممارسات القيادية كانت متوسطة وكان لنتائج هذه الدراسة آثار علي تطوير القيادة المدرسية في بنغلاديش حيث أشارت عينة الدراسة إلى أن البرامج القيادية المهنية يجب توفيرها لمديري المدارس الثانوية ، وعلى المديرين مضاعفة الإدارة الذاتية في إدارتهم لمدارسهم، وكذلك كما أظهرت الدراسة حرص المعلمين علي توسيع مشاركتهم في الأنشطة القيادية .

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تدريب للمديرين لممارسة القيادة الموزعة في مدارسهم، وربط المدارس ببعضها.

٧-دراسة باودركس (Boudereaux,2011) بعنوان: " القيادة الموزعة واختبار الحصص العالية دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة ونتائج لوزيانا للتحصيل التربوي.

Distributed Leadership and High – Stakes testing :Examining the Relationship Between Distributed Leadership and LEAP Scores.

هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة وتحصيل الطلاب من خلال برنامج لوزيانا للتقييم التربوي(LEAB) وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج :

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مستويات الأداء للتحصيل العلمي للطلاب (المستوي العالي، مستوي الاتقان، المستوي غير المرضي) وبين التأثيرات الجماعية للقيادة الموزعة.

٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الموزعة (ثقافة المدرسة ، قيادة المعلم ، قيادة المدير) وبين مخرجات برنامج لوزيانا للتقييم التربوي .

٣- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأشكال الثلاثة للقيادة الموزعة ونتائج برنامج لوزيانا للتقييم التربوي واشتملت هذه الأشكال على: (التعاون العفوي، علاقات العمل البديهية والممارسة المؤسساتية). وقد وجدت هذه العلاقات فقط في مستوي التحصيل العالي.

٤- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أي بعد أو شكل من أشكال القيادة الموزعة ونتائج برنامج لوزيانا للتقييم التربوي في مادة الرياضيات على أي مستوي من مستويات التحصيل .
ومن توصيات الدراسة: دعم النهج الحذر مع التوقعات المعقولة والافادة من خلاصة استراتيجيات القيادة الموزعة على تحصيل الطلاب.

٨-دراسة ويليامز (Weilliams,2011) بعنوان: "القيادة الموزعة في مدارس جنوب افريقيا
الامكانيات والمعوقات"

Distributed Leadership in South African Schools :Possibilities and Constraints.

هدفت التعرف إلى مدى 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، حيث افترضت الدراسة أن استخدام التعاون كوسيلة للمساهمة في توزيع القيادة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على مفهوم القيادة الموزعة ومدى تطبيقها في مدارس جنوب أفريقيا والعوامل التي تؤدي إلى عدم

تطبيقها، وقام الباحث بتحليل عدة مفاهيم للقيادة الموزعة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. أن القيادة الموزعة شكل من أشكال القيادة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار بجديّة كوسيلة من وسائل التصدي لازمة القيادة في جنوب
 ٢. يمكن تعزيز الجودة لدرجة عالية من التعاون إذا كان هناك مناخ عام من الانفتاح والثقة بين المعلمين والمديرين وأن التعاون الفعال يتطلب اتصالات متكررة ومفتوحة ما يكفي من الوقت والموارد الأخرى.
- ٩- دراسة جرين (green,2010) بعنوان: " القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب من وجهة نظر المعلمين الذين لا يتولون مسؤوليات قيادية رسمية في داخل نطاق المدرسة" في أمريكا.

Distributed Leadership in Hilltop School : Perspectives of Teachers without Formal Leadership Responsibility.(San Francisco)

هدفت التحقق من مدى توفر وتطبيق القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب من وجهة نظر المعلمين الذين لا يتولون مسؤوليات قيادية رسمية داخل نطاق المدرسة، ثم مناقشة أهمية التمكين، وإلى أي مدى تطرح مدرسة هيلتوب هذه السمات، كما هدفت 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 ليس لديهم مسؤوليات قيادية على مسألة التمكين، وكذلك معرفة الطرق التي يمكن أن تطورها القيادة الموزعة في مدرسة هيلتوب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي من خلال دراسة الحالة والتي تم صياغتها في إطار نموذج تفسيري واستخدم أسلوب المنهج المختلط حيث اشتملت أدوات جمع البيانات على الاستبانات والمقابلات شبه الرسمية ومن أهم نتائج الدراسة:

١. أهم سمات القيادة الموزعة (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).
٢. هناك نقص واضح في التعاون بين العاملين، لذلك معظم المستطلعين يعتقدون أنه من المهم للمعلمين أن يشعروا بالتمكين.
٣. 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.

وأوصت الدراسة المدرسة بضرورة إنشاء وتطوير رؤية جماعية مشتركة والسماح للمعلمين بالمشاركة في تشكيل تلك الرؤية والسماح لهم بالمشاركة في القيادة.

١٠- دراسة همفرايز (Humpherys,2010) بعنوان: " القيادة الموزعة وتأثيرها على عمليتي التعليم والتعلم في ايرلندا".

Distributed Leadership and Its Impact on Teaching and Learning"(Ireland)

هدفت التعرف إلى درجة تأثير القيادة الموزعة على التعليم والتعلم، وقد طبقت الدراسة على (3) مدارس ابتدائية في ايرلندا، واستخدم الباحث المقابلات كأداة للدراسة وصنفها إلى (3) عينات ، الأولى من (مديري المدارس ونوابهم) والثانية من (المعلمين الذين يشغلون مناصب قيادية في مدارسهم) ، والثالثة من (المعلمين الذين لا يشغلون أي مناصب قيادية)، كما استخدم الباحث استبانة قسمت إلى (4) 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 لدي افراد العينة) وتوصلت الدراسة إلى أن:

١. توزيع المعلمين للأدوار القيادية في كل مدرسة من هذه المدارس الثلاث ضروري وأن العلاقة بينهم وبين المدير والنائبين إيجابية إلا أن هذا لم يترافق دائما مع الممارسات القيادية.

٢. اعتراف مديري المدارس بدور القيادة الموزعة في تطوير القدرات القيادية لدي المعلمين وأكدوا على مجالات رئيسة هي: (زيادة التركيز على عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة ، وتطوير المهارات القيادية والمواهب الفردية بين المعلمين وتوفير فرص ممارسة القيادة في الادوار الرسمية وغير الرسمية).

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات القيادية في المدارس والإشارة إلى أهمية القيادة الموزعة على عمليتي التعليم والتعلم.

١١- 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 إلى قياس درجة العلاقة بين القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وبين التزام المعلمين الفاعل حيث قام الباحث باستخدام أداة مكونة من جزئين: الأول/ مقياس الالتزام الفاعل المعدل

والثاني/ كان مسح حجم الممارسة القيادية 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 وقد تم توزيع الاستبيانين على المعلمين في (15) مدرسة تقع في (4) مديريات تعليمية في منطقة ريفية تتبع مقاطعة جنوب جورجيا، وكان معدل الاستجابة لهذه الأدوات (84.2%) وأظهرت الدراسة أن:

1. وجود علاقة إيجابية معتدلة بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام المعلمين الفاعل ، فقد ظهر 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 تعزي للمرحلة التعليمية لصالح (المرحلة الابتدائية) ، حيث إن الالتزام العاطفي في المدارس الابتدائية أقوى من المدارس المتوسطة والثانوية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذه الدراسة على المتغيرات الديمغرافية الأخرى مثل (الجنس، وسنوات الخدمة في التدريس) لبيان أثر تلك المتغيرات على العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلمين.

١٢- 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 التعرف إلى تأثير القيادة الموزعة على مبادرات التنمية ، وطبقت الدراسة على (4) مدارس لمعرفة تأثير هذه السمات التعاونية التي تخدم المدرسة وتزيد من فعاليتها على تنمية المعلمين والمتعلمين فيها ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من (8) معلمين فيما يتعلق بأرائهم في القيادة الموزعة والتعاون مع الإدارة وفريق العمل وتأثيره علي تطوير المدرسة وذلك عن طريق إجراء مقابلات، استخدم الباحثون استبانة طبقت على نفس العينة بعد عدة أسابيع من إجراء المقابلات وقد توصل الباحثون إلى أن:

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

٢. يعمل المعلمون على تنفيذ مبادرات جديدة في النظام المدرسي وعلى نطاق واسع وتقديم استراتيجية جديدة لتطوير المدرسة.
 ٣. من الواضح من خلال المقابلات مع المعلمين أن من أهم عوامل نجاح تلك المبادرات هو التزام المدير بالصبر والمرونة والفهم لمن يعملون معه.
 ٤. للثقة المتبادلة بين أعضاء المدرسة دور كبير في نجاح ورفاهية كل عمل وكما أنها تؤثر بشكل كبير على كيفية تواصل المعلمين في المدرسة.
- وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مبادرات التنمية المهنية للمعلمين وتطبيق أسلوب القيادة الموزعة في المدارس.**
- ١٣- دراسة ديفز (Davis, 2009) بعنوان: " القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مقاطعة أتلانتيك".

Distributed Leadership and School Performance in Atlantic District.

هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، وقدمت هذه الدراسة اختبار للعلاقة بين كل واحد من الأبعاد السبعة للقيادة الموزعة: (رؤية المدرسة ، التنظيم المدرسة ، الثقافة المدرسية، البرنامج التعليمي، الأدوات الفنية، قيادة المعلم، وقيادة المدير) والأداء المدرسي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الأسلوب المسحي حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة القيادة الموزعة المسحية (DLS) Distributed Leadership Survey على معلمي (34) مدرسة ابتدائية في المناطق الحضرية من منطقة أتلانتيك التعليمية الوسطي، واستخدم الباحث متوسط درجات الصف الثالث في مادة الرياضيات وتحصيل الطلاب في القراءة في مدرسة ميريلاند، وقد تم تحليل البيانات باستخدام معامل تحليل الارتباط وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة وشكل العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، كانت النتائج على النحو التالي :

١. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مادة الرياضيات حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.76).
٢. أظهرت النتائج أن للبعد الفني في القيادة الموزعة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية على الأداء في مهارة القراءة لدي الصف الثالث.
٣. وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأبعاد: (رؤية المدرسة، والبرنامج التعليمي، والجانب الفني وقيادة المعلم) وبين مستوي الأداء في مادة الرياضيات للصف الثالث.

١٤ - 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 الكشف عن الآثار الناتجة عن تنمية المهارات القيادية عند المعلمين باستخدام نموذج القيادة الموزعة في مجال القيادة المدرسية من خلال البحث في أدوار المعلمين، ومهامهم ، وتفاعلاتهم ، وقدمت المعلومات حول كيفية تطويرها وذلك كدراسة حالة نوعية لمدرستين ابتدائيتين من بين مدارس الضواحي التي تحقق إنجازات طلاب ثابتة خلال السنوات الماضية ، باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي واستخدم الباحث الملاحظة والاستبانة كأداة للدراسة حيث تمتلك المدرستان أنماطاً قيادية مختلفة ، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمق والدقة والتفسير البيانات التي تم جمعها أظهرت النتائج:

١. أن من خلال امتلاك فرصة للمشاركة في هيئات القيادة المدرسية وأنظمتها عبر توزيع القيادة يكون المعلمين قادرين على تبادل خبراتهم وتعميق معارفهم التي تنتقل بدورها إلى فصولهم من خلال تحسين الإبداع والتحفيز والفعالية على النحو المبين في برامجهم التعليمية.

٢. قدمت الدراسة نظرة جديدة حول كيفية التوزيع ومدى تأثيرها على الرضا المهني والتمكين والملكية لدي المعلمين ، وتعزيز المسؤولية في عملية اتخاذ القرارات عند تعاملهم مع إدارة التعليم والمناهج الدراسية.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء البحوث المستقبلية التي تشمل استخدام دراسات على المدى الطويل لاستكشاف وتطوير قيادة المعلم في جميع المراحل.

١٥ - دراسة ماسكول وآخرون (Mascall et al ,2009) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الموزعة وتفاؤل المعلمين الأكاديمي في أونتاريو".

Relationship between Distributed Leadership and Teachers Academic Optimism in Ontario.

هدفت تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة والتفاؤل الأكاديمي للمعلمين ، وتقديم الدعم والبراهين العديدة والموافقة للقيادة الموزعة ، وتكوت عينة الدراسة من (1940) معلماً ثانوياً وابتدائياً في منطقة تعليمية من ولاية أونتاريو حيث طبقت استبيانين من خلال الإنترنت وتم اختيار العينة من (150) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي و (30) مدرسة من المدارس العليا وقد اعتمدت

الدراسة على اختلاف في المستويات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد ، وتم استخدام نموذجين لتخفيض مدة الرد المطلوب لتعبئة النموذج من جهة، وقياس كل من المتغيرات المتداخلة والمنفصلة من جهة أخرى واستخدم الباحث استبانة معدلة والذي وصف التفاوض 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 واستخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وأظهرت النتائج:

١. وجود مستويات عالية من التفاوض الأكاديمي والمرتبطة بشكل إيجابي ومهم مع المناهج المخططة للقيادة الموزعة.

٢. وجود مستويات منخفضة من التفاوض الأكاديمي والتي كانت مرتبطة بشكل إيجابي ومهم مع المناهج غير المتوافقة مع القيادة الموزعة.

٣. أن أشكال التوزيع المخطط لها تحقق الشفافية وتؤدي إلى رفع مستوى الدوافع لدي الإداريين عند اتخاذ القرارات والتفاوض الأكاديمي قد يؤثر علي تطبيق النماذج الأخرى للقيادة الموزعة وأن المعلمين الذين يعلنون عن المستويات العليا للتفاوض هم الذين لديهم الاستعداد من أجل التعاون مع الزملاء وتحسين الأوضاع في المدارس.

١٦- دراسة مورفي وآخرون (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 التعرف إلى الدور المطلوب من الإداريين من أجل تحقيق النهضة في المدارس من خلال القيادة الإدارية التي تعتمد على أساليب مختلفة من أجل تحقيق القيادة الموزعة التي يمكن أن تزدهر أو تفشل في المدارس، وطبقت الدراسة التي استغرق إجراؤها (3) سنوات في اثنتين من الولايات في وسط منطقة (جليكو) الأمريكية باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وقد اعتمد الباحثون على الجمع بين المفاهيم، والسياسية التعليمية في مجال القيادة الإدارية من خلال النتائج المبذولة من أجل بناء المؤسسات الناجحة حيث تم التطبيق الميداني لهذه الدراسة خلال العام الدراسي 2004 واستخدم الباحثون أسلوب المقابلات الشخصية مع (20) من المسؤولين في هذه المدارس والذين يمثلون المديرين والمساعدين والمعلمين الذين شاركوا في مبادرات القادة الموزعة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أن القيادة الموزعة يمكن تطبيقها في العديد من المدارس إذا اعتمدت على الهياكل البيروقراطية والتنظيمية في المدارس.

٢- أن نجاح القيادة الموزعة في تلك المدارس يعود إلى التخطيط المشترك خلال السنوات الأخيرة.

٣- يمكن للهياكل التنظيمية والأشكال البيروقراطية أن تمنع من انتشار وتطبيق القيادة الموزعة وعلى المديرين إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية من أجل تحقيق أهداف القيادة الموزعة كما يجب عليهم استيعاب النماذج المختلفة واقتراح تطبيق السياسات والتطبيقات التي يمكن أن تؤيد هذه الهياكل التنظيمية وتدريب المعلمين على القيادة الموزعة.

١٧- 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 تعميق الفهم للممارسات القيادية التي تعزز تقاسم القرار في المناطق التعليمية وقد قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة للدراسة باستطلاع وجهات نظر (18) مشاركاً حول مسألة تقاسم صنع القرار موزعين على (ستة مديرين، وستة معلمين، وستة من أولياء الأمور) من منطقة تعليمية متوسطة الحجم في ولاية نيويورك واستخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ، وأظهرت النتائج:

١- أن المشاركين أعطوا أهمية كبيرة للثقة والممارسات الاتصالية في دورها لتشكيل قادتهم والرغبة الكبيرة في الاستقلالية عن الإدارة المركزية في عملية صنع القرار.

٢- أن قادة المنطقة التعليمية مع المشاركين من المستوي القيادي بحاجة إلى إعادة النظر ومراجعة خطة المنطقة التعليمية حول تقاسم صنع القرارات.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الممارسات القيادية لتحسين عملية صنع القرار على مستوى المنطقة التعليمية.

١٨- دراسة غيرانت (Gerrant,2008) بعنوان: "لم نضع قطعنا جنباً الي جنب" دراسة مبادرة التطوير المهني من خلال القيادة الموزعة في كوازولا ناتال".

We did not put our Pieces Together Exploring Professional Development Initiative through a Distributed Leadership Lens in Kwazulu – Natal.

هدفت الكشف بشكل خاص عن قيادة المعلم وعلاقتها بمبادرة تطوير مهني بحضور معلمين من اربع مدارس في منطقة كوازولا ناتال، حيث قدمت الدراسة تقارير حول البيانات النوعية والتي تم

جمعها بعد ثمانية أشهر من إطلاق المبادرة باستخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات ، وتم استخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وأظهرت النتائج أن:

١. 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.

٢. وتشير أيضاً إلى الحاجة لمبادرات التطوير المهني لمعالجة المسائل القيادية بشكل واع، وكذلك عمليات الدعم لهذه المبادرات عندما يتم وضع تصور لها.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة وضع تصور للقيادة التقليدية والتي تنظر إلى القيادة على أنها نشاط مشترك ينطوي على مجموعة من العلاقات الاجتماعية مع المربين الذين يعملون كعوامل للتغيير وهم في طريقهم لتحقيق هدف لتحسين التعلم والتعليم.

١٩- دراسة سيتشل (Satchel, 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 الكشف عن 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 الدراسة كدراسة حالة، ورصد الممارسات القيادية ، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الفردية ، ومقابلات الفرق المركزة والملاحظات ومن خلال تحليل الوثائق وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

١. أن القيادة تصبح موزعة بعدة طرق منها: (عمل اللجان القيادية القائمة على الخبرة ، وإشراك القادة غير الرسميين في الأعمال القيادية).

٢. تنتج القيادة الموزعة عن اجتماعات اعضاء هيئة التدريس واجتماعات فرق العمل على المستوي الأفقي للفصول.

٣. هناك العديد من الآثار المترتبة على ممارسة القيادة الموزعة لذا يجب أن يكون القائد الوظيفي ملتزماً بتوزيع القيادة بين العديد من الأفراد ، ويجب نشر الثقافة التعاونية في المؤسسة من أجل تطبيق القيادة الموزعة ، وكذلك عمل الجميع نحو نفس الرؤية والأهداف كما يجب أن تكون الممارسات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة للسماح بتطبيق القيادة الموزعة.

٢٠- دراسة أروسميث (Arrowsmith, 2007) بعنوان: " القيادة الموزعة في المدارس الثانوية في إنجلترا ، وتأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى".

Distributed Leadership in Secondary School in England : the Impact on the Role of the Head Teachers and other Issues.

هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الموزعة في إنجلترا ، وتأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى ، على اعتبار أن القيادة الموزعة مفهوم جديد دخل 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 أساس للإجابة عن سؤالين يدوران حول ما يقوم به مديري المدارس واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ، وأثبتت الدراسة أن:

١- هناك أعمالاً يقوم بها المديرون من شأنها 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 والمساعدة بعد ارتكاب الأخطاء) .

٢١- دراسة تشن (Chen,2007) بعنوان: " ممارسات مديري المدارس للقيادة الموزعة وتأثيرها على تحصيل الطلاب في بعض المدارس الابتدائية المختارة في تكساس".

Principals Distributed Leadership and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas.

هدفت التعرف إلى درجة الممارسات القيادية للقيادة الموزعة كما يراها القادة المعلمون وتأثيراتها المتوقعة على تحصيل الطلاب، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، تم جمع البيانات باستخدام طريقة إحصاء الممارسات القيادية باستخدام بطاقة الملاحظة لجميع القادة المعلمين الراغبين في تحديد الأدوار القيادية للمديرين في المنطقة التعليمية السادسة في ولاية تكساس، حيث تم جمع بيانات التقييم لعشر مدارس على مدار ثلاث سنوات (2004-2006) من تقرير برنامج مؤشر التميز الأكاديمي (Academic Excellence Indicator System) وللاجابة على الاستبانة تم حساب الإحصاءات الوصفية وأظهرت النتائج:

- ١- التنسيق التعاوني في العمل للمديرين مع المعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية أظهر أن لها تأثيراً إيجابياً على تحصيل الطلبة.
 - ٢- تعكس تصورات المعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية في المدارس الحاجة لأن يقوم المدير بمواجهة التحديات لإحداث التغيير والنمو.
 - ٣- أن الإقرار بمساهمات المعلمين الذين يمارسون الأدوار القيادية وتمجيد إنجازات العمل كفريق غالباً ما يترك أثر إيجابي على الأداء الأكاديمي في المدرسة.
 - ٤- المدارس التي حققت درجة عالية على عملية الاحصاء المباشر وعن طريق الملاحظة للأدوار القيادية للمديرين حصلت على درجات أفضل في برنامج ولاية تكساس للتقييم المعرفي والمهاري.
 - ٥- أن الأثر الإيجابي الناتج عن إعطاء الآخرين الفرصة للعمل ووضع رؤية مشتركة حول تحصيل الطلبة تشير إلى أن القيادة الموزعة غالباً ما تسهم في عملية التحسين المدرسي وبناء قدرات المدرسة من أجل التطوير.
- ٢٢- دراسة أديرو (Oduro,2004) بعنوان: "القيادة الموزعة في المدارس: ماذا يقول مديرو 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 التعرف إلى تصورات مديري المدارس للقيادة الموزعة، ومدى القيادة الموزعة بنفس الطريقة التي اقترحها الخبراء في هذا المجال، كما هدفت التعرف إلى القضايا والمشكلات التي تواجه مديري المدارس في محاولة لفهم توزيع القيادة أو إيجاد بيانات تسمح بممارسة القيادة الموزعة، وتمثل هذه الدراسة مشروع تتبناه الكلية الوطنية للقيادة المدرسية National Collage for School Leadership (NCSL) على (4) مدارس مختارة في اسكس وسوفولك (Esxs and Sofolek)، وقد استخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وقد تم جمع البيانات عن طريق (المقابلات شبه المنظمة) من مديري المدارس الذين لديهم فكرة عن مفهوم القيادة الموزعة، حيث إن هذا المصطلح يشكل جزءاً لا يتجزأ من أعمالهم اليومية والعملية التي من خلالها يتم توزيع القيادة في المدارس، حيث يفهم من ذلك أن مديري المدارس يتخذون مبادرة لتقاسم المسؤولية القيادية مع المعلمين وتوفير بيئة يمكن فيها المعلمون من تحمل مسؤوليات 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) ومن النتائج التي أكدتها الدراسة:

١- القيادة الموزعة لا تتطور في فراغ ويمكن تنميتها ومؤازرتها في المدرسة بناء على عدة عوامل داخلية وخارجية .

٢- 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.

٣- عوامل الجذب هي التي تؤدي إلى تعزيز القيادة في المدارس، ومن أهمها الثقة والتي يجب أن تكون بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين، ومدير المدرسة وبين الطلبة والمعلمين وبين الطلبة ومدير المدرسة وبين الطلبة أنفسهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المدارس لبحث سبل مواجهة العوامل التي تحول دون تنفيذ توزيع القيادة بين المعلمين والمديرين.

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

Distributed Leadership in School the Case of Elementary School
Adopting Comprehensive School Reform Medals.(U.S)

هدفت التعرف إلى 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 من تلك المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، 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 المشاركة في برنامج التطوير الشامل وتقديم الدعم الكامل لتنشيط البرنامج على نطاق واسع. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من مديري المدارس وبلغ عددها (503) وقد استجاب (374) ، وقد توصلت الدراسة إلى:

١- وجود اختلاف بين المدارس المشاركة في اعتماد البرنامج حيث تأثرت المشاركة في تطوير المدرسة باستخدام أساليب توزيع الأدوار المشاركة في المهام الإدارية والقيادية.

٢- تعاضد دور المسؤولية الاجتماعية ودور المدير في توزيع المهام القيادية في المدارس المشاركة ذات الصلة وعملت على تنمية أعداداً كبيرة من القيادات التربوية.

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم المزيد من الدعم لهذا البرنامج من خلال تنشيط العلاقات الإيجابية بين خبرات القادة في التنمية المهنية.

ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بجودة حياة العمل

• الدراسات العربية :

١- دراسة منصور (2016) بعنوان : (جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية) .

هدفت التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية ، وبلغت عينة الدراسة (141) مديراً ومديرةً بجميع محافظات غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وكان من أهم النتائج :

١- إن الدرجة الكلية لمستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة حصلت على وزن نسبي (75.16%) أي بدرجة كبيرة ، وجاءت استجابات المديرين حسب الترتيب التنازلي التالي : (العلاقات الانسانية بوزن نسبي (85.64%) - تحقيق الذات بوزن نسبي (83.61%) - بيئة العمل المادية والتنظيمية (78.12%) - الرضا الوظيفي بوزن نسبي (69.69%) - الحوافز والمكافآت بوزن نسبي (58.72%).

٢- إن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الذكية حصلت على وزن نسبي (84.99%) أي بدرجة كبيرة ، وجاءت استجابات المديرين حسب الترتيب التنازلي التالي : الشفافية والثقة بوزن نسبي (86.85%) - الالتزام بوزن نسبي (85.90%) - تقييم الإنجاز (85.50%) - التطور المهني بوزن نسبي (81.72%).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات تقدير المبحوثين حول أثر جودة حياة العمل على المساءلة الذكية ودرجة ممارستهم لها تعزى للمتغيرات: (الجنس ، المؤهل العلمي ، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة).

٤- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة حياة العمل ودرجة تطبيق المساءلة الذكية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وأوصت الدراسة بضرورة منح المعلمين صلاحيات كافية تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم فهذا يجعل المعلم يشعر بأن له قيمة في عمله وله دور فعال وفي نفس الوقت لا يتسبب بزيادة أعباء وضغوط الوظيفة عليه مما يزيد من إنتاجيته في العمل.

٢- دراسة دسوقي (2015) بعنوان : (تأثير جودة حياة العمل علي المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس) .

هدفت دراسة تأثير جودة حياة العمل علي المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعلاقات الارتباطية بينهما وقد أجريت الدراسة علي عينة صدفية عشوائية بلغ قوامها (100) عضو هيئة تدريس في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية، حيث تم تجميع البيانات باستخدام استبيانته وبالمقابلة الشخصية واستخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وكانت أهم النتائج:

- ١- انخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوي المرتفع من جودة حياة العمل حيث بلغت 17%
- ٢- انخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوي المرتفع في المهارات الإدارية حيث بلغت 16% .
- ٣- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى المهارات الإدارية وبين كل من مستوي جودة حياة العمل عند مستوى احتمال (0.0) و(مدة الحياة الزوجية – متوسط دخل الأسرة – الدرجة الوظيفية) عند مستوي احتمالي (0.05).
- ٤- وجد أن مستوي جودة حياة العمل من أكثر المتغيرات المؤثرة على مستوى المهارات الإدارية بنسبة(10.3%) .

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية القدرات من خلال عقد دورات تدريبية في مجال المهارات الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية.

٣- دراسة الدحود (2015) بعنوان : (جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم) .

هدفت التعرف إلى مستوي جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة ومستوى أداء المعلمين والكشف عن العلاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوي أدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ،حيث طبقت استباننتين لهذا الغرض على عينة الدراسة (465) معلماً ومعلمة و(140) مديراً ومديرة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية تناسبية، وكانت النتائج:

- ١- الدرجة الكلية لتقدير مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة من وجهه نظرهم قد بلغت (67.15%) وهي درجة متوسطة.

٢- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير الجنس (لصالح المعلمات) ، بينما لا توجد فروق دالة تعزى للمتغيرات : (المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في المدارس الحكومية من خلال انتظام في صرف الرواتب والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي.

٤- دراسة النجار والطلاع (2014) بعنوان : (التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة لدي العاملين بالمؤسسات الأهلية محافظات غزة).

هدفت التعرف إلى مستويات التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة لدي العاملين بالمؤسسات الأهلية محافظات غزة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ولتحقيق الأهداف تم تطبيق أداتي الدراسة هما : مقياس التفكير الإيجابي ومقياس جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (100) فرداً من العاملين بالمؤسسات الأهلية منهم (64) ذكوراً و (36) إناثاً وأشارت النتائج إلى أن:

١- التفكير الإيجابي حصل علي درجة (73%) وقد حظي مجال الشعور بالرضا علي المرتبة الأولى بدرجة (84.8%).

٢- وجود علاقة ارتباط داله إحصائية بين التفكير الإيجابي والشعور بجودة الحياة .

٣- هناك فروق ذات دالة إحصائية في مجالات مقياس التفكير الإيجابي تعود لمتغير الخدمة لصالح الذكور ولمتغير الدخل لصالح أصحاب الدخل الأكثر من (1500) شيقل ولمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخدمة أكثر من خمس سنوات مقارنة بأصحاب أقل من خمس سنوات .

٤_ هناك فروق ذات دالة إحصائية على مقياس الشعور بجودة الحياة تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور وتبعا لمتغير الدخل لصالح أصحاب الدخل أكثر من (1500) شيقل وتبعا لمتغير الخدمة لصالح الخدمة أكثر من خمس سنوات مقارنة بالخدمة أقل من خمس سنوات.

ومن توصيات الدراسة الاهتمام بأبعاد ومكونات جودة الحياة باعتبار أن الاهتمام بها يؤثر إيجابياً على تحسين جودة الحياة.

٥- دراسة حيران (2014) بعنوان : (جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسكرة). (الجزائر)

هدفت الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري، واعتمدت المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وتم تطبيق استبانة الدراسة علي عينة تتكون من (35) عاملاً إدارياً في المؤسسة وكان من أهم النتائج :

- ١- وجود علاقة ارتباطية مقبولة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدى العمال بالمؤسسة بلغ فيها معامل الارتباط (0.61) .
- ٢- لا توجد علاقة بين خصائص الوظيفة والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة .
- ٣- هناك علاقة ارتباطية قوية بين نظام الأجور والمكافآت والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة .

وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط لجودة حياة عمل يتسم عاملها بالحنكة وخيال واسع يجعلهم يخفون من صور الجمود والتصلب الذهني، ويمنحهم خيلاً بحيث تقودهم إلى حلول للمشكلات التي يواجهونها بأفكار مبدعة خلاقة.

٦- دراسة ماضي (2014) بعنوان: (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)".

هدفت التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (344) من العاملين، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- ١- درجة التقدير الكلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين كانت كبيرة (75.3%).
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات (الشخصية و الوظيفية) بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات : (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، ومدة العمل).
- ٣- أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية كان بوزن نسبي (72.60%) وهي درجة كبيرة.

٤- يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي : (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم ، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).

وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات.

٧- دراسة أبو شقفة (2014) بعنوان: (درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المشرفين).

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المشرفين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وكانت أدواتها الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة لعام (2014) والبالغ عددهم (197) مشرفاً، استجاب منهم (153) مشرفاً، ومن نتائج الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين لجودة العمل في الإدارات التعليمية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

٢- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) موجبة وقوية بين متوسطات تقديرات المشرفين للتقييم لدى مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة وبين متوسطات تقديراتهم لجودة العمل في الإدارات التعليمية.

ومن توصيات الدراسة تفعيل وحدة الجودة الإدارية في الإدارات التعليمية واستخدام أدوات متعددة للرقابة على الجودة والعمل على تقييم تحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء .

٨- دراسة نصار (2013) بعنوان : (جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة مقارنة بين دائرة التعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي)).

هدفت التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي ، واستخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بعدد (406) مديراً ومساعداً وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات، وأظهرت النتائج:

١- أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا المؤسستين بدرجة متوسطة ومقبولة ودرجة الاستغراق الوظيفي فيها عالية .

٢- مستوى جودة حياة العمل ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث أفضل منه لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم القومي ،

٣- وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينه الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر (لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر) ،ومكان العمل (لصالح وكالة الغوث) ، والمسمى الوظيفي (لصالح مدير المدرسة) .

وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الرواتب لتتلاءم مع الوضع الاقتصادي في البلد وتكفي لإشباع حاجات العاملين مما يرفع من شعور الموظف بالأمن الوظيفي والاستقرار المادي وينعكس بشكل إيجابي على معنوياته وإقباله على العمل.

٩- دراسة صالح (2013) بعنوان: (واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز)

هدفت التعرف إلى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل التخصص والمراقبة الأكاديمية ،وسنوات الخبرة في الجامعة على مستوى جودة حياة العمل ،ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، كما قامت الباحثة بتطبيق استبانة من (7) أبعاد ، على عينة تكونت من (90) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية .ومن نتائج الدراسة:

١- أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة متوسط.

٢- ليس هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة تعزى إلى متغير التخصص (أدبي- علمي)الدرجة العلمية (محاضر ، أستاذ مساعد) ، سنوات الخدمة الجامعية (أكثر من 5 سنوات، أقل من 5 سنوات) .

وتوصلت الدراسة لضرورة الاهتمام برفع مستوي الرضا الوظيفي والشعور بجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

١٠- دراسة عوض (2012): (بعنوان تقييم جودة حياة العمل الوظيفية في بيئة العمل الجامعية دراسة ميدانية مقارنة)

هدفت إلى تحديد العلاقة بين العمل الجامعي وجودة الحياة الوظيفية ،وتقديم نموذج لتقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية الحكومية والخاصة .ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، حيث اعتمد على قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية والملاحظة في جميع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية .وأظهرت

النتائج:

١- أن من المؤشرات التي تدل على أن بيئة العمل الجامعية طاردة لأعضاء هيئة التدريس هي حالات الإحالة إلى المعاش المبكر، الاستقالة، الإعارات الداخلية والخارجية، والتحويل إلى عمل إداري.

٢- أن وحدة الجودة ليس لها تأثير معنوي على بيئة العمل الجامعية ،وبالتالي ليس لها تأثير على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

ومن توصيات الدراسة استخدام النموذج المقترح لجودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية وعناصره وهي (بيئة العمل الجامعية، جودة الحياة الوظيفية، ادراك أعضاء هيئة التدريس لجودة الحياة الوظيفية، وتحسين كفاءة الأداء الجامعي).

١١- دراسة المغربي (2004) بعنوان : (جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)) .

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وأثرها في نمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وقد تم الاعتماد علي أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية ويبلغ حجم العينة (350) مفردة وكان من أهم النتائج

١- أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي ما زالت في حاجة لتدعيم الإدارة من وجهة نظر الإداريين تمثلت في (الأجور والمكافآت ، ظروف بيئة العمل المعنوية ، جماعة العمل ، وأسلوب الرئيس في العمل) .

٢- اتضح أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي .

٣- بلغت قيمة معامل التحديد لجودة حياة العمل (71.2%) من المتغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي .

ومن توصيات الدراسة إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين.

• الدراسات الأجنبية :

١-دراسة تابسام (Tabassum,2012) بعنوان :العلاقة المتبادلة بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لدى أعضاء الكلية في الجامعات الخاصة في بنغلاديش.

Inter Relations Between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh.

هدفت بحث العلاقة المتبادلة بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لدى أعضاء الكلية في الجامعات الخاصة في بنغلادش ، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وطبقها علي (72) موظف من العاملين في الكلية واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن:

١- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لأعضاء الكلية .

٢- أن التعويضات العادلة والدستورية في تنظيم العمل تعتبر العوامل الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي .

٣- أن (فرصة تطوير قدرات الموظفين) هو العامل الأقل ارتباطاً بالرضا الوظيفي .

٢-دراسة ستيفن و دهنابيل (Stephen&Dhanapal,2012) بعنوان : "جودة حياة العمل في الوحدات الصناعية الصغيرة حسب إدراكات ارباب العمل والعمال".

Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives.

هدفت الدراسة التعرف الي مستوي جودة حياة العمل في وحدات النطاق الصناعي الصغيرة من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين، والتعرف الي أهمية عوامل جودة حياة العمل ، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي في الدراسة، حيث قاما باستخدام استبانة

كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (317) رئيس ومرؤوس من مختلف وحدات النطاق الصناعي الصغيرة في تشيناي، كويمباتور، ومادوراي في الهند، وأظهرت نتائج الدراسة :

١- أن من أهم عوامل جودة حياة العمل (الدعم الاجتماعي، العلاقات الشخصية، الاستقلالية، بيئة العمل، العلاقات مع الرئيس، ساعات العمل، وضوح الدور، المزايا والتعويضات) كما أظهرت الدراسة أن أهم العوامل هي (الدعم الاجتماعي والعلاقات الشخصية)، حيث أن وجود هذه العوامل يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره على الأداء في العمل.

٣- دراسة كاملج واندانكي (Kamalraj & Inducathy, 2012) بعنوان: دراسة عن جودة حياة العمل بين العمال بالتركيز على صناعة الغزل والنسيج في منطقة تيروبور.

A Study on Quality of Work Life among Workers With Special Reference to Textile Industry in Tirupur District- A Textile Hub.

هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة علي جودة حياة العمل وتحليل الاجراءات التي تم اعتمادها لتحسين جودة حياة العمل لدي العاملين واستخدم الباحثان مقابلة منظمة لجمع البيانات وتم تنفيذها على عينة حجمها (60) موظف واعتمد فيها المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي ومن أهم النتائج :

- ١- وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين خبرة العمل والرضا الوظيفي.
- ٢- عدم وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين الجنس والرضا الوظيفي .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين عوامل الأمان في المؤسسة مما يزيد من ثقة العاملين ويقلل من حوادث العمل، وضرورة تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتحسين المؤسسة مما يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة، وعقد برامج تدريبية مما يزيد من إنتاجية العاملين، وإتباع سياسة دفع مناسبة لتقديم تعويضات وأجور عادلة للعاملين مما يؤدي لتحسين أداء العاملين، وتوفير نفقات طبية للعاملين، وضرورة تحسين تدفق المعلومات في المؤسسة.

٤- دراسة ايمدزاده و آخرون (Emadzadeh, et al, 2012) بعنوان: "تقييم جودة حياة العمل في المدارس الابتدائية بمدينة أصفهان - إيران".

Assessing the Quality of Work Life of Primary School Teachers in Isfahan City.

هدفت إلى تقييم جودة حياة العمل ومكوناتها لدي معلمي المدارس الابتدائية في مدينة أصفهان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتكونت العينة من (120) معلماً اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة ، وكانت الأداة لجمع البيانات هي الاستبانة ، وقد تم دراسة جودة حياة العمل ومكوناتها استناداً الي المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، الحالة الزوجية ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وتوصلت الدراسة إلى أن:

١- جودة حياة العمل للمعلمين أقل من المتوسط عند مستوي دلالة إحصائية وأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من جودة حياة العمل .

٢- المعلمات تتمتع بجودة حياة أعلي من المعلمين عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

٣- لا فرق بين آراء المعلمين لمتغير المؤهل العلمي عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة حياة العمل ومكوناتها.

٤- توجد فروق بين آراء المعلمين لحياة عمل المعلمين لمتغير سنوات الخدمة لصالح (2-4 سنوات).

٥- دراسة بولھاري (Bolhari, 2011) بعنوان: "العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديمغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات"

The Relationship Between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs.

هدفت إلى قياس مستوي جودة حياة العمل لدي العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن ثم بحث العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض المتغيرات الديمغرافية لهؤلاء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (292) من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات ، حيث استخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات تكونت من ثمانية محاور ، وأظهرت النتائج أن :

١- مستوى جودة حياة العمل جاء متوسطاً بنسبة (66.7%).

٢- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وعوامل جودة حياة العمل .

٣- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين (الدخل والعمر وخبرة العمل) من جهة و (جودة حياة العمل) من جهة أخرى حيث بلغ معامل الارتباط (0.68).

ومن توصيات الدراسة إجراء أبحاث للمقارنة بين جودة حياة العمل لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والعاملين في المجالات الأخرى، وإجراء المزيد من الأبحاث لدراسة التكامل بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية.

٦- دراسة آزمان وآخرون (Azman et al,2010) بعنوان : "هل يمكن لجودة حياة العمل أن تؤثر على أداء العمل بين موظفي مكاتب الإرشاد الزراعي- ماليزيا).

Can Quality of Work Life Affect Work Performance Among Government Agriculture Extension Officer? A Case From Malaysia.

هدفت الكشف عن تأثير جودة حياة العمل علي الأداء الوظيفي لموظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم استبانة لجمع البيانات تشتمل علي عدة محاور مؤثرة علي الأداء هي (حياة الفرد والعائلة، الأمن والحماية للمؤسسة ، الرضا الوظيفي ، أسلوب الادارة وسياسة المؤسسة ، العلاقات بين الافراد في المؤسسة ، بيئة العمل، الصحة الشخصية والرفاهية ، التعويضات ودعم المنظمة) ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة عشوائية طبقية حجمها (200) موظف، وقد تم استبعاد (120) استبانة قبل تحليل النتائج، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها :

١- أن جميع العوامل السابقة لجودة حياة العمل تؤثر علي الأداء الوظيفي ، كما أن عوامل جودة حياة العمل الخمسة (حياة الفرد والعائلة ، الرضا الوظيفي ، أسلوب الادارة وسياسة المنظمة ، بيئة العمل ، التعويضات) لها التأثير الأكبر علي أداء الموظفين في الاراد الزراعي وكان اعلاها تأثيراً حياة الفرد والعائلة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على الالتحاق بدورات تدريبية مرتبطة بإدارة الحياة الشخصية والوظيفية نظراً للتأثير الكبير من هذا الجانب على الأداء، والاهتمام بالأمور التي من شأنها دعم الرضا الوظيفي، والسياسة التنظيمية وأسلوب الإدارة، وبيئة العمل والمكافآت، والأجور.

٧-دراسة سعد وآخرون (Saad et al,2008) بعنوان: "أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي".

Employees Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution.

هدفت التعرف إلى مدى تأثير عوامل جودة حياة العمل علي الرضا الوظيفي للموظفين وذلك من خلال دراسة تأثير المناخ التنظيمي الحالي على الرضا الوظيفي، ومن ثم دراسة مصادر الضغوط المهنية في بيئة مؤسسات التعليم العالي وأخيراً دراسة أثر بعض الجوانب الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال توزيع استبانة على(251) موظفاً من العاملين في الجامعات الخاصة في ماليزيا من جميع المستويات تحتوي عشرة متغيرات لقياس جودة حياة العمل هي: (دعم المنظمة، والصراع بين العمل والأسرة، العلاقة مع الأقران، والكفاءة الذاتية، والتأثير على وظيفة، المغزى من العمل، والتفاؤل في التغيير التنظيمي، والاستقلال الذاتي، الوصول إلى الموارد، والسيطرة على الوقت) وتوصلت الدراسة إلى أن:

- ١- درجة التقدير الكلية لجودة حياة العمل جاءت بدرجة كبيرة عند وزن نسبي (73.4%).
 - ٢- ثلاثة فقط من المتغيرات تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي وهي: (قيمة الوظيفة، التفاؤل في التغيير التنظيمي، الاستقلال).
 - ٣- نجحت العوامل الثلاثة السابقة في تفسير (28.9%) من التغيير في الرضا الوظيفي، ويفسر هذا بأن هناك عوامل أخرى غير تلك العوامل التي تمت دارستها تؤثر على الرضا الوظيفي.
 - ٤- أن العاملين يعتبرون أن ممارسات المؤسسة تمثل مصدراً من مصادر الضغوط المهنية.
- وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر المكافآت ومعايير تقسيم الأداء على الرضا الوظيفي في الدراسات المستقبلية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق لمجموعة الدراسات ذات العلاقة بالقيادة بشكل عام والقيادة الموزعة بشكل خاص ، وجدت أن هناك دراسات عديدة تناولت الموضوع، فتنوعت في الهدف والمنهج والأداة كما لاحظت الباحثة أن عدداً من الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والإدارية الأخرى ،وفي ضوء ما سبق تمكنت الباحثة

من حصر أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وكذلك بيان أوجه الافادة من الدراسات السابقة وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) تستعرضها الباحثة على النحو التالي:

✓ أوجه الاتفاق :

أ- القيادة الموزعة :

• من حيث الموضوع:

مثل دراسة (أبو حسب الله،2014) ودراسة (اليعقوبية،2014) ودراسة (خليفة،2013) ودراسة (الشتري،2010) ودراسة (Ngoc du,2013) ودراسة (williams, 2011) ودراسة (Sired,2008) ودراسة (Chen,2007) التي ركزت على درجة تطبيق وممارسة القيادة الموزعة في المدارس .

• من حيث المنهج:

مثل دراسة (أبو زر،2015) ودراسة (أبو حسب الله،2014) ودراسة (اليعقوبية،2014) ودراسة (خليفة،2013) (الشتري،2010) ودراسة (الشهراني،2010) ودراسة (Duif et al,2013) ودراسة (Harris,2002) التي استخدمت جميعها المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي.

• من حيث الأدوات والعينة:

مثل دراسة (أبو زر،2015) ودراسة (أبو حسب الله،2014) ودراسة (اليعقوبية،2014) ودراسة (خليفة،2013) ودراسة (الشتري،2010) ودراسة (Lizotte,2013) ودراسة (Duif et al,2013) ودراسة (Ngocdu,2013) التي استخدمت جميعها الاستبانة وكانت العينة المعلمين.

ب- جودة حياة العمل:

• من حيث الموضوع:

تشابهت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة حياة العمل مثل دراسة منصور (2016) ودراسة دسوقي (2015) ودراسة Kamalraj.S. &Inducathy.R (2012).

• من حيث المنهج :

مثل دراسة(منصور،2016) ودراسة (ماضي،2014) ودراسة (نصار،2013) ودراسة (Emadzadeh,2012) باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي.

• من حيث الأدوات والعينة:

اتفقت مع دراسة منصور (2016) ودراسة نصار (2013) ودراسة Tabassum (2012) باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ودراسة Emadzadeh (2012) في العينة المكونة من المعلمين.

✓ أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

أ- القيادة الموزعة:

• من حيث الموضوع:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الموضوع، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة واحدة أو أكثر من أبعاد القيادة الموزعة التي تم تناولها في الدراسة الحالية مثل : دراسة (أبو زر، 2015) التي أكدت على ضرورة الممارسات القيادية في الإدارة لقدرتها على رفع معنويات وأداء العاملين وتحقيق الفاعلية الذاتية للمعلمين.

ومن أهم الاختلافات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بجودة حياة العمل، في حين تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الموزعة من جوانب مختلفة مثل : درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية دراسة أبو حسب الله (2014) وأيضاً تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح دراسة الشهراني(2010)

• من حيث المنهج:

اختلفت مع دراسة Rabindarang et al (2014) ودراسة Terrell (2010)، حيث استخدمتا المنهج الكمي ، ودراسة Angelle (2010) التي استخدمت المنهج الكيفي.

• من حيث الأدوات والعينة:

دراسة (AboNayeem,2011) فقد كانت العينة مديري المدارس فقط ودراسة(الشهراني،2010) التي تناولت عينتها المعلمات فقط.

ب- جودة حياة العمل:

• من حيث الموضوع:

ومن أهم الاختلافات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بجودة حياة العمل، في حين تناولت الدراسات السابقة موضوع جودة حياة العمل من جوانب مختلفة مثل جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية منصور (2016)

• من حيث المنهج:

اختلفت مع دراسة البليبيسي (2012) التي استخدمت المنهج الوثائقي والمنهج الاستطلاعي ودراسة (Tabassum,2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

• من حيث الأدوات والعينة:

اختلفت مع دراسة ماضي (2014) التي استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والعينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية ، كما اختلفت مع دراسة البليبيسي (2012) التي مجتمعا العاملين في المؤسسات غير الحكومية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لعل ما يميز الدراسة الحالية أنها جمعت بين المتغيرين، وهدفت لتحديد العلاقة بينهما، فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة ما يلي:

أ- القيادة الموزعة:

1- الاطلاع على الاطار النظري المرتبط بالقيادة الموزعة ، ومفهومها، وخصائصها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها في المدارس حيث اتفقت مع دراسة خليفة (2013) ودراسة اليعقوبية (2014).

2- اختيار منهج مناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي حيث اتفق مع دراسة (أبو زر،2015) ودراسة (أبو حسب الله،2014) واختلف مع دراسة Terrell (2010) الذي استخدم المنهج الكمي.

3- بناء وتصميم أداة الدراسة الاستبانة حيث قامت الباحثة بتطوير أداة دراسة خليفة (2013) .

ب- جودة حياة العمل:

1- تكوين تصور عام للموضوع قيد الدراسة، مما أسهم في تحديد أبعاد جودة حياة العمل المناسبة للدراسة، حيث اتفقت مع بعض أبعاد دراسة منصور (2016) ودراسة الدحوح (2015).

2- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي حيث اتفق مع دراسة ماضي (2014) ودراسة نصار (2013) واختلفت مع دراسة Tabassum (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

3- بناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة حيث قامت الباحثة بتطوير أداة دراسة منصور (2016) ودراسة نصار (2013).

وفي المحصلة النهائية يمكننا القول بأن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة أشياء كثيرة يمكن حصرها في الآتي:

- ١- أعطت الباحثة نظرة عامة وشاملة حول موضوع الدراسة .
- ٢- ساعدت في صياغة الأهداف والفرضيات ووضع أبعاد الاستبانة.
- ٣- تحديد المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي.
- ٤- ساهمت في إعطاء الباحثة أسماء الكتب والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- ١- الدراسة الأولى التي تناولت موضوع القيادة الموزعة مربوط بمتغير جودة حياة العمل في حدود علم الباحثة.
- ٢- رغم تطرق الدراسات السابقة للقيادة الموزعة إلا أنها استهدفت مؤسسات تعليمية من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية ولم تستهدف المؤسسات الخاصة.
- ٣- العينة التي استخدمت كانت المعلمين في المدارس الخاصة اختلفت عن الدراسات السابقة التي استخدمت المعلمين في مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية.
- ٤- درست القيادة الموزعة من وجهه نظر المعلمين وليس المدراء في المدارس الخاصة .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: صدق وثبات الأدوات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

أولاً/ منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، إضافة إلى أنه المجال الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة " واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة "، لذا استخدمت المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والذي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة .

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

١- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢-البيانات الثانوية

حيث قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والدراسات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، والتي تتعلق بواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، حيث لجأت الباحثة للمصادر الثانوية في الدراسة، للتعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة

ثانياً/ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الخاصة والبالغ عددهم (1212) معلماً يعملون في (52) مدرسة خاصة بمحافظة غزة، والجدول في الملحق (4) يوضح بيانات هذه المدارس بالتفصيل، وذلك حسب احصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2016-2017 .

عينة الدراسة:

١. العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأصلية بهدف تقنين أداتي الدراسة (الاستباننتين) والتأكد من مدى صدقها وثباتها.

٢. العينة الميدانية:

شملت عينة الدراسة على (378) معلم ومعلمة حيث استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم مراعاة تمثيل كل من منطقة تعليمية. ونظراً لطبيعة الدراسة فقد تم حساب حجم العينة

$$n_0 = \frac{z^2 pq}{e^2} : (\text{Bartlett, et al. 2001})$$

حيث z قيمة التوزيع الطبيعي المعياري وتساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05.

p هي نسبة النجاح في التجربة العشوائية.

q هي نسبة الفشل في التجربة العشوائية، حيث $q = 1 - p$.

e هي مقدار الخطأ في التقدير.

وحيث إن احتمال موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة غير معروف في أي من الدراسات السابقة، فإننا نفترض أن قيمة p تساوي 0.5 وبالتالي تكون قيمة q تساوي 0.5. وباعتبار أن مقدار الخطأ في التقدير يساوي 0.05 فإن التقدير المبدئي لحجم العينة من كل المناطق يحسب كالتالي:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \approx 385$$

وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الكلي (1212) معلماً ومعلمة ، فبالإمكان تخفيض حجم العينة منها قليلاً باستخدام القانون التالي:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

حيث n_0 الحجم المبدئي للعينة، N حجم المجتمع.

وبالتالي فإن حجم العينة المخفض يحسب كالتالي:

$$n = \frac{385}{1 + \frac{(385-1)}{1212}} = 292$$

وبذلك يكون العدد (292) هو حجم العينة الممثل، ولكن عند التوجه لوزارة التربية والتعليم العالي تم توجيه الباحثة إلى التطبيق على (16) مدرسة من أصل (52) مدرسة بنسبة (30.7%) (أنظر الملحق رقم 5) الذي يوضح أسماء هذه المدارس، وعند حصر المعلمين في المدارس محل الدراسة وجد أنها (400) معلماً ومعلمة وهذا لا يتنافى مع التطبيق فهو أكثر من (292)، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد (380) استبانة من الاستبانات ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (2) استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على فقرات الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (378) استبانة من مجتمع أصلي (1212) بنسبة (30.9%).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدارس الخاصة (ذات الإدارة المسيحية) المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم قد رفضت الاستجابة للتطبيق، وذلك نظراً لمرجعياتها الخارجية، وضعف قدرتها على اتخاذ قرار بهذا الخصوص.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : البيانات الأولية:

١.الجنس: يبين جدول رقم (1) أن (59.0 %) من عينة الدراسة من المعلمات ، والباقي (41.0%) من المعلمين.

جدول رقم (1) :توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
معلمة	223	59.0
معلم	155	41.0
المجموع	378	100.0

٢.التخصص : يبين جدول رقم (2) أن (39.4%) من عينة الدراسة متخصصين في تدريس الجانب " العلمي (الرياضيات، العلوم، الفيزياء،.....) " ، و (55.8%) متخصصين في تدريس الجانب " الإنساني (التاريخ، الجغرافيا،.....) "، و (4.8 %) متخصصين في تدريس الجانب " الشرعي (العلوم الاسلامية) " .

جدول رقم (2):توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علمي	149	39.4
إنساني	211	55.8
شرعي	18	4.8
المجموع	378	100.0

٣. سنوات الخدمة: يبين جدول رقم (3) أن (29.9%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لهم " أقل من 5 سنوات " ، و(48.4%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لهم " من (5- 10) سنوات " ، و(21.7%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لهم " أكثر من 10سنوات " .

جدول رقم (3):توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	113	29.9
من (5 - 10) سنوات	183	48.4
أكثر من 10سنوات	82	21.7
المجموع	378	100.0

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد أداة الدراسة المكونة من استبانتيين وفق الخطوات التالية، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على أدوات كل من دراسة خليفة (2013) للقيادة الموزعة ،ودراسة نصار(2013) ، ودراسة منصور (2016) لجودة حياة العمل ومن ثم تطوير أداتهما:

- ١- إعداد استبانتيين أوليتين من أجل استخدامهما في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبانتيين على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- تعديل الاستبانتيين بشكل أولي حسب ما يراه المشرفان.
- ٤- تم عرض الاستبانتيين على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (11) والموضحة أسماؤهم في ملحق رقم (2) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانتيين وتعديل حسب ما يناسب.
- ٦- توزيع الاستبانتيين على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانتيين كما يلي:

◀ **القسم الأول :** يتكون من البيانات الأولية لعينة الدراسة ويتكون من 3 فقرات

◀ **القسم الثاني :** (الاستبانة الأولى) لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة وتتكون من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي : (رؤية المدرسة (9) فقرات، المسؤولية المشتركة (8) فقرات، الممارسات القيادية (13) فقرة ، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي (8) فقرات).

◀ **القسم الثالث:** (الاستبانة الثانية) لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل وتتكون من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:(العلاقات الانسانية في المدرسة (9) فقرات ، البيئة المدرسية المادية الآمنة (9) فقرات ،الحوافز والمكافآت (6) فقرات ،التحسين المستمر (10) فقرات ، الميزة التنافسية (8) فقرات).

وقد كانت الإجابات على كل فقرة من الاستبانتين حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4)

جدول رقم (4): مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثاً: صدق وثبات فقرات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد به : " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبانتين بالطرق التالية.

١) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية من (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة) متخصصين في أصول التربية، والإحصاء التربوي. (انظر الملحق رقم (2)) الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. حيث تم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل فقرة للمحور الذي ينتمي إليه ، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من أفراد العينة)، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة من حيث المضمون، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض الفقرات من بعض المحاور وإضافة بعض الفقرات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة الفقرات وحذف وإضافة البعض الآخر ومنها على سبيل المثال :

- تعديل الفقرة (3) من مجال المسؤولية المشتركة التي كانت تنص على " يحدد بالتشارك آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح" إلى " يحدد بمشاركة المعلمين آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح".
- إضافة الفقرة (14) من مجال الممارسات القيادية التي تنص على " يستطيع المعلمين العمل ضمن الفرق التعاونية".

٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية البالغ حجمها (30) معلماً ومعلمة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ويبين جدول رقم (5، 6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5):الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الاولى (القيادة الموزعة)

المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.000	0.803**	1	0.000	0.706**	1	0.001	0.570**	1	0.005	0.502**	1
0.000	0.714**	2	0.001	0.554**	2	0.000	0.788**	2	0.011	0.457*	2
0.000	0.712**	3	0.000	0.829**	3	0.001	0.565**	3	0.014	0.442*	3
0.000	0.765**	4	0.000	0.653**	4	0.002	0.554**	4	0.013	0.446*	4
0.001	0.568**	5	0.000	0.671**	5	0.000	0.673**	5	0.022	0.417*	5
0.000	0.654**	6	0.000	0.730**	6	0.000	0.756**	6	0.032	0.393*	6
0.000	0.746**	7	0.001	0.593**	7	0.000	0.735**	7	0.000	0.597**	7
0.002	0.532**	8	0.001	0.596**	8	0.001	0.558**	8	0.002	0.532**	8
			0.000	0.737**	9				0.017	0.433*	9
			0.000	0.781**	10				*العلاقة دالة عند مستوى 0.05 **العلاقة دالة عند مستوى 0.01		
			0.001	0.712**	11						
			0.037	0.494*	12						
			0.000	0.786**	13						
			0.000	0.357**	14						

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (6):الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (جودة حياة العمل)

المجال الخامس			المجال الرابع			المجال الثالث			المجال الثاني			المجال الأول		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	
0.000	0.836**	1	0.000	0.866**	1	0.000	0.922**	1	0.000	0.811**	1	0.000	0.895**	1
0.000	0.826**	2	0.000	0.879**	2	0.000	0.702**	2	0.000	0.873**	2	0.000	0.684**	2
0.000	0.873**	3	0.000	0.958**	3	0.000	0.878**	3	0.000	0.951**	3	0.000	0.661**	3
0.000	0.673**	4	0.000	0.959**	4	0.000	0.677**	4	0.000	0.785**	4	0.000	0.791**	4
0.000	0.840**	5	0.000	0.738**	5	0.001	0.588**	5	0.000	0.618**	5	0.000	0.774**	5
0.047	0.366*	6	0.000	0.774**	6	0.000	0.754**	6	0.000	0.668**	6	0.000	0.670**	6
0.000	0.811**	7	0.000	0.871**	7				0.002	0.538**	7	0.000	0.793**	7
0.000	0.838**	8	0.000	0.909**	8				0.001	0.582**	8	0.000	0.729**	8
العلاقة دالة عند مستوى 0.05*			0.000	.907**	9								0.000	0.789**
العلاقة دالة عند مستوى 0.01											0.000	0.757**	9	
													10	
									0.000			0.863**		

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

صد الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

يوضح جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (7): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الاستبانة	المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
القيادة الموزعة	الأول	رؤية المدرسة	0.643**	0.000
	الثاني	المسئولية المشتركة	0.910**	0.000
	الثالث	الممارسات القيادية	0.750**	0.000
	الرابع	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	0.830**	0.000
جودة حياة العمل	الأول	العلاقات الانسانية في المدرسة	0.795**	0.000
	الثاني	البيئة المدرسية المادية الآمنة	0.640**	0.000
	الثالث	الحوافز والمكافآت	0.857**	0.000
	الرابع	التحسين المستمر	0.713**	0.000
	الخامس	الميزة التنافسية	0.551**	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361** العلاقة دالة عند مستوى 0.01

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يعني ثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات بناء على استجابات أفراد العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات فردية الرتبة ودرجة الفقرات زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط، والجدول رقم (8) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة الأولى والثانية (0.883)، (0.891) على الترتيب وقد بلغ المعدل العام للاستبانتين معاً (0.880) مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (8) : معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور	الاستبانة
0.858	0.752	9	رؤية المدرسة	الأول	القيادة الموزعة
0.866	0.763	8	المسئولية المشتركة	الثاني	
0.851	0.741	14	الممارسات القيادية	الثالث	
0.898	0.815	8	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	الرابع	
0.883	0.791	39	جميع المحاور		
0.846	0.733	9	العلاقات الانسانية في المدرسة	الأول	جودة حياة العمل
0.878	0.782	9	البيئة المدرسية المادية الآمنة	الثاني	
0.840	0.724	6	الحوافز والمكافآت	الثالث	
0.896	0.812	10	التحسين المستمر	الرابع	
0.891	0.804	8	الميزة التنافسية	الخامس	
0.880	0.785	42	جميع المحاور		

٢- طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha :

استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستباننتين كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (9) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة الأولى والثانية (0.892)، (0.915) على الترتيب حيث بلغ معامل الثبات العام للاستباننتين معاً (0.894) مما يطمئن الباحثة على تطبيق الاستباننتين.

جدول رقم (9): معامل الثبات (طريقة كرونباخ ألفا)

الاستبانة	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة الموزعة	الأول	رؤية المدرسة	9	0.862
	الثاني	المسئولية المشتركة	8	0.895
	الثالث	الممارسات القيادية	14	0.869
	الرابع	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	8	0.904
	جميع المحاور			٣٩
جودة حياة العمل	الأول	العلاقات الانسانية في المدرسة	9	0.857
	الثاني	البيئة المدرسية المادية الآمنة	9	0.889
	الثالث	الحوافز والمكافآت	6	0.867
	الرابع	التحسين المستمر	10	0.902
	الخامس	الميزة التنافسية	8	0.915
	جميع المحاور			42

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ١- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ($0.8=5/4$) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي:(الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا.
- ٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى السمات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٣- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996: 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على الفقرات .
- ٤- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها) .
- ٥- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٦- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، وكذلك العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين .
- ٧- معادلة سيرمان براون للثبات.
- ٨- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) .
- ٩- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3" .

- ١٠- اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (جنس المعلم).
- ١١- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر (عدد سنوات الخدمة، التخصص).
- ١٢- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- مقدمة
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- الاجابة عن أسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- التوصيات والمقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها وربط النتائج بالدراسات السابقة ذات العلاقة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل.

جدول رقم (10): مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1- أقل من 1.8	1.8- أقل من 2.6	2.6- أقل من 3.4	3.4- أقل من 4.2	4.2-5
التقدير	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	20%- أقل من 36%	36%- أقل من 52%	52%- أقل من 68%	68%- أقل من 84%	84%- 100%

أولاً/ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) ($\alpha > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الاستبانة	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
القيادة الموزعة	الأول	رؤية المدرسة	9	1.110	0.170
	الثاني	المسئولية المشتركة	8	0.983	0.288
	الثالث	الممارسات القيادية	14	1.310	0.064
	الرابع	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	8	0.901	0.392
		جميع المحاور	39	1.259	0.084
جودة حياة العمل	الأول	العلاقات الانسانية في المدرسة	9	1.111	0.169
	الثاني	البيئة المدرسية المادية الآمنة	9	1.208	0.108
	الثالث	الحوافز والمكافآت	6	0.875	0.428
	الرابع	التحسين المستمر	10	0.686	0.735
	الخامس	الميزة التنافسية	8	0.896	0.398
			جميع المجالات	42	0.575

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) (أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60 %)، وبخلاف ذلك تكون الفقرة غير ايجابية .

الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال على : "ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، حيث يبين الجدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة القيادة الموزعة: (رؤية المدرسة، المسئولية المشتركة، الممارسات القيادية ، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)

جدول رقم (12): تحليل مجالات الاستبانة الأولى (القيادة الموزعة)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
1	رؤية المدرسة	3.94	0.728	78.86	25.166	0.000	1	كبيرة
2	المسئولية المشتركة	3.91	0.651	78.13	27.050	0.000	2	كبيرة
4	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	3.80	0.730	76.01	21.301	0.000	3	كبيرة
3	الممارسات القيادية	3.78	0.727	75.53	20.755	0.000	4	كبيرة
	جميع أبعاد ممارسة القيادة الموزعة	3.85	0.652	76.93	25.230	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 376 " تساوي 1.96

وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات تساوي 3.85، والانحراف المعياري يساوي (0.652) ، و الوزن النسبي يساوي (76.93%) وهي درجة كبيرة وقيمة t المحسوبة تساوي (25.230) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة هي درجة تقدير كبيرة ويعزى السبب في هذه الدرجة إلى قناعة أفراد العينة بـ:

- وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية القيادة الموزعة ودورها في تحفيز المعلمين نحو العمل ودورها في زيادة دافعيتهم وفعاليتهم نحو المهام الموزعة عليهم.
 - حرص مديري المدارس الخاصة على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة وإقامة علاقات طيبة متبادلة بين المديرين والمعلمين.
 - ثقة مديري المدارس الخاصة بالمعلمين والقدرات والإمكانات التي يمتلكونها.
- وهذا ما يتفق مع دراسة أبو زر (2015) ودراسة أبو حسب الله (2014) ودراسة Duif et al (2013) والتي أكدت جميعها بأن درجة تقدير معلمي المدارس لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة ، وتختلف مع دراسة اليعقوبية (2014) ودراسة الشثري (2010)

ودراسة Abu Nayeem (2011) حيث أكدت على أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تتراوح ما بين الدرجة (القليلة والمتوسطة) وأن هناك معوقات لتطبيق القيادة الموزعة.

وللتفصيل جاء ترتيب المجالات على النحو التالي :

- مجال (رؤية المدرسة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.86%) بدرجة كبيرة.
- مجال (المسئولية المشتركة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (78.13%) بدرجة كبيرة.
- مجال (الممارسات القيادية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.53%) بدرجة كبيرة.
- مجال (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.01%) بدرجة كبيرة.

ويعزى السبب في احتلال مجال (رؤية المدرسة) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.86%) بدرجة كبيرة إلى:

- معظم مديري المدارس الخاصة لديهم رؤية واضحة للمدرسة في المستقبل ومحاولتهم تطبيقها على أرض الواقع، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.
- قناعة مديري المدارس الخاصة بأهمية توزيع المهام الإدارية على المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة، التي تجيب عن سؤال مهم (ماذا سنكون؟)، فالمدرسة الخاصة تسعى إلى التنافس المرتبط بالإقبال وتقديم خدمة تعليمية استثنائية، على عكس المدارس التابعة للحكومة أو وكالة الغوث.

ويتفق هذا مع ما جاءت به دراسة أبو زر (2015) ودراسة Arrawsmith (2007) التي توصلت إلى أن هناك أعمالاً يقوم بها المديرون من شأنها تعزيز القيادة الموزعة، وتعزيز الموقع التنافسي، والتي أهمها رؤية المدرسة.

ويعزى حصول مجال (الممارسات القيادية) على الأخيرة بوزن نسبي (75.53%) بدرجة كبيرة للأسباب التالية:

- وجود بعض أنماط قيادية تسلطية لدى بعض المديرين، وغلبة الجانب الوظيفي على الجانب الإنساني لديهم، وذلك للثقافة السائدة حول مفهوم القيادة المدرسية المرتبطة بتسيير الأمور.
- وجود بعض المعوقات التي تعوق ممارسة القيادة الموزعة، حيث تحتاج الممارسات القيادية إلى تطوير وتحسين مستمر، وهذا ما يكلف المدرسة المزيد من المصروفات في ظل تراجع الوضع الاقتصادي العام وانسحاب العديد من الطلبة من المدارس الخاصة إلى المدارس الحكومية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة خليفة (2013) ودراسة Lizotte (2013) والتي أكدت على تراجع منح المعلمين أدوار قيادية في المدرسة نظراً لتداخل مجموعة من الظروف المرتبطة بمفهوم السلطة، وقلة الإمكانيات المتاحة.

وفيما يلي تفصيل درجات التقدير لكل مجال على حدة:

المجال الأول: رؤية المدرسة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (13): تحليل فقرات المجال الأول (رؤية المدرسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
9	يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة.	4.10	0.996	82.01	21.477	0.000	1	كبيرة
6	يساعدنا في ادراك الوظيفة الأساسية للمدرسة الخاصة.	4.10	0.943	81.96	22.631	0.000	2	كبيرة
2	يربط رؤية وأهداف المدرسة بالمبادئ التربوية للمجتمع المحلي .	4.03	0.797	80.63	25.161	0.000	3	كبيرة
1	يحدد مدير المدرسة بالتشارك معنا رؤية واضحة للمدرسة.	4.01	0.927	80.21	21.196	0.000	4	كبيرة
5	يوضح لنا طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات المرتبطة بالرؤية ومصالحة المدرسة الخاصة.	3.94	0.867	78.78	21.052	0.000	5	كبيرة
4	يقدم صورة مستقبلية واحدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل.	3.93	0.867	78.68	20.943	0.000	6	كبيرة
3	يوضح لنا آليات بعيدة الأجل للوصول إلى تحقيق مصلحة المدرسة.	3.90	0.897	78.04	19.552	0.000	7	كبيرة
7	يوظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة الخاصة.	3.87	0.938	77.35	17.994	0.000	8	كبيرة
8	يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق بين مطالب وحاجات المعلمين .	3.60	1.059	72.06	11.078	0.000	9	كبيرة
	جميع العبارات	3.94	0.729	78.86	25.166	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (رؤية المدرسة) بوزن نسبي (78.86%) أي بدرجة كبيرة. يوضح الجدول (13) أن الأوزان النسبية كانت كبيرة على فقرات المجال المتعلق بـ (رؤية المدرسة) وتراوح ما بين (72.06 - 82.01%) وهي درجات جميعها كبيرة. وكانت أعلى فقرتين في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.01%) وهي نسبة كبيرة ويعزى السبب في ذلك إلى:

- أهمية تحديد رؤية المدرسة وقدرتها على زيادة مستوى الالتزام نحو المدرسة وأهدافها في ظل التنافسية الشديدة.
- قناعة أفراد العينة بضرورة مشاركة جميع المعلمين في تحديد الرؤية المدرسية كل حسب تخصصه وقدراته، وذلك لما لها من أهمية في رسم خارطة المدرسة المستقبلية.
- أن مديري المدارس الخاصة يؤمنون بأهمية العمل من خلال تحديد أولويات العمل كاستراتيجية مستدامة في تحقيق رؤية المدرسة، وتحقيق سمعة سوقية تناسب دورها الاستثنائي.

وتتفق النتائج مع دراسة أبو زر (2015) في أن المدير الذي يضع رؤية المدرسة وغايتها يكون أمام تحدي لتحقيق هدفه حيث يتطلب هذا منه تذكير المعلمين بهذا الهدف في كل مناسبة لشحنهم نحو تحقيقه.

✓ الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يساعدنا في إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة الخاصة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.96%) وهي بنسبة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- قناعة مدير المدرسة الخاصة بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته وإيمانه بهدفه الذي يتركز حول الوصول بمدرسته إلى الغايات المنشودة من تربية النشء بحيث يكونوا مواطنين نافعين منتجين لديهم اتجاهات صحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم وكذلك إيمانه بدور المدرسة الخاصة في تقديم خدمة تعليمية استثنائية.

- كذلك خصوصية وظيفة المدرسة الخاصة باعتبارها تقدم خدمات تعليمية تتميز عما تقدمه مثيلاتها في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث الدولية.
- حرص مديري المدارس الخاصة على الالتزام قدر الامكان بالسياسة التعليمية التي تضعها وزارة التربية والتعليم والتي يكون لمجالس المدرسة وأولياء الأمور دور بارز فيها، ويتخذ كل الوسائل الممكنة لإنجاح العمل داخل المدرسة.
- واتفقت مع نتائج دراسة جيمس وآخرون James et al (2013) حيث أكدت على ضرورة مشاركة المعلمين في تحقيق طموح المدرسة وإدراك وظيفتها.
- وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال:

- ✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق بين مطالب وحاجات المعلمين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.06%) ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:
- أن مدير المدرسة لديه قناعة كاملة بأنه لا يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة بمفرده فهو بحاجة إلي مشاركة المعلمين للوصول إليها، وجاءت بالمرتبة الأخيرة كون المعلمين يفتقدون جزءاً كبيراً من مطالبهم وحاجاتهم وقلة الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها، وهذا ما تنبعت له وزارة التربية والتعليم والذي أقرت بعده الحد الأدنى للأجور في المدارس الخاصة.
- وبهذا تتفق مع دراسة Bawdracs (2011) التي أكدت على علاقة القيادة الموزعة بتحسين الأداء المدرسي وتنفيذ الخطط المدرسية من خلال تبادل خبرات المعلمين وتعميق معارفهم والتي تنتقل إلي صفوفهم من خلال التحفيز والإبداع والفاعلية.

- ✓ الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يوظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة الخاصة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.35%) وهي بنسبة كبيرة أيضاً وتعزو الباحثة ذلك إلى:
- دراسة مدير المدرسة الجيدة لواقع البيئة الداخلية والخارجية لتحديد فرص المدرسة ونقاط قوتها وما يواجهها من تحديات لتحقيق رؤية المدرسة.
- وكذلك ضبابية الوضع العام بمحافظة غزة، نتيجة للظروف السياسية وانعكاسات الانقسام على العملية التعليمية برمتها مما صعب عملية توظيف أو استثمار الفرص، هذا إن وجدت أصلاً.

- وتتفق مع دراسة خليفة (2013) التي تأكد على ضرورة توفير فرص للتطوير المهني وتخفيف الأعباء عن المعلمين والتي تعتبر عائقاً من عوائق مشاركة المعلم في القيادة المدرسية .

المجال الثاني : المسؤولية المشتركة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): تحليل فقرات المجال الثاني (المسؤولية المشتركة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
2	يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.	4.24	0.826	84.81	29.211	0.000	1	كبيرة جداً
3	يحدد بمشاركة المعلمين آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح.	4.06	0.885	81.22	23.293	0.000	2	كبيرة
8	يتابع باهتمام تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للمعلمين.	3.97	0.880	79.47	21.517	0.000	3	كبيرة
6	يسخر البيانات اللازمة بهدف تحسين المستوي العام للمدرسة.	3.90	0.822	77.94	21.202	0.000	4	كبيرة
4	يستند عند اتخاذ قرارات التغيير في البرامج التعليمية على نتائج التقييم المدرسي.	3.83	0.859	76.51	18.672	0.000	5	كبيرة
1	يترك المجال للمعلمين للمشاركة في برامج طوعية لها علاقة بروية المدرسة.	3.80	0.840	76.03	18.549	0.000	6	كبيرة
5	يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.74	0.977	74.71	14.642	0.000	7	كبيرة
7	يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم بشكل منطقي.	3.72	0.992	74.34	14.056	0.000	8	كبيرة
	جميع الفقرات	3.80	0.840	76.03	18.549	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (14) وتبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (المسئولية المشتركة) حيث بلغت الدرجة الكلية (76.03%) أي بدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (74.34-84.81%) وبدرجات جميعها كبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات في المجال:

✓ الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.81%) بنسبة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

• رغبة مديري المدارس الخاصة في استثمار طاقات المعلمين وخبراتهم في عمل الأنشطة المدرسية المميزة والخاصة، أضيف إلى طول اليوم الدراسي في المدرسة الخاصة وتعدد الحصص المرتبطة بالأنشطة المختلفة.

• حرص معظم مديري المدارس الخاصة على توفير الإمكانيات للمعلمين للوصول بالتشارك معهم إلى مدرسة المستقبل المنافسة من بين المدارس الأخرى، ولضمان رضا أولياء الأمور عن أدائها .

وهذا ما أكدته دراسة ليزوت Lizotte(2013) من أن الثقة في قدرات المعلمين يجعل مديري المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارستهم القيادية، ويذهب بالمدرسة إلى المواقع التنافسية المتقدمة.

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يحدد بمشاركة المعلمين آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.22%) وهي بنسبة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• اهتمام مدير المدرسة بمشاركة المعلمين وتعزيز الاتصال والتواصل معهم، وعلاقتهم مع أولياء الأمور والتعرف إلى مدى تأثير أداء المدرسة بدور الأسرة.

• وعي مدير المدرسة بضرورة الحفاظ على السمعة الجديدة للمدرسة لدي أولياء الأمور، لضمان الاستمرارية.

• حرص مديري المدارس على العلاقة الطيبة مع المجتمع المحلي بما يضمن رضا الجمهور ويحقق الإقبال على الالتحاق بالمدرسة.

وهذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة أبو نعيم (2011) Abu nayeem حيث أكد على ضرورة التفاعل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة في تحقيق الأهداف المدرسية، كأساس مهم من أسس القيادة الموزعة.

في حين كانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم بشكل منطقي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.34%) وهي بنسبة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• قناعة مديري المدارس بقيام المعلمين بدورهم المنوط بهم، لعدة اعتبارات أهمها: خصوصية حالة المدارس الخاصة، وكذلك حرص المعلمين على الاحتفاظ بوظائفهم.

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة ميجس وهامس (2003) Muijs & Hamis التي أكدت على تشجيع المعلمين على طرح أفكار جديدة والنقاش الحر والاهتمام بالتعاون وليس التنافس بين المعلمين، وتبرير مقترحاتهم.

✓ الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.71%) وبدرجة كبيرة وتعزو الباحثة في درجة التقدير الكبيرة إلى:

• ايمان مديري المدارس الخاصة بوجود معلمين ذو خبرة وأصحاب رؤية ثاقبة يمكن الاعتماد عليهم عند اتخاذ القرارات.

• قناعة مديري المدارس بأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات يساعد على بناء جسور الثقة والمودة وبناء العلاقات الطيبة.

• في حين يعزى السبب في احتلالها المرتبة قبل الأخيرة إلى التداخل في مفهوم السلطة عند بعض مديري المدارس، واعتبار أن الأخذ برأي المعلمين ووجهات نظرهم انقاص من قدرهم أو من قدراتهم في ادارة وقيادة المدرسة

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة جرين (2010) Green التي كان من أهم نتائجها أن من سمات القيادة الموزعة الاعتراف بالخبرة التي يمتلكها المعلمون، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظرهم في اتخاذ القرارات.

المجال الثالث : الممارسات القيادية

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (15): تحليل فقرات المجال الثالث (الممارسات القيادية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
12	يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسة .	4.01	1.078	80.21	18.229	0.000	1	كبيرة
2	يعدل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة.	3.91	0.910	78.25	19.502	0.000	2	كبيرة
1	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم في إحداث التغيير المنشود.	3.91	0.651	78.13	27.050	0.000	3	كبيرة
7	يعزز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل .	3.90	0.940	77.94	18.553	0.000	4	كبيرة
11	يحرص على العمل بروح الفريق الواحد.	3.83	1.026	76.67	15.798	0.000	5	كبيرة
10	يعمل على استقطاب المعلمين ذوي المواهب والقدرات العالية.	3.81	0.955	76.24	16.538	0.000	6	كبيرة
9	يسمح للمعلمين بتجريب أفكارهم الجديدة.	3.80	0.903	76.08	17.313	0.000	7	كبيرة
4	يوفر للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة .	3.79	0.946	75.71	16.142	0.000	8	كبيرة
3	يوفر للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتفق مع رؤية المدرسة وأهدافها .	3.78	0.898	75.66	16.948	0.000	9	كبيرة
8	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية.	3.77	0.973	75.40	15.381	0.000	10	كبيرة
6	يمنح فرصاً كافية للمعلمين لإظهار ابداعاتهم.	3.74	1.032	74.71	13.855	0.000	11	كبيرة
5	يوزع المهام الإدارية على المعلمين بشفافية .	3.68	1.073	73.65	12.369	0.000	12	كبيرة
14	يستطيع المعلمين العمل ضمن الفرق التعاونية.	3.59	0.879	71.80	13.045	0.000	13	كبيرة
13	يمنح المعلمين مجالاً من الاستقلالية والحرية في طريقة إنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.42	1.051	68.41	7.784	0.000	14	كبيرة
	جميع الفقرات	3.83	0.959	76.67	16.900	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

حيث تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج المبينه في الجدول رقم (15) تبين استجابات أفراد عينه الدراسة على فقرات المجال الثالث (الممارسات القيادية)، حيث بلغت درجة التقدير الكلية (76.67) وبدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (68.41% - 80.21%) وبدرجات جميعها كبيرة.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.21%) وهي نسبة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- إدراك مدير المدرسة بأهمية الاعتماد على المعلمين في قيادة المدرسة، والافادة من قدراتهم وخبراتهم، وذلك لضمان التنوع في الخبرات وتأهيل بعضهم للقيادة حال تغيب المدير
- أضف إلى ذلك، هناك مساحة من المشاركة في القيادة داخل المدارس الخاصة أكثر من غيرها، نظراً لارتباط العمل باعتبارات ذات علاقة بالتنافسية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جاميس Jaimes (2009) التي قدمت رؤية جديدة حول آلية التوزيع للمهام الإدارية ومدى تأثيرها على الرضا المهني والتمكين وتعزيز روح المسؤولية في عملية اتخاذ القرارات، ونتائج دراسة هامفريز Humphreys (2010) التي أكدت على ضرورة توزيع المعلمين للأدوار القيادية في المدرسة وتطوير المهارات القيادية والمواهب الفردية للمعلمين واطاحة الفرص لهم بممارسة القيادة.

✓ الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يعدل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.25%) وهي بنسبة كبيرة أيضاً وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- مديري المدارس الخاصة يقومون بالتقويم المستمر للممارسات والأنشطة المدرسية ويتابعون خطوط السير لها، وبناء على النتيجة يقومون بتقديم التغذية الراجعة وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها بهدف تقديم الأفضل، وتلافي المساءلة من قبل الوزارة.

في حين كانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (13) والتي نصت على: "يمنح المعلمين مجالاً من الاستقلالية والحرية في طريقة إنجاز المهام الموكلة إليهم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.41%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• حرص المديرين الزائد وخوفهم من منح الحرية والاستقلالية للمعلمين، وذلك حتى لا يفهم على أنه ضعف، أو لضعف ثقتهم بهم نظراً لحساسية الموقع التنافسي للمدرسة الخاصة، وتدني رواتب معلمي المدارس الخاصة مقارنة بغيرهم في المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية.

ولعل هذا يتفق مع ما أوصت به دراسة أبو حسب الله (2014) التي أكدت على أنه يتوجب على مديري المدارس إشراك المعلمين في كافة شؤون المدرسة وتوزيع المهام حسب القدرات والإمكانات.

✓ الفقرة رقم (14) والتي نصت على: "يستطيع المعلمين العمل ضمن الفرق التعاونية" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.80%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• قناعة أفراد العينة بأهمية العمل الجماعي (الفرقي) ودوره في تحقيق الانجازات والحفاظ على جودة حياة العمل، في حين أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة نتيجة للتشوهات المعرفية المرتبطة بالعمل الجماعي لدى مديري المدارس الخاصة، باعتباره نوع من التحالفات، وكذلك ضعف وضوح المفهوم لدى المعلمين وتداخله ضمن اطار التنافس.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة أروسميث Arrowsmith (2007) والتي أكدت انه من أهم عوامل تعزيز القيادة الموزعة في المدارس هو التواصل الفعال والعمل الجماعي (الفرقي) المشترك .

المجال الرابع : الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) :تحليل فقرات المجال الرابع (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
8	يعمم على المعلمين إنجازات المبدعين منهم للإفادة منها.	3.98	0.966	79.68	19.804	0.000	1	كبيرة
3	يتابع اللجان المدرسية ويقدم لها التغذية الراجعة من خلال التقويم المستمر.	3.93	0.870	78.68	20.870	0.000	2	كبيرة
6	يظهر حماساً حقيقياً أثناء القيام بالمهام القيادية.	3.93	0.981	78.57	18.397	0.000	3	كبيرة
7	يعزز الفعاليات والأنشطة التي تظهر التنافس.	3.93	0.944	78.52	19.071	0.000	4	كبيرة
5	يجتهد في توفير الإمكانيات المادية للأنشطة والبرامج والأعمال التي يحتاجها المعلمون.	3.81	1.044	76.30	15.172	0.000	5	كبيرة
2	يتابع خطوط السير العريضة المشتركة والموحدة للمعلمين .	3.79	0.878	75.82	17.520	0.000	6	كبيرة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية .	3.52	0.994	70.32	10.091	0.000	7	كبيرة
4	ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة.	3.51	1.110	70.16	8.897	0.000	8	كبيرة
	جميع الفقرات	3.80	0.730	76.01	21.301	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 377" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) بوزن نسبي (76.01%) أي بدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (70.16 – 79.68%) وبدرجات جميعها كبيرة.

حيث كانت أعلى فقرتين في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يعمم على المعلمين إنجازات المبدعين منهم للإفادة منها" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.68%) وهي درجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• قناعة أفراد العينة بأهمية دور المديرين في تعزيز مبدأ التنافسية وتشجيع المعلمين على الإبداع، وتحفيزهم من خلال تجارب المبدعين كأساس للتعلم والتطور المهني، وتحقيق رؤية المدرسة، باعتبارها حافز لمزيد من الابداعات.

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الشثري (2010) ودراسة ستريك Streck (2009) اللتان أكدتا على أن الإدارة المدرسية تعمل على تطوير المعلمين وتقديم الابتكارات الجديدة كفرص للتعلم، وذلك من خلال تطبيق مبدأ المكافآت والترقيات لمن يقدم إسهامات وابتكارات جديدة .

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يتابع اللجان المدرسية ويقدم لها التغذية الراجعة من خلال التقويم المستمر" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.68%) وهي بدرجة كبيرة حيث اتفقت مع الفقرة رقم (2) من مجال (الممارسات القيادية) التي نصت على: "يعدل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة"

• ويعزى السبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس على الحفاظ على تطوير أداء المدرسة بما يضمن لها قبولاً في محيطها، وسمعة تعليمية تفضلها عن مثيلاتها، وذلك من خلال التقويم المستمر وعلاج نقاط الضعف وهذا ما يتفق مع دراسة أبو حسب الله (2014) التي أكدت على ضرورة الحفاظ على العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي .
في حين كانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.16%) وهي بدرجة كبيرة حيث بدأ التوجه الآن عند بعض المدارس الخاصة نحو إقامة المؤتمرات والأيام الدراسية مثل مدرسة دار الأرقم النموذجية كنوع من أنواع التسويق لانتاجيتها التعليمية، وتعزيز لمكانتها المجتمعية.

• ولعل ترتيبها الأخير يعزى إلى أن مثل هذه الورش والأبحاث تحتاج إلى موارد مالية ونفقات خارج نطاق الموازنة، إضافة إلى أن هناك عزوف من قبل بعض المعلمين للعمل في مثل هذه النشاطات نتيجة لعدم الاكتراث لنتائجها.

وهذا ما اتفق مع ما جاءت به النتائج مع دراسة الشنري (2010) ودراسة الشهراني (2010) التي أكدنا على أن من معوقات ممارسة القيادة الموزعة هو إحجام المعلمين عن القيام بالأدوار القيادية.

✓ الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.32%) وهي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• أن بعض مديري المدارس الخاصة ما زالوا مؤمنين بمبدأ مركزية القرار وبالتالي يستأثرون معظم القرارات الادارية لأنفسهم، كما أن الخطط والبرامج في أغلب الأحيان تكون مفروضة من قبل الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة خليفة (2014) ودراسة أبو زر (2015) حيث أكدنا على ضرورة إشراك المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية وسبب ذلك فهم مديري المدارس إلى أن عملية اشراك المعلمين هي مجرد تفويض للصلاحيات واشراكهم بالأمور التعليمية فقط في المدرسة وليس في اتخاذ القرارات .

الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي)."

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالتأكد من الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى متغير الجنس (معلم ، معلمة).

جدول رقم (17) نتائج تحليل اختبار T بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس (223 معلمة ، 155 معلم)

المتوسط الحسابي		القيمة الاحتمالية	قيمة T	المجال
معلم	معلمة			
3.76	4.07	0.000	4.179	رؤية المدرسة
3.77	4.00	0.001	3.375	المسئولية المشتركة
3.64	3.87	0.002	3.083	الممارسات القيادية
3.73	3.85	0.114	1.584	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي
3.71	3.94	0.001	3.365	جميع مجالات (واقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة)

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "1498" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (17) يبين أن قيمة (T) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 3.365 وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (1.96) ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى متغير الجنس (معلم ، معلمة). عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والفروق لصالح فئة المعلمات وتعزز الباحثة ذلك إلى:

• طبيعة الإناث كونهن يملن إلى ترتيب العمل وحساسيتهن لمتابعة الأمور والتدقيق فيها أكثر من المعلمين الذكور.

• المعلمين الذكور أقل تحملاً ومسئولية في التعامل مع الأطفال، خاصة وأن معظم المدارس الخاصة مدارس أساسية، مما يفسد العلاقة بين المعلمين والادارة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو زر (2015)، ودراسة أبو حسب الله (2014) والتي كانت فيها الفروق لصالح المعلمات، واختلفت مع دراسة اليعقوبية (2014) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي).

جدول رقم (18): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي)

المتوسط الحسابي			القيمة الاحتمالية	قيمة F	المجال
شرعي	إنساني	علمي			
3.86	3.90	4.02	0.253	1.379	رؤية المدرسة
3.85	3.87	3.96	0.372	0.991	المسئولية المشتركة
3.72	3.70	3.89	0.044	3.154	الممارسات القيادية
3.87	3.74	3.88	0.190	1.669	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي
3.81	3.79	3.93	0.110	2.220	الدرجة الكلية(واقع ممارسة القيادة الموزعة)

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "2، 375" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى متغير التخصص الذي يدرسه (علمي ، إنساني ، شرعي) والنتائج المبينة في جدول رقم (18) يبين أن

قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (2.220) وهي أقل من القيمة الجدولية والتي تساوي (3.02)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.110) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى التخصص عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- جميع التخصصات لها نفس المستوى من الاهتمام عند القيادة في المدرسة.
- أن جميع المعلمين باختلاف تخصصاتهم على احتكاك مباشر بالعمل وتبادل الخبرات وبذلك يتبادلون الخبرات من خلال علاقاتهم، كما أن متغير التخصص قد يكون بعيداً نوعاً ما عن التميز في مجال القيادة، فجميعها له نشاطه.

وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتناول متغير التخصص الذي يدرسه المعلم على واقع تقدير ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة في حدود علم الباحثة ووفق الدراسات التي تم الاطلاع عليها.

الفرضية الثالثة/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

جدول رقم (19): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	قيمة F	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي		
			أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات ()	أكثر من 10 سنوات
رؤية المدرسة	3.666	0.026	4.07	3.84	3.99
المسئولية المشتركة	2.292	0.102	4.01	3.85	3.89
الممارسات القيادية	5.057	0.007	3.89	3.65	3.89
الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	7.648	0.001	3.97	3.65	3.89
الدرجة الكلية (واقع ممارسة القيادة الموزعة)	5.214	0.006	3.97	3.74	3.91

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "2، 299" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (5.214) وهي أكبر من القيمة، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (20): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.235*	0.060	
5-10 سنوات	-0.235*	-0.176	
أكثر من 10 سنوات	-0.060	0.176	

*توجد فروق بين المتوسطات دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويبين اختبار شففيه في جدول رقم (20) أن الفروق بين الفئات " أقل من 5 سنوات " و " 10-5 سنوات " و " 10 سنوات فأكثر " لصالح الفئة " أقل من 5 سنوات " وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى:

- حداثة مفهوم القيادة الموزعة في الأدب التربوي.
 - المناهج والكتب الدراسية المتطورة للصفوف من (4-1) الأساسي تدعم فكرة القيادة الموزعة وتوضح أهميتها للعاملين في المجال التربوي الإداري أكثر من المناهج القديمة من خلال الأنشطة المتنوعة.
 - تغيير النظرة السلبية لدى المديرين حول النمط التسلطي في الإدارة ووعيهم بأهمية توزيع المهام الإدارية مع المعلمين خلال الفترة الحديثة.
- وقد اختلفت مع دراسة أبو زر (2015) و دراسة أبو حسب الله (2014) ودراسة خليفة (2014)، حيث أكدت جميعها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لاختلاف بيئة التطبيق.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال على: "ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لجودة حياة العمل في مدارسهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات جودة حياة العمل (العلاقات الانسانية في المدرسة، البيئة المدرسية المادية الآمنة، الحوافز والمكافآت، التحسين المستمر، الميزة التنافسية)

جدول رقم (21): تحليل لمجالات الاستبانة الثانية : (جودة حياة العمل).

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
4	التحسين المستمر	3.77	0.658	75.41	22.764	0.000	1	كبيرة
1	العلاقات الانسانية في المدرسة	3.73	0.803	74.68	17.763	0.000	2	كبيرة
5	الميزة التنافسية	3.68	0.762	73.63	17.380	0.000	3	كبيرة
2	البيئة المدرسية المادية الآمنة	3.59	0.720	71.84	15.985	0.000	4	كبيرة
3	الحوافز والمكافآت	2.65	1.047	53.06	-6.440	0.000	5	متوسطة
	جميع المجالات(جودة حياة العمل)	3.55	0.626	70.96	16.994	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات جودة حياة العمل تساوي (3.55) ، والانحراف المعياري يساوي(0.626)، والوزن النسبي يساوي (70.96%) وبدرجة تقدير كبيرة وقيمة t المحسوبة تساوي (16.994) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لجودة حياة العمل تصل إلى المستوى المطلوب (أعلى من 60%) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) جاءت بدرجة كبيرة ويعزى السبب في ذلك إلى :

- ١- ارتفاع مستوى الإمكانيات المرتبطة بالبيئة المادية في المدارس الخاصة أكثر من غيرها من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.
- ٢- رضا أفراد العينة عن جودة الحياة الوظيفية في المدرسة الخاصة، رغم وجود بعض الملاحظات لديهم حول (الحوافز والمكافآت).
- وهذا ما يتفق مع ما جاء مع دراسة منصور (2016) ودراسة أبو شقفة (2014) حيث كانت درجة التقدير كبيرة لجودة حياة العمل.
- واختلفت مع دراسة الدحوح (2015) ودراسة البلبيسي (2012) التي أشارت إلى أن جودة حياة العمل كانت بدرجة متوسطة، نظراً لاختلاف بيئة التطبيق.
- وللتفصيل جاء ترتيب المجالات على النحو التالي :
- مجال (العلاقات الانسانية في المدرسة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.68%) وبدرجة كبيرة.
 - مجال (البيئة المدرسية المادية الآمنة) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (71.84%) وبدرجة كبيرة.
 - مجال (الحوافز والمكافآت) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (53.06%) وبدرجة متوسطة أقرب إلى الضعيفة.
 - مجال (التحسين المستمر) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.41%) وبدرجة كبيرة.
 - مجال (الميزة التنافسية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.63%) وبدرجة كبيرة.
- ويعزى السبب في أن جاء مجال (التحسين المستمر) في المرتبة الأولى إلى:
- حرص مديري المدارس على تطوير وتحسين المؤسسة التربوية والوصول بها لأفضل المستويات، بما يحقق رضا الجمهور وتحقيق سمعة تنافسية تضمن لها الاستمرار.
 - ومجال (الحوافز والمكافآت) في المرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى:
 - ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم وعدم وجود نظام رسمي للحوافز والمكافآت مبني على أسس متكافئة موازنه للعاملين في المدارس الخاصة، رغم اقرار وزارة التربية والتعليم العالي لنظام الحد الأدنى للأجور.
- وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة منصور (2016) ودراسة Kamalraj.S. & Inducathy.R (2012) التي أكدت على أهمية نظام المكافآت والحوافز في زيادة فاعلية الموظفين ودافعيتهم لإنجاز أعمالهم وتحسين مستوى المؤسسة التعليمية.

وتختلف مع دراسة صالح (2013) ودراسة سيد وآخرون Saad et. al (2008) في أن مجال بيئة العمل المادية هو الأهم لأنها تساعد العاملين في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم في بيئة مادية موفرة كل الإمكانيات والاحتياجات .

وفيما يلي تفصيل ذلك:

المجال الأول : العلاقات الانسانية في المدرسة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (22): تحليل فقرات المجال الأول (العلاقات الانسانية في المدرسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
7	يحافظ على علاقات وطيدة مع أولياء الأمور.	4.06	0.929	81.22	22.194	0.000	1	كبيرة
2	يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة لهم (الأفراح- الأحران) .	4.05	0.937	81.06	21.849	0.000	2	كبيرة
1	يجتهد مدير المدرسة ليسود جو من الألفة والتفاهم والاحترام المتبادل بين المعلمين .	3.94	1.054	78.84	17.375	0.000	3	كبيرة
4	يشعر المعلمين بأنهم محور اهتمامه ويتعامل معهم بكل ود واحترام متبادل.	3.85	1.031	76.93	15.957	0.000	4	كبيرة
5	يعامل مدير المدرسة المعلمين بعدالة وإنصاف.	3.82	1.011	76.46	15.826	0.000	5	كبيرة
6	يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين.	3.65	1.035	73.02	12.224	0.000	6	كبيرة
3	يبادر إلى اقتراح أنشطة ترفيهية جماعية للمعلمين.	3.52	1.161	70.48	8.771	0.000	7	كبيرة
9	يحافظ على بناء جسور الثقة مع المدارس الحكومية والتابعة لووكالة الغوث.	3.42	1.102	68.41	7.419	0.000	8	كبيرة
8	ينظم زيارات ميدانية برفقة المعلمين إلى مؤسسات شريكة.	3.29	1.153	65.71	4.818	0.000	9	متوسطة
	جميع الفقرات	3.73	0.803	74.68	17.763	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

حيث تم استخدام اختبار t للعيننة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (22) والذي يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (العلاقات الانسانية في المدرسة) حيث تراوحت ما بين (65.71-81.22%) ما بين كبيرة ومتوسطة.

فجاءت أعلى فقرتين في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يحافظ على علاقات وطيدة مع أولياء الأمور" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.22%) وبدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- حرص الادارة المدرسية على ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها في النهوض بهذا المجتمع لأن الهدف الأساس للمدرسة هو التقدم والرقي بالمجتمع الحاضن لها.
- قناعة أفراد العينة بأن إعطاء أهمية كبيرة لدور أولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتفوييم يشعروهم بقيمتهم وأهميتهم وقناعة مديري المدارس بقدرتهم على تغيير بعض الأمور وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.

هذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة منصور (2016) التي أكدت على حرص مديري المدارس على العلاقات مع المجتمع المحلي، وإدراكهم لأهميتها في تسهيل أمور العمل وأداء المدرسة.

✓ الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة لهم (الأفراح-الأحزان)" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.06%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- قناعة أفراد العينة بأن بناء العلاقات الإنسانية السليمة سوف تجعل المعلمين في المدرسة أكثر انتماء يعملون فيها بفريق واحد متعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
 - وعي مدير المدرسة بحاجة المعلمين إلى المزيد من الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية التي تساعد على القيام بدورهم الكبير اتجاه الطلبة والمدرسة والمجتمع، وإشعار العاملين بأنهم محور اهتمام المدير يبسر التعامل معهم ، ويوفر جواً مدرسياً يسوده العطاء والتفاهم والمودة.
- وهذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة أبو شفقة (2014) وكذلك دراسة منصور (2016) التي أظهرت أهمية العلاقات الإنسانية في فعالية الأداء المؤسسي.

في حين كانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "ينظم زيارات ميدانية برفقة المعلمين إلى مؤسسات شريكة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.71%) وهي بنسبة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• قلة وعي بعض مديري المدارس الخاصة بأهمية تنظيم برامج الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية ، حيث لا تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة.

✓ الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يحافظ على بناء جسور الثقة مع المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.41%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- قناعة مديري المدارس الخاصة باختلاف رسالتهم عن مدارس الحكومة ووكالة الغوث.
- انشغال مديري المدارس بالمشكلات والعقبات المتعددة التي تعترض عملهم، وكذلك خصوصية حالة المدارس الخاصة باعتبارها من الناحية الجماهيرية تقدم خدمات تعليمية أفضل .

المجال الثاني : البيئة المدرسية المادية الآمنة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

جدول رقم (23) :تحليل فقرات المجال الثاني(البيئة المدرسية المادية الآمنة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
3	توفر المدرسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية (إطفائيات، إسعافات أولية).	3.79	0.912	75.87	16.910	0.000	1	كبيرة
4	موقع المدرسة بعيد عن مصادر التلوث والروائح الكريهة .	3.79	1.070	75.87	14.416	0.000	1	كبيرة
2	يتسع المجال لتطوير أساليب مستحدثة مرتبطة بالتطوير المهني .	3.76	0.814	75.29	18.252	0.000	2	كبيرة
1	تتوفر للمعلمين التقنيات والوسائل المعينة اللازمة لإنجاز العمل.	3.72	0.868	74.39	16.111	0.000	3	كبيرة
5	هناك اهتمام واضح بصحة المعلمين وسلامتهم.	3.69	1.116	73.76	11.988	0.000	4	كبيرة
6	تحرص المدرسة على إتباع المعلمين إجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل .	3.59	1.060	71.85	10.874	0.000	5	كبيرة
9	تتوفر في المدرسة مساحات خضراء وملاعب كافية لممارسة النشاطات المختلفة.	3.48	1.210	69.58	7.691	0.000	6	كبيرة
8	يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب مجهز يمكن من خلاله تنفيذ دروس نموذجية.	3.46	1.440	69.15	6.179	0.000	7	كبيرة
7	تتوفر في المدرسة خدمة (Wi-Fi) يمكن استخدامها في التواصل الاجتماعي والتعلم .	3.04	1.479	60.79	0.522	0.602	8	متوسطة
	جميع الفقرات	3.59	0.720	71.84	15.985	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0,05 " و درجة حرية " 377 " تساوي 1,96

حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبيّنة في جدول رقم (23) والذي يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (البيئة المدرسية المادية الآمنة)، فقد تراوحت الأوزان النسبية بين (74.39 – 60.79%) بدرجات ما بين كبيرة ومتوسطة.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "توفر المدرسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية (إطفائيات، إسعافات أولية)" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.87%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• أن توفر مثل هذه العناصر يعتبر من مظاهر تميز المدرسة الخاصة في مرافقها عن مثيلاتها، كما أنها لا تعتبر (خاصة) إلا بتوفر مثل هذه العناصر التي تؤكد عليها جهات منح التراخيص .

وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة البلبيسي (2012) التي أكدت على حرص الإدارة على توفير بيئة عمل آمنة وصحية وتحرص على التزام العاملين باللوائح والإرشادات التي تكفل سلامتهم.

✓ الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "موقع المدرسة بعيد عن مصادر التلوث والروائح الكريهة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.87%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• اهتمام مدير المدرسة بملاءمة الظروف البيئية المحيطة بالمعلمين والطلبة وأثرها الكبير على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، كما أن اختيار موقع المدرسة الخاصة عامل مهم في نجاحها وتحقيق رسالتها.

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة الدحودج (2015) حيث أظهرت وجود بعض المدارس في أماكن غير مناسبة بسبب ظروف طارئة لخدمة المنطقة المحيطة .

في حين كانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "تتوفر في المدرسة خدمة (Wi-Fi) يمكن استخدامها في التواصل الاجتماعي والتعلم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.79%) وهي درجة متوسطة حسب المحك المستخدم وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- قلة الاستخدام الأمثل للشبكة (Wi-Fi) في التعليم والتعلم، فالسمة الغالبة عند الأغلب هي استخدام الشبكة في التواصل الاجتماعي على مواقع التواصل (الفيس بوك، تويتر) .
- ضعف ثقة مديري المدارس بالمعلمين في استخدام الشبكة العنكبوتية ضمن المجال العلمي والتعلمي واستخدامها في التسلية والترفيه.
- ✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب مجهز يمكن من خلاله تنفيذ دروس نموذجية" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.15%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة حصولها على درجة كبيرة إلى:
- الاهتمام بالوسائل والمباني العلمية مما يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية.
- رغم وجود مختبر للحاسوب في كل مدرسة خاصة إلا أنه لا يستخدم في تنفيذ دروس نموذجية في هذا المجال، نظراً لنمطية التدريس في أغلب المدارس الخاصة، وانحسار مشاركتها في أنشطة الوزارة أو المديرية المرتبطة بالموضوع، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة نصار (2013) ودراسة البلبيسي (2012) التي أكدت على حرص الإدارة على توفير كل الإمكانيات والتسهيلات لعاملها لضمان استمراريتها ونجاحها، فيما يتعلق بإجراء التجارب العلمية وتوظيف تكنولوجيا التعليم.

المجال الثالث: الحوافز والمكافآت

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24): تحليل فقرات المجال الثالث (الحوافز والمكافآت)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
2	تقدم الإدارة الشكر على إنجازاتي ومبادراتي.	3.20	1.220	64.07	3.246	0.001	1	متوسطة
3	ترتبط المكافآت بكفاءة وأداء المعلمين.	2.74	1.210	54.87	-4.123	0.000	2	متوسطة
1	يتناسب الراتب مع ما أبذله من جهود وواجبات.	2.68	1.274	53.60	-4.884	0.000	3	متوسطة
4	لدى المدرسة نظام واضح مرتبط بالحوافز والمكافآت.	2.61	1.242	52.22	-6.086	0.000	4	متوسطة
5	يتلاءم راتبي مع الوضع الاقتصادي ومستوى المعيشة في البلد.	2.35	1.175	47.04	-10.728	0.000	5	ضعيفة
6	تعتبر الحوافز والمكافآت مناسبة مقارنة بالحوافز و المكافآت للمعلمين في نفس المجال في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث.	2.33	1.316	46.56	-9.924	0.000	6	ضعيفة
	جميع الفقرات	2.65	1.048	53.06	-6.440	0.000		متوسطة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (24) والذي يبين استجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث (الحوافز والمكافآت) بوزن نسبي (53.06%) أي بدرجة متوسطة أقرب إلى الضعيفة مما يظهر أن الحوافز والمكافآت في المدارس الخاصة لا تعطي للمعلمين حسب أدائهم وإنجازاتهم وغير مرتبطة بنظام معين مما يقلل انتماء وولاء المعلمين للمدرسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة منصور (2016) ودراسة المغربي (2004) التي أكدت جميعها على أن مستوي التقدير لمجال (الحوافز والمكافآت) جاء بدرجة متوسطة.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

✓ الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تقدم الإدارة الشكر على إنجازاتي ومبادراتي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (64.07%) وهي بدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

• وعى مديري المدارس الخاصة بأهمية التعزيز والشكر والتقدير للمعلمين على إنجازاتهم ومبادراتهم وقدرتها العالية على تحقيق الاستقرار والانتماء للمدرسة، وهذا أقل ما يقدم كنوع من التشجيع والتحفيز في ظل تراجع التحفيز المادي.

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "ترتبط المكافآت بكفاءة وأداء المعلمين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (54.87%) وهي بدرجة متوسطة:

• وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة أقرب إلى الضعيفة على ما نصت عليه الفقرة، ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف رضا المعلمين عن نظام المكافآت، وضعف ارتباط المكافآت - إن وجدت - بكفاءة المعلمين نظراً لعدم وجود نظام يحدد مستوى الكفاءة أو نظام الحوافز والمكافآت.

وكانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تعتبر الحوافز والمكافآت مناسبة مقارنة بالحوافز والمكافآت للمعلمين في نفس المجال في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (46.56%) وهي بدرجة ضعيفة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• أنه لا يوجد نظام معين للحوافز والمكافآت وعدم ربطها بالأداء المميز للمعلمين في المدارس الخاصة، في ظل تدني الأجور مقارنة بالمدارس الأخرى.

• ضبابية نظام الأمان الوظيفي للعاملين في المدرسة الخاصة والمرتبطة بسنوات الخدمة الطويلة.

✓ الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يتلاءم راتبي مع الوضع الاقتصادي ومستوى المعيشة في البلد" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (47.04%) وهي بدرجة ضعيفة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• الراتب الذي يحصل عليه المعلمون بالمدارس الخاصة قليل جداً مقارنة براتب معلمي وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم، رغم إلزام وزارة التربية والتعليم لهذه المدارس بالحد الأدنى للأجور والذي لا يتلاءم مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار، وتفشى ظاهرة البطالة.

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة جويتا وشارما. Sharma&Gupta (2011) التي أكدت على أن هناك رضا من قبل العاملين عن الأجور والتعويضات.

المجال الرابع : التحسين المستمر

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (25): تحليل فقرات المجال الرابع (التحسين المستمر)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
6	تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.	3.96	0.886	79.10	20.947	0.000	1	كبيرة
3	تساعد المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي والمتبادل.	3.90	0.913	77.99	19.156	0.000	2	كبيرة
9	تحرص المدرسة على تحسين فاعليتها الاجتماعية بشكل مستمر.	3.90	0.976	77.94	17.869	0.000	3	كبيرة
10	يستطيع المعلمون التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في المدرسة الخاصة.	3.85	0.968	76.93	17.007	0.000	4	كبيرة
4	تتعاون المدرسة مع المعلمين في وضع المعايير المستخدمة في تقييم إنجازاتهم.	3.83	0.913	76.67	17.739	0.000	5	كبيرة
2	تحافظ المدرسة على أسرار العمل المتعلقة بإخفاق بعض المعلمين.	3.79	0.939	75.82	16.376	0.000	6	كبيرة
1	تشجع المدرسة المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية قدر الإمكان.	3.69	1.064	73.86	12.671	0.000	7	كبيرة
7	تسعى المدرسة إلى تطوير أداء المعلمين من خلال تنفيذ دورات وبرامج تدريبية.	3.69	0.983	73.86	13.707	0.000	7	كبيرة
5	تسعى المدرسة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف التطوير المستمر.	3.63	0.944	72.70	13.083	0.000	8	كبيرة
8	تزود المدرسة المعلمين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	3.46	0.991	69.26	9.086	0.000	9	كبيرة
	جميع الفقرات	3.77	0.658	75.41	22.764	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (25) والذي يبين استجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع (التحسين المستمر)، وقد تراوحت الأوزان النسبية بين (69.26-79.10%) بدرجات جميعها كبيرة.

حيث كانت أعلى فقرتين في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.10%) وهي درجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

• قناعة أفراد العينة بحرص الإدارة المدرسية على الحفاظ على الموقع التنافسي للمدرسة وأن الكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة على امتلاكها للميزة التنافسية في ظل تزايد أعداد المدارس الخاصة.

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تساعد المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي والمتبادل" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.99%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• اهتمام الإدارة المدرسية بالتعلم الذاتي والمتبادل بين المعلمين واعتباره الأسلوب الأنسب بالتعلم لما يحقق من تعلم يناسب قدرة وسرعة ودافعية المعلم، ويفسح المجال للمعلمين على تطبيق مبادراتهم وأفكارهم الإبداعية لتصب في النهاية في مصلحة المدرسة وتميزها عن غيرها.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "تزود المدرسة المعلمين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.26%) وهي بدرجة كبيرة أقرب إلى المتوسطة، ويعزى السبب في ذلك، إلى:

• ضعف قناعة أفراد العينة بالتقويم الذي يجريه المدير كونه لا يعطي التقدير المناسب والملائم لأعمالهم بصدق وموضوعية، فقد ينتابها نوع من التمييز والتحيز لاعتبارات ليست مهنية.

• وقد يعزى السبب إلى قلة إجراء الإدارة المدرسية أصلاً للتقارير الدورية إلا في نهاية العام الدراسي.

وهذا ما يتفق مع ما أوصت به دراسة المغربي (2004) والتي كدت على أن أسلوب الرئيس المباشر في الإشراف والتقويم من أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة إلي تدعيم الإدارة.

وكانت أدنى الفقرات:

✓ الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "تسعى المدرسة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف التطوير المستمر" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.70%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تفكير إدارة المدرسة الخاصة بمستوى المدرسة مقارنة مع المدارس الأخرى للوصول إلي أفضل مستوى يجعلهم منشغلين عن الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى.
- اهتمام إدارة المدرسة الخاصة بالتواصل مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وتبادل المصالح المشتركة معهم، أو ضعف معرفة الإدارة بجدوى الشراكات ودورها في تحقيق التحسين المستمر.

المجال الخامس : الميزة التنافسية

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (26) :تحليل فقرات المجال الخامس (الميزة التنافسية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
7	تعمل المدرسة باستمرار للحفاظ على إنجازاتها والاعتزاز بها.	4.12	0.878	82.43	24.848	0.000	1	كبيرة
8	تتمتع المدرسة بقدرة عالية على التكيف والتوسع في خدماتها.	3.93	0.907	78.52	19.855	0.000	2	كبيرة
5	تحرص المدرسة على رضا المجتمع المحلي من خلال التعليم المستمر.	3.90	0.955	77.99	18.303	0.000	3	كبيرة
1	تهتم المدرسة بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	3.64	0.917	72.80	13.573	0.000	4	كبيرة
2	تحرص المدرسة على معرفة إمكانيات المنافسين وأهدافهم الاستراتيجية.	3.56	0.973	71.27	11.259	0.000	5	كبيرة
6	تتفرد المدرسة بموارد يصعب تقليدها من قبل مدارس خاصة أخرى	3.49	1.117	69.89	8.610	0.000	6	كبيرة
4	تدرك المدرسة الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية.	3.47	1.097	69.31	8.249	0.000	7	كبيرة
3	تجرى المدرسة مسحاً دورياً للبيئة ومعرفة قدرات المنافسين.	3.34	1.024	66.83	6.482	0.000	8	متوسطة
	جميع الفقرات	3.68	0.762	73.63	17.380	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96

حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (26) والذي يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس (الميزة التنافسية)، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (82.43% - 66.83%) وهي بين الكبيرة والمتوسطة.

وقد كانت أعلى فقرتين في هذا المجال:

✓ الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "تعمل المدرسة باستمرار للحفاظ على إنجازاتها والاعتزاز بها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.43%) وهي درجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى :

• قناعة الإدارة المدرسية بأن الإنجازات التي تحققتها المدرسة سبب رئيس من أسباب حصولها على الميزة التنافسية مقارنة بالمدارس الأخرى، نظراً لاختلاف نظرة الجمهور حول أداء المدارس الخاصة.

✓ الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "تتمتع المدرسة بقدرة عالية على التكيف والتوسع في خدماتها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.52%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• كون المدارس الخاصة تتميز عن المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية ومدارس وزارة التربية والتعليم فعليها التمتع بخدمات أفضل وقدرات أعلى.

• حرص مدير المدرسة على التوسع في الخدمات لما لها من القدرة على تحقيق الاستقلالية للمؤسسة التعليمية وتمتعها بالمرونة والتكيف العالية.

أدنى الفقرات

✓ الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تجرب المدرسة مساحاً دورياً للبيئة ومعرفة قدرات المنافسين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.83%) وهي بنسبة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

• قلة خبرة مديري المدارس الخاصة بكيفية المسح الدوري للبيئة وعدم اهتمامهم بالمنافسين طالما أنهم يملكون سمعة طيبة للمدرسة، أو ضعف معرفتهم بأساليب المقارنة المرجعية.

• قد لا تشمل المدرسة هيكلًا تنظيمياً من المعلمين مسؤول عن تقييم المدرسة ومعرفة مستواها بالنسبة للمدارس الأخرى ومحاولتهم تقديم أفضل الأساليب للتغلب عليها.

✓ الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تدرك المدرسة الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.31%) وهي بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المفهوم السائد في المدارس الخاصة هو إدارة المواقف، أكثر من دراسة الأبعاد المؤثرة على الموقع التنافسي.
- عدم الإدراك للأبعاد الحرجة والمحورية في المؤسسة التعليمية، والافادة من مواردها النادرة لتحقيق التنافس مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

اجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال على : "هل توجد هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: (الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، التخصص الأكاديمي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم التأكد من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل تعزى إلى متغير الجنس (معلم ، معلمة).

جدول رقم (27):نتائج تحليل اختبار T بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل تبعاً لمتغير الجنس (223 معلمة ، 155 معلم)

المتوسط الحسابي		القيمة الاحتمالية	قيمة T	المجال
معلم	معلمة			
3.58	3.84	0.002	3.145	العلاقات الانسانية في المدرسة
3.54	3.63	0.260	1.128	البيئة المدرسية المادية الآمنة
2.67	2.64	0.807	-0.244	الحوافز والمكافآت
3.71	3.81	0.129	1.520	التحسين المستمر
3.51	3.80	0.000	3.806	الميزة التنافسية
3.46	3.61	0.020	2.332	الدرجة الكلية (مستوي جودة حياة العمل)

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "1498" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى متغير الجنس والنتائج المبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن قيمة T المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.332) وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.020) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوي جودة حياة العمل يعزى

إلى متغير الجنس (معلم ، معلمة). عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والفروق لصالح فئة المعلمات وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حساسية المعلمات الإناث لطبيعة جودة الحياة العملية، وممارسهن للترتيب والاحتياجات في بيئة العمل أكثر من المعلمين الذكور، واستشعارهن لأهمية الأشياء التي قد تعتبر غير لازمة عند بعض المعلمين.
- تركيز الإناث على التواصل والعلاقات الانسانية، وتحقيق ذاتها عن طريق مشاركتها الاجتماعية، وشعورها بالرضا عندما تقدم المساعدة في العمل أو تحقيق الإنجاز مهما كان نوعه أو حجمه .

وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة منصور (2016) ودراسة الدحوح (2015) التي أكدت جميعها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وأيضاً تختلف مع ما جاءت به دراسة البلبيسي (2012) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور.

الفرضية الثانية/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي)

جدول رقم (28): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوي جودة حياة العمل يعزى إلى التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي)

المجال	قيمة F	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي		
			علمي	إنساني	شرعي
العلاقات الانسانية في المدرسة	1.690	0.186	3.83	3.67	3.70
البيئة المدرسية المادية الآمنة	0.055	0.946	3.58	3.59	3.64
الحوافز والمكافآت	0.349	0.706	2.60	2.69	2.63
التحسين المستمر	0.622	0.537	3.72	3.80	3.82
الميزة التنافسية	1.203	0.301	3.61	3.73	3.76
الدرجة الكلية (جودة حياة العمل)	0.075	0.928	3.53	3.56	3.57

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "2، 375" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى متغير التخصص الأكاديمي (علمي ، إنساني ، شرعي)

والنتائج المبينة في جدول رقم (28) يظهر أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.075) وهي أقل من القيمة الجدولية والتي تساوي (3.02)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.928) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوي جودة حياة العمل يعزى لمتغير التخصص الأكاديمي الذي يدرسه المعلم (علمي، إنساني، شرعي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى:

- مظاهر جودة حياة العمل لا تحتاج إلى تخصص معين للحكم على مدى توفرها من عدمه رغم وجود بعض الاحتياجات الخاصة ببعض التخصصات العلمية، كالمختبرات العلمية.
- التعليمات الإدارية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ملزمة لجميع المدارس الخاصة وإداراتها وتعمم على الجميع وينفذها جميع المعلمين دون استثناء.

الفرضية الثالثة/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل تعزى إلى عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

جدول رقم (29): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوي جودة حياة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المجال	المتوسط الحسابي	
				أقل من 5 سنوات	من (5 - 10) سنوات
3.72	0.033	3.440	العلاقات الانسانية في المدرسة	3.64	3.89
3.54	0.082	2.524	البيئة المدرسية المادية الآمنة	3.53	3.72
2.69	0.000	19.504	الحوافز والمكافآت	2.36	3.10
3.70	0.177	1.740	التحسين المستمر	3.74	3.86
3.78	0.088	2.447	الميزة التنافسية	3.59	3.75
3.54	0.002	6.143	الدرجة الكلية (جودة حياة العمل)	3.45	3.71

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "2، 375" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل يعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) والنتائج المبينة في الجدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (6.143) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (3.02)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة حياة العمل يعزى إلى سنوات الخدمة (عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (30): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.259*		0.166
5-10 سنوات		-0.259*	-0.093
أكثر من 10 سنوات		-0.166	0.093

*توجد فروق بين المتوسطات دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05

وبين اختبار شففيه جدول رقم (30) أن الفروق بين فئتي " أقل من 5 سنوات " و " 5-10 سنوات " ولصالح الفئة " أقل من 5 سنوات " وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- بأن المعلمين ذوي سنوات الخدمة الأقل لا ينتظرون من مدير المدرسة مستوى من الأداء والعلاقات بنفس المستوى الذي ينتظره ويتوقعه ذوي سنوات الخدمة الأعلى بحكم معاشيتهم للكثير من المديرين السابقين وخبرتهم بآليات العمل وكيف يجب أن تنجز، وكذلك حداثة تخرجهم ومواكبتهم لما هو جديد في مجال العمل، وارتفاع مستوى دافعيتهم للعمل أكثر من غيرهم.

وقد اختلف النتائج مع دراسة منصور (2016) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى جودة حياة العمل يعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق.

إجابة السؤال الخامس:

ينص السؤال على : " هل توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائياً عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضية التي تنص على :

" توجد علاقة ارتباطية دلالة احصائياً عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل."

جدول رقم (31):معامل الارتباط بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس

الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل. حجم العينة = 378

جودة حياة العمل	الميزة التنافسية	التحسين المستمر	الحوافز والمكافآت	البيئة المدرسية المادية الآمنة	العلاقات الانسانية في المدرسة	ممارسة القيادة الموزعة	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	الممارسات القيادية	المسئولية المشتركة	رؤية المدرسة	المتغيرات	
0.634**	0.613**	0.610**	0.281**	0.348**	0.680**	0.890**	0.663**	0.785**	0.808**	1	معامل الارتباط	رؤية المدرسة
0.708**	0.638**	0.691**	0.351**	0.445**	0.706**	0.922**	0.742**	0.846**	1	0.808**	معامل الارتباط	المسئولية المشتركة
0.734**	0.619**	0.666**	0.372**	0.470**	0.798**	0.956**	0.784**	1	0.846**	0.785**	معامل الارتباط	الممارسات القيادية
0.780**	0.690**	0.689**	0.395**	0.595**	0.753**	0.867**	1	0.784**	0.742**	0.663**	معامل الارتباط	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي
0.781**	0.695**	0.724**	0.384**	0.506**	0.812**	1	0.867**	0.956**	0.922**	0.890**	معامل الارتباط	ممارسة القيادة الموزعة

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتائج المبينة في الجدول (31) تبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي (0.781) وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- ✓ أن توزيع المهام الإدارية من قبل مديري المدارس الخاصة مع المعلمين يزيد من جودة حياة العمل ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار .
 - ✓ وجود الألفة والثقة بين مديري المدارس ومعلميهم ينشر أجواء الراحة والطمأنينة مما تزيد من دافعيتهم للعمل وزيادة نسبة ولائهم للمدرسة.
 - ✓ توفر جودة حياة العمل في المدارس يعمل على تشجيع المعلمين على تطوير أدائهم بشكل مستمر وتحمسهم لتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها.
 - ✓ منح المعلمين صلاحيات كافية تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم يشعر المعلمين بأن لهم قيمة في العمل ودور فعال مما يزيد من إنتاجيتهم.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة منصور (2016) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بممارسة المساءلة الذكية.

ولقد كان أقوى العلاقات بين مجالي (العلاقات الانسانية) و (الممارسات القيادية) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.798) ويعزى السبب في ذلك إلى:

- حرص مديري المدارس على إنجاز الأعمال القيادية والإدارية بمشاركة العاملين مما يوطد العلاقات الإنسانية الطيبة والمحفزة .
- اهتمام مديري المدارس لمشاركة العاملين وتوزيع المسؤولية بينهم، لقدرتها على زيادة ولائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها ، وحرصهم على تحقيق أهدافها ورسالتها على أكمل وجه.

وكان أضعف العلاقات بين مجالي (الحوافز والمكافآت) و (رؤية المدرسة) حيث بلغ معامل الارتباط (0.281) ويعزى السبب في ذلك إلى:

- إجماع عينة الدراسة على عدم توفر رؤية واضحة للمدرسة ونظام للحوافز والمكافآت مما يصعب على العاملين الشعور بالشفافية والمصداقية بينهم وبين المديرين.
- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت في المدرسة وقدرتها على رفع معنويات العاملين، وجعلهم أكثر حرصاً على تحقيق رؤية المدرسة.

النتائج:

- 1- درجة التقدير الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (76.93%) أي بدرجة كبيرة، وجاءت الاستجابات على المجالات حسب الترتيب التنازلي على النحو التالي: رؤية المدرسة بوزن نسبي (78.86%)، المسئولية بوزن نسبي (78.13%)، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي بوزن نسبي (76.01%)، الممارسات القيادية بوزن نسبي (75.53%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة حياة العمل تعزى إلى متغير الجنس ومتغير التخصص الأكاديمي، في حين وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) .
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح فئة (المعلمات) ووفق متغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات التقدير تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي .
- 4- درجة التقدير الكلية لجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (70.96%) أي بدرجة كبيرة ، وجاءت الاستجابات على المجالات حسب الترتيب التنازلي على النحو التالي : التحسين المستمر بوزن نسبي (75.41%)، العلاقات الانسانية في المدرسة بوزن نسبي (74.68%)، مجال الميزة التنافسية بوزن نسبي (73.63%)، البيئة المدرسية المادية الآمنة بوزن نسبي (71.84%)، الحوافز والمكافآت بوزن نسبي (53.06%).
- 5- وجود علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة ودرجة تقديرهم مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة حيث بلغ معامل الارتباط (0.781) .

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

- ١- تعميم نشرة علمية توضح الخطوات الإجرائية للقيادة الموزعة على جميع المدارس بغض النظر عن مرحلتها أو جهات الاشراف عليها، بهدف نشر ثقافة القيادة الموزعة.
- ٢- اعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت في اتجاهي (الوزارة - المدير)، (المدير - المعلم) بحيث يتم التقدير للأعمال الريادية المستتدة إلى الدليل العلمي للإنجاز .
- ٣- تنظيم مجموعة من الدورات المشبعة بالتحفيز (مادياً - معنوياً) للمديرين بهدف توريث ما تعلموه للمعلمين في المدارس في مجال القيادة الموزعة، وتفعيل جودة حياة العمل.
- ٤- تشجيع مديري المدارس على إجراء مسوح ودراسات علمية توضح معايير المنافسة والسمعة السوقية .
- ٥- منح المعلمين فرص كافية لممارسة أدوار قيادية تجعل منهم أشخاص مؤهلين وقادرين على الإدارة في المستقبل.
- ٦- مراعاة وزارة التربية والتعليم لضرورة إشراك المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بوضع الأهداف العامة للتعليم في محافظات غزة.
- ٧- عقد دورات تدريبية وورش عمل وأبحاث تربوية حول أهمية القيادة الموزعة وجودة حياة العمل لمديري ومعلمي المدارس الخاصة.
- ٨- تفعيل وحدة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم ، لمتابعة وتقدير أداء مديري المدارس الخاصة وتوضيح نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتعديلها، مع ضرورة نشر شروط الجودة على موقعها الالكتروني .

تقترح الدراسة على الباحثين اجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، مثل :

- ١- واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بجودة حياة العمل .
- ٢- درجة ممارسة الادارة المدرسية للمقارنة المرجعية وعلاقتها بالميزة التنافسية.
- ٣- متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة وعلاقتها بالقيادة الموزعة.
- ٤- دراسة مماثلة في المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولاً/ المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، جمال الدين(1976): لسان العرب ،المطبعة الأميرية ببولاق ، القاهرة ، مصر .
- ٢- أبو العلا ، ليلي (2013): مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية ، دار يافا العلمية للنشر ،عمان ،الأردن .
- ٣- أبو حسب الله ، سامي(2014) : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية لدي المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤- أبو زر، أيمن (2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الفاعلية الذاتية لدي معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٥- أبو شقفة، كمال (2014): درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظة غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦- الأغا، وفيق(2003): دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادية الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ،دمشق ، سوريا، (13-16)أكتوبر .
- ٧- البراهيم، سعاد (2007): القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، جامعة تبوك ، السعودية، (12-14)مايو .
- ٨- البراوي، نزار و باشوية، الحسن(2011): إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن .
- ٩- البغدادي، محمد (2000): العلاقات الانسانية ودورها في تطوير الأداء، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة (الإدارة المدرسية تجديد وتجويد)، دائرة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم المصرية، القاهرة،(13-12) مايو .

- ١٠- البليبيسي، أسامة (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١- الجارودي، ماجدة (2011): قيادة التحول في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ١٢- الحربي، محمد (2014): جودة البيئة التعليمية في مشروع خادم الحرمين الشريفين لتطوير التعليم العام ، الرياض ، السعودية.
- ١٣- الخضير، محسن(2001): الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية.
- ١٤- الدحوح، حسني (2015): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٥- الدروبي ، سليمان (2006): التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦- الزعبي، حسن (2005): نظام المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٧- الزكي ، أحمد عبد الفتاح وحمام ، وحيد شاه بور (2011):القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد ، العدد 10 (2)، ص 453-490.
- ١٨- الشترى ، عبد العزيز (2010):واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد (28) مايو، جامعة الملك سعود، الرياض ، ص 53-57.
- ١٩- الشماع، خليل وآخرون (2000): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٠- الشهراني، ندي(2010):تطوير الاداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ٢١- الصيرفي، محمد(2003): إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٢٢- الطراونة، هاني (2013): علم المكتبات ومراكز المعلومات- القيادة والمبادئ، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٣- العامري، صالح والغالي، طاهر (2007): الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي (بحث ميداني بشرفي القدس)، القدس، فلسطين.
- ٢٤- العجمي، محمد (2010): القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٥- العجمي، محمد (2008): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٢٦- العرابيد، نبيل (2010): دور القيادة التشاركية لمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٢٧- الفليت، ألاء(2013): درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٨- المغربي، عبد الحميد (2007) : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، مصر.
- ٢٩- المغربي ، عبد الحميد(2004):جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الزقازيق، العدد11(2) ، ص37-9.
- ٣٠- المليجي، رضا (2011): معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر،
- ٣١- الهيتي، خالد (2008): إدارة الموارد البشرية- الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٢- 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، العدد 38 (10)، مجلس النشر العلمي، ص1-52.
- ٣٣- النجار ،يحيى و الطلاع، عبد الرؤوف (2015):التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة لدي العاملين بالمؤسسات الأهلية بمحافظة غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مجلد29(2).
- ٣٤- الهندي، وحيد(2000): تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

- ٣٥- الهواسي ، محمود، البرزنجي ، حيدر (2014): مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، العراق.
- ٣٦- الهيتي، خالد (2008): إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٧- اليعقوبية ، سوسن (2014): آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الملك قابوس، عمان، الأردن.
- ٣٨- بلحياح، حسن (2007): نحو منظور جديد للقيادة التربوية بالمغرب القيادة الموزعة كبديل جذري للقيادة الهرمية، ضمن ندوة سنوية تنظمها الجمعية المغربية لأساتذة اللغة الانجليزية، جامعة الأخوين بإفران، المغرب، (28) فبراير.
- ٣٩- توفيق، عبد الرحمن (2002): إدارة المستقبل (القيادة-التفكير-التسويق)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- ٤٠- جاد الرب، سيد(2009): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، كلية التجارة الإسماعيلية، السويس، مصر.
- ٤١- جاد الرب، سيد (2008): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- ٤٢- حريم، حسين(2003): إدارة المنظمات- منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- ٤٣- حسين، عبد الفتاح (2011): برنامج القيادة الفعالة، المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، مصر.
- ٤٤- حيران ، عفاف (2014): جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.
- ٤٥- خليفة ، رندة (2013): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٤٦- دسوقي، نجلاء(2015): تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٤٧- دواني، كمال (2013): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٨- راضي، بهجت(2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة، مجلة البحوث الادارية، المجلد2(1)، ص 59-91.

- ٤٩- رباح، فايد (2005): **الوظائف القيادية للتعليم** ، دار الكتاب الجامعي، غزة ، فلسطين.
- ٥٠- زويلف، مهدي ، العضائيلة ، علي (1996): **إدارة المنظمة - نظريات وسلوك** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥١- شبات، جلال (2011): **البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات**، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، (1) مارس.
- ٥٢- شريف، طلال (2004): **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية.
- ٥٣- شفيق، محمد (2009): **القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة**، نهضة مصر للنشر، القاهرة، مصر.
- ٥٤- صالح، أماني(2013): **واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)**، المجلد 39(2)، ص 67-100، الإسكندرية.
- ٥٥- عبد الباقي، صلاح الدين (2004): **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٥٦- عبوي، زين (2010): **دور القيادة التربوية وفي اتخاذ القرارات الادارية**، دار الشروق، عمان، الأردن .
- ٥٧- عبيد، زيد(2011): **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٥٨- عبيدات، نوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد(2001): **البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه**، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ٥٩- عراقي، صلاح، مظلوم، مصطفى (2005): **فعالية برنامج إرشادي لتحسين جودة الحياة لدى الطلاب المكتئبين، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 34 (2)**، مصر، ص 33.
- ٦٠- عليوة، السيد(2001): **تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.**
- ٦١- عياصرة، الفاضل، محمد(2006): **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٦٢- كشك، محمد(1996): **مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية**، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- ٦٣- كنعان، نواف (1982): **القيادة الإدارية** ، دار العلوم ، الرياض ، السعودية.

- ٦٤- لعويسات، جمال الدين (2005): مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي، الإمارات.
- ٦٥- ماضي، خليل(2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- ٦٦- ماهر، أحمد (2007): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.
- ٦٧- محمد، طاهر (1989): مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي (دراسة ميدانية)، مكتبة جدة، السعودية.
- ٦٨- مسعودان ، أحمد (2007): الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، الملتقى الدوري حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحان عباس سطيف، تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، يومي (8-9) أبريل، الجزائر.
- ٦٩- مصطفى أحمد (1999) : إدارة الجودة الشاملة والأيزو دليل عمل كلية التجارة، بنها، الزقازيق، مصر.
- ٧٠- منصور، محمد (2016): جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٧١- نجم، نجم (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٧٢- نصار ، ايمان(2013):جودة حياة العمل وأثرها على تنميه الاستغراق الوظيفي (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٧٣- محبوب، راضية (2014): أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- ٧٤- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- ٧٥- وزارة التربية والتعليم العالي (2012): تراخيص المؤسسات التعليمية الخاصة : اللوائح، وزارة التربية والتعليم ،غزة، فلسطين.

- 1- Abu nayeem , Mohammed(2011):" Preceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary School: Moving Towards Distributed Leadership". **Master Theses** , College of Education , University of Canterbury Christchurch, NewZeland.
- 2- Adhikari, Dev Raj and Hirasawa, Katsuhiko and Takakubo, Yutaka and Pandey, Dhruva, (2011): "Decent Work and Work Life Quality in Nepal: An Observation", **Employee Relations**, Emerald, Vol.34(1), P.61-79.
- 3- Ancona,D.and Backmann,E.(2010): Distributed Leadership :going from pyramid to networks,**Leadership Excellence**, Vol.27 (1),p.11-22.
- 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(2),p.21-27.
- 5- Bartton, J. and Gold, J. (1999): "**Human Resource Management**" :Theory and Practice (2nd ed).Great Britain :The Bath Press.
- 6- Bennett, N. and Others. (2003):" **Distributed leadership, National College for School Leadership** :Paul Chapman Publishing, London.
- 7- Bolhari, Alireza and Rezaeean, Ali and Bolhari, Jafar and Bairamzadeh, Sona and Soltan, Amir Arai, (2011): "The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs", **International Conference of Computer Communication and Management**, Vol.5(2),P.374-378.
- 8- Bowditch, J.L.& Buono, A.F., (2008): **A Primer on – Organization of Behavior** ,Instructors Resources, U.S.A.
- 9- Boudreaux, Wilbert (2011):"Leadership and High-Stakes Testing : Examining the Relationship between Distributed and LEAP Scores". Ph.D Thesis ,Faculty of Southeastern ,**Conference of Computer Communication and Management**,University of Southern Mississippi.
- 10- Camburn, Eric and Others,(2002):**Distributed Leadership in Schools :The Case of Elementary Schools Adopting Comprehensive School Reform Models** ,University of Michigan.
- 11- Chen ,YI-Hsuan (2007): Principals' Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas, **Ph.D Thesis**, Texas A&M University.
- 12- Daniel, Wayne W. (1990): "**Kolmogorov–Smirnov one-Sample Test**". Applied Nonparametric Statistics (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.
- 13- Davis, Monique Whittington (2009): Distributed Leadership and School Performance, **Ph.D Thesis**, George Washington University.

- 14- DeFlaminis , John (2011) : The Design and Implementation of the Annenberg Distributed Leadership Project , **Presented at American Educational Research Association**, Annual Meeting, April 11, 2011.
- 15- Dieronitou,I.(2014):Unveiling The Restricted and Extended Possibilities of Distributed Leadership. Researcher World , **Journal of Arts, Science and Commerce**, Vol10(2),p.37-43.
- 16- Duif ,T, and Others(2013):**Distributed Leadership in Practice: Descriptive Analysis of Distributed Leadership in European Schools**, European Policy Network of School Leaders, European School Heads Association .1-49.
- 17- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003): Quality in the Work Environment : A prerequisite for Success in New Service Development. **Managing Service Quality**, Vol.13(2), P.148 – 163.
- 18- Elmore, R.(2000): **Building A new Structure for School Leadership**. American, Vol.23(1), p.6-13 .
- 19- Emadzadeh, Mohammad and Khorasani, Mahnaz and Nematizadeh, Fateme.(2012): "Assessing the Quality of Work Life of Primary School Teachers in Lsfahan City", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol3(9), P.438- 448.
- 20- Gerrant, Callie (2008): We Did Not Put our Pieces Together: Exploring a Professional Development Lens Initiative Through a Distributed Leadership, **Journal of Education**,Vol44(2), p.85-107.
- 21- Gelman, Andrew (2008): "**Variance, Analysis of The New Palgrave Dictionary of Economics (2nd ed.)**. Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.
- 22- Grant, G.(2005): Emerging Voices on Teacher Leadership. **Educational Management Administration and Leadership** ,Vol34(5),p.32-55 .
- 23- 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.
- 24- Gronn, P (2002): **Distributed leadership**. In K. Leithwood& P. Hallinger (Eds), Second International Handbook of Educational Leadership and Administration.
- 25- Gupta, Meenakshi and Sharma, Parul, (2011): Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region, **APJRB**, Vol11(2), P.79-89.
- 26- Hartly,David (2009): Education policy, Distributed Leadership and Socio- Culture theory, **Journal of Education**, Vol61(2), p.139-155.

- 27- Harris,Alma, (2002): Distributed Leadership in Schools ,Leading or Misleading, **Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference**, Birmingham, England ,September.
- 28-,(2005):"Crossing Boundaries and Breaking Barriers ,Distributing Leadership in Schools", **International Networking for Educational Transformation**, London.
- 29-,(2007):"Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence",**International Journal of Leaderhsip in Education**, Vol10 (3), p.1-11.
- 30- Humphreys, Eilis(2010):" Distributed Leadership, and its Impact on Teaching and Learning " **Ph.D Thesis**, Faculty of social Science .
- 31- Indumathry.R. and Kamalraj.S., (2012): "A Study on Quality of Work Life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur District- A Textile Hub", **International Journal of Multidisciplinary Research**, Vol.2 (4), P.265-281.
- 32- Jacobs, Gregory Edmond (2010): The Relationship Between Distributed Leadership as Practiced by Principals and the Organizational Commitment of Teachers, **Ph.D Thesis**, Faculty of Georgia Southern University.
- 33- James, 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- James,K .T, Mann, J. and Creasy, J.(2007):'Leaders as Lead Learners: A case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders' **Management Learning** ,Vol38(1), p.79-94.
- 35- Kaila,H.(2006):**Industrial and Organizational Psychology**,Kalpaz Publication,India.
- 36- Klatt, L. and Others.(1985): **Human Resource Management**, Bell &Howell Co, USA.
- 37- Leithwood, k.& Duke.(1999): **Changing Leadership for Changing Times Buckingham**: Open University Press, England.
- 38- - Lizottle , j .(2013): Aqualitative Analysis of Distributed Leadership and Teacher Prespective of Principal Leadership Effectiveness, **Ph,D Thesis** , Northeastern University.
- 39- MacBeath,J.(2005): Leadership as Distributed: Ama Her of Practices ,**School Leadership and Management**, Vol25(4), p.349-366.
- 40- Mascall, Blair and Others.(2009): The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism, **Journal of Educational Administration**,Vol46(2),p214-228.

- 41- Maxwell, Scott E, Delaney, Harold D. (2004): **Designing Experiments and Analyzing Data: A Model Comparison**. Lawrence Erlbaum Associates.
- 42- 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**, Vol29(2) , p.181-214.
- 43- NCSL (2007): **Distributed Leadership, Available at:** (http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership_web/textonly/introduction.htm) ,(11.10.2016) 12:00 pm.
- 44- 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.
- 45- Padersen, and Others.(2010):**Distributed Leadership Influence on Professional Development Initiatives** :Conversations with Eight Teachers.
- 46- Prasertratana, S, and Others .(2013): Distributed Leadership: Structural Equation Model, **Proedia-Social and Behavioral Science**, Vol11(6) p.1610-1614.
- 47- Pitts, R. & Lei, D., (1996): Strategic Management: **Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publication, USA.
- 48- Porkiani, Masoud and Yadollahi, Mehdi and Sardini, Zahra and Atefeh, Ghayoomi, (2011): "Relationship between the Quality of Work Life and Employees' Aggression", **Journal of American Science**, Vol7(2), P.687-706.
- 49- Robindarang, S, and Others.(2014):The Influence Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** ,Vol4(1). P.490-499.
- 50- Reddy, Lokanadha and Reddy, Mohan, (2010): " Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions", **Asian Journal of Management Research**, Vol11(3). P.827-839.
- 51- Saad, H. and Abu Samah, J. and Juhdi, N, (2008): "Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution", **International Review of Business Research Papers**, Vol4(3), P.23- 34.

- 52- Satchel , Barbara Anne (2008): How Distributed School Leadership Practices are Implemented in a Rural Northeast Georgia Elementary School, **Ph.D Thesis** , Faculty of Georgia Southern University.
- 53- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007): Teacher Teams and Distributed Leadership: A study of Group Discourse and Collaboration, **Educational Administration Quarterly**, Vol43 (1), p.67–100.
- 54- Sired, Craig (2008): An Investigation into the Implementation of Distributed Leadership in English Schools, **Master Thesis**, Nottingham University Business School.
- 55- Sheel, Shalini and Sindhvani, Bhawna Khosla and Goel Shashank and Pathak, Sunil, (2012): "Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A literature Review", **International Journal of Multidisciplinary Research**, Vol2(2), P.291-300.
- 56- Spillane, James, (2005): **Distributed leadership :What's All the Hoopla? Institute for Policy** , Research of Education and Social policy, North Western.
- 57- Spillane, J , et al (2001): "Investigating School Leadership Practice A distributed Perspective". **Educational Research**. Vol30(3).p.23-28.
- 58- Streck, Mary Theresa (2009): Distributed Leadership and Shared Decision Making: Leadership Practices that Promote Collaboration, **Ph.D Thesis**, New York.
- 59- Tabassum , Ayesha, (2012): "Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh", **European Journal of Business and Management**, Vol4(2), P.78- 90.
- 60- Terrell, H, (2010): “ The Relationship of Dimensions of Distributed Leaderhsip in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement: **Ph.D Thesis** , George Washington University, U.S.A.
- 61- Timperley, Helens (2005): Distributed Leadership, **Developing Theory form Practice, J. Curriculum Studies**, vol37(4) ,p.395-420.
- 62- Wallace, M. (2002): Modelling Distributed Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales', **School Effectiveness and School Improvement**, Vol13(2), p. 143-186.
- 63- Wallach, Catherine, et al (2005): **Distributing Leadership**: Moving from High School Hierarchy to Shared Responsibility, Small School Project ,ERIC (1321).

- 64- Waston,S& Myers,J.(2007): Beyond Distribyted Leadership: Collaboration in Teracation and Emerdent Reciprocal, **Journal of School Leadership**, Vol17(4), p.443-468.
- 65- Weilliams, Clarence G, (2011) : Distributed Leadership in South Africa Schools : Possibilities and Constraints , **South Africa journal of Education**, Vol31(2),p.190-200.
- 66- 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**, Vol32 (4),p.439-457.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر / غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

الموضوع / تحكيم استبان

السيدة/الدكتور/ة:..... حفظه /ها الله

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الأزهر بعنوان: " واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة". بهدف تحديد العلاقة بين درجة تقدير أعضاء معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة، ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل . ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانتين.

الأولي / لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة وتتكون من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي : (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي).

الثانية / لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل وتتكون من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: (العلاقات الانسانية، البيئة المدرسية المادية الآمنة، الحوافز والمكافآت، التحسين المستمر، الميزة التنافسية).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية وخبرة في المجال يرجى التكرم بتحكيم الأداة وإبداء رأيكم فيها من خلال:

- مدي انتماء الفقرات للمجالات المذكورة.
- وضوح الفقرات للمجالات وسلامة صياغتها.
- اضافة أو حذف ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

أولاً / البيانات الأولية:

١. الجنس : أنثى ذكر
٢. الدرجة العلمية : بكالوريوس دراسات عليا
٣. التخصص الأكاديمي : علمي إنساني شرعي
٤. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من (5- 10) سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً/ استبانة القيادة الموزعة

القيادة الموزعة هي: " المشاركة في القيادة داخل المؤسسة ويمكن النظر إليها باعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع ، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القيادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد ، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية" .

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
	أولاً: رؤية المدرسة هي : 'قدرة مدير المدرسة على تقديم صورة للمستقبل يسعى للوصول إليها مع المعلمين من خلال الطموح لسعيهم للتخطيط والتطوير في المدرسة'.					
1	يحدد مدير المدرسة بالتشارك معنا رؤية واضحة للمدرسة.					
2	يربط رؤية وأهداف المدرسة بالمبادئ التربوية للمجتمع المحلي .					
3	يوضح لنا آليات بعيدة الأجل للوصول إلى تحقيق مصلحة المدرسة.					
4	يقدم صورة مستقبلية واحدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل.					
5	يوضح لنا طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات المرتبطة بالرؤية ومصلحة المدرسة الخاصة.					
6	يساعدنا في ادراك الوظيفة الأساسية للمدرسة الخاصة.					

					7	يوظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة الخاصة.
					8	يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق مع مطالب و حاجات المعلمين .
					9	يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة.

ثانياً: المسؤولية المشتركة هي : " مشاركة مدير المدرسة العاملين في المؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرارات وآليات العمل المشترك " .

					1	يترك المجال للمعلمين للمشاركة في برامج طوعية لها علاقة برؤية المدرسة.
					2	يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.
					3	يحدد بالتشارك آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح.
					4	يستند عند اتخاذ قرارات التغيير في البرامج التعليمية على نتائج التقييم المدرسي.
					5	يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.
					6	يسخر البيانات اللازمة بهدف تحسين المستوي العام للمدرسة.
					7	يطلب من المعلمين تبرير آراءهم ومقترحاتهم بشكل منطقي.
					8	يتابع باهتمام تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للمعلمين.

ثالثاً: الممارسات القيادية هي : " درجة ممارسة مدير المدرسة لمظاهر القيادة مع معلميه " .

					1	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم في احداث التغيير المنشود.
					2	يعمل على تعديل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة.

					3 يوفر للمعلمين فرص لتطوير المهني الذي يتفق مع رؤية المدرسة وأهدافها .
					4 يوفر للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة .
					5 يوزع المهام الإدارية على المعلمين بشفافية .
					6 يمنح فرصاً كافية للمعلمين لإظهار ابداعاتهم.
					7 يعزز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإتجاز العمل .
					8 يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم الابداعية.
					9 يسمح للمعلمين بتجريب أفكارهم الجديدة.
					10 يعمل على استقطاب المعلمين ذوى المواهب والقدرات العالية.
					11 يحرص على العمل بروح الفريق الواحد.
					12 يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسة.
					13 يمنح المعلمين مجالاً من الاستقلالية والحرية في طريقه إنجاز المهام الموكلة إليهم.
رابعاً: الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي: " هي الأعمال الابداعية التي يقوم بها المدير بجانب الأعمال الإدارية لتحسين العملية التعليمية بمشاركة المعلمين".					
					1 يشارك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية .
					2 يتابع خطوط السير العريضة المشتركة والموحدة للمعلمين .
					3 يتابع اللجان المدرسية ويقدم لها التغذية الراجعة من خلال التقويم المستمر.
					4 ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة.
					5 يوفر كل الإمكانيات المادية للأنشطة والبرامج

					والأعمال الي يحتاجها المعلمين.
6					يظهر حماساً حقيقياً أثناء القيام بالمهام القيادية.
7					يعزز الفعاليات والأنشطة التي تظهر التنافس.
8					يعمم على المعلمين انجازات المبدعين منهم للاستفادة.

ثالثاً/ استبانة جودة حياة العمل

جودة حياة العمل هي : "مجموعة الأنظمة والعمليات التي تنفذها المدرسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية للمعلم وتحديد العلاقة بين المعلم وبيئته من خلال البعد الانساني والتي تظهر بمجملها الرضا العام عن الأداء"

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
أولاً: العلاقات الانسانية في المدرسة هي: " قدرة مدير المدرسة على احترام جميع العاملين معه، والاهتمام بمشكلاتهم وتقديم العون لهم، وأشعار كل موظف بانه محور اهتمامه".						
1	يجتهد ليسود جو من الألفة والتفاهم والاحترام المتبادل بين المعلمين .					
2	يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة لهم(الأفراح- الأحران) .					
3	يبادر إلى اقتراح أنشطة ترفيهية جماعية .					
4	يُشعر المعلمين بأنهم محور اهتمامه ويتعامل معهم بكل ود واحترام متبادل.					
5	يعامل مدير المدرسة المعلمين بعدالة وانصاف.					
6	يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين.					
7	يحافظ على علاقات وطيدة مع أولياء الأمور.					
8	ينظم زيارات ميدانية برفقة المعلمين إلى مؤسسات شريكة.					
9	يحافظ على بناء جسور الثقة مع المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث.					
ثانياً: البيئة المدرسية المادية الآمنة هي: " البيئة التي تتفاعل فيها الظروف النفسية والاجتماعية والعوامل البيئية المساندة في المدرسة ، وتشمل العلاقات والمرافق والامكانيات والظروف المحيطة".						

					1	تتوفر للمعلمين التقنيات والوسائل المعينة اللازمة لإنجاز العمل.
					2	يتسع المجال لتطوير أساليب مستحدثة مرتبطة بالتطوير المهني .
					3	توفر المدرسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية (اطفائيات، اسعافات أولية) .
					4	موقع المدرسة بعيد عن مصادر التلوث و الروائح الكريهة .
					5	هناك اهتمام واضح بصحة وسلامة المعلمين.
					6	تحرص المدرسة على إتباع المعلمين إجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل .
					7	تتوفر في المدرسة خدمة (Wi-Fi) يمكن استخدامها في التواصل الاجتماعي والتعلم .
					8	في المدرسة مختبر حاسوب مجهز يمكن من خلاله تنفيذ دروس نموذجية.
					9	في المدرسة مساحات خضراء وملاعب كافية لممارسة النشاطات المختلفة.
ثالثاً: الحوافز والمكافآت هي: "مجموعة القيم المادية، أو المعنوية، التي تقدم إلى العاملين، مقابل تحسين أدائهم أو سلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجهم".						
					1	يتناسب الراتب مع ما أبدله من جهود وواجبات.
					2	تقدم الإدارة الشكر لي على انجازاتي ومبادراتي.
					3	ترتبط المكافآت بكفاءة وأداء المعلمين.
					4	لدى المدرسة نظام واضح مرتبط بالحوافز والمكافآت.
					5	يتلاءم راتبي مع الوضع الاقتصادي ومستوي المعيشة في البلد.
					6	تعتبر الحوافز و المكافآت مناسبة مقارنة بالحوافز و المكافآت للمعلمين في نفس المجال في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث.

رابعاً: التحسين المستمر هي: " قدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين والوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء بشكل مستمر وطموح".

1	تشجع المدرسة المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية قدر الامكان .			
2	تحافظ المدرسة على أسرار العمل المتعلقة بإخفاق بعض المعلمين.			
3	تساعد المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي والمتبادل.			
4	تتعاون المدرسة مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازهم.			
5	تسعى المدرسة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف التطوير المستمر.			
6	تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.			
7	تسعى المدرسة إلى تطوير أداء المعلمين من خلال تنفيذ دورات وبرامج تدريبية .			
8	تزود المدرسة المعلمين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.			
9	تحرص المدرسة على تحسين فاعليتها الاجتماعية بشكل مستمر .			
10	يستطيع المعلمين التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في المدرسة الخاصة.			

خامساً: الميزة التنافسية هي: " استثمار المدرسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".

1	تهتم المدرسة بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.			
2	تحرص إدارة المدرسة على معرفة امكانيات المنافسين وأهدافهم الاستراتيجية.			
3	تقوم المدرسة بمسح دوري للبيئة ومعرفة قدرات المنافسين.			
4	تدرك المدرسة الأبعاد المحورية لكسب المواقف			

					التنافسية.
					5 تحرص المدرسة على رضا المجتمع المحلي من خلال التعليم المستمر.
					6 تتفرد المدرسة بموارد يصعب تقليدها من قبل مدارس خاصة أخرى
					7 تعمل المدرسة باستمرار للحفاظ على انجازاتها والاعتزاز بها.
					8 لدى المدرسة قدرة عالية على التكيف والتوسع في خدماتها.

شكراً لتعاونكم معنا

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين (أصول تربية – إحصاء)*

الرقم	الاسم	مكان العمل	الرتبة العلمية
1	د. فايز علي الأسود	جامعة الأزهر - غزة	أستاذ مشارك/ أصول التربية
2	د. علي حسن أبو زيد	جامعة الأزهر - غزة	أستاذ مشارك/ إحصاء
3	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية	أستاذ/ أصول التربية
4	أ.د. محمود خليل أبو دف	الجامعة الإسلامية	أستاذ/ أصول التربية
5	أ.د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك/ أصول التربية
6	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية	أستاذ مساعد/ أصول التربية
7	د. زياد علي الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ/ أصول التربية
8	د. محمود ابراهيم خلف الله	جامعة الأقصى	أستاذ مشارك/ أصول التربية
9	د. رندة شرير	جامعة الأقصى	أستاذ مساعد/ أصول التربية
10	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى	أستاذ مشارك/ أصول التربية
11	د. عبد الكريم إسماعيل	جامعة غزة	أستاذ مساعد/ أصول التربية

*تم ترتيب أسماء المحكمين حسب مكان العمل.

ملحق رقم (3)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر / غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم اصول التربية

الموضوع / تطبيق استبانة

الأخ/الأخت المعلمة/الفاضلة:..... حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة الأزهر بعنوان: "واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة". بهدف تحديد العلاقة بين درجة تقدير أعضاء معلمي المدارس الخاصة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة، ودرجة تقديرهم لجودة حياة العمل . ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانتين.

الأولي / لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة وتتكون من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي : (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية ، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي).

الثاني / لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لجودة حياة العمل وتتكون من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:

(العلاقات الانسانية في المدرسة ، البيئة المدرسية المادية الآمنة ، الحوافز والمكافآت ، التحسين المستمر ، الميزة التنافسية).

- يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة في ضوء الواقع الفعلي لما ترونه مناسباً. علماً بأن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

أولاً / البيانات الأولية:

- ١- الجنس : أنثى ذكر
- ٢- التخصص الأكاديمي : علمي إنساني شرعي
- ٣- سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات من (5- 10) سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً/ استبانة القيادة الموزعة

القيادة الموزعة هي: " المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها باعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع ، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القيادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد ، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية" .

م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
أولاً: رؤية المدرسة هي : "قدرة مدير المدرسة على تقديم صورة للمستقبل الذي يسعى للوصول إليه مع المعلمين كونه الطموح لسعيهم للتخطيط والتطوير في المدرسة".						
1	يحدد مدير المدرسة بالتشارك معنا رؤية واضحة للمدرسة.					
2	يربط رؤية وأهداف المدرسة بالمبادئ التربوية للمجتمع المحلي .					
3	يوضح لنا آليات بعيدة الأجل للوصول إلى لتحقيق مصلحة المدرسة.					
4	يقدم صورة مستقبلية واحدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل.					
5	يوضح لنا طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات المرتبطة بالرؤية ومصلحة المدرسة الخاصة.					
6	يساعدنا في ادراك الوظيفة الأساسية للمدرسة الخاصة.					
7	يوظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة					

					الخاصة.
					8 يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق بين مطالب وحاجات المعلمين .
					9 يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة.
ثانياً: المسؤولية المشتركة هي : " مشاركة مدير المدرسة العاملين في المدرسة الخاصة في عملية صنع واتخاذ القرارات وآليات العمل المشترك ."					
					1 يترك المجال للمعلمين للمشاركة في برامج طوعية لها علاقة برؤية المدرسة.
					2 يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.
					3 يحدد بمشاركة المعلمين آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح.
					4 يستند عند اتخاذ قرارات التغيير في البرامج التعليمية على نتائج التقييم المدرسي.
					5 يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.
					6 يسخر البيانات اللازمة بهدف تحسين المستوي العام للمدرسة.
					7 يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم بشكل منطقي.
					8 يتابع باهتمام تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للمعلمين.
ثالثاً: الممارسات القيادية هي : " درجة ممارسة مدير المدرسة لمظاهر القيادة مع معلميه."					
					1 يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم في إحداث التغيير المنشود.
					2 يعدل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة.
					3 يوفر للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتفق

					مع رؤية المدرسة وأهدافها .
					4 يوفر للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة .
					5 يوزع المهام الإدارية على المعلمين بشفافية .
					6 يمنح فرصاً كافية للمعلمين لإظهار ابداعاتهم.
					7 يعزز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل .
					8 يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم الابداعية.
					9 يسمح للمعلمين بتجريب أفكارهم الجديدة.
					10 يعمل على استقطاب المعلمين ذوي المواهب والقدرات العالية.
					11 يحرص على العمل بروح الفريق الواحد.
					12 يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسية .
					13 يمنح المعلمين مجالاً من الاستقلالية والحرية في طريقة إنجاز المهام الموكلة إليهم.
					14 يستطيع المعلمين العمل ضمن الفرق التعاونية.
رابعاً: الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي: " هي الأعمال الابداعية التي يقوم بها المدير بجانب الأعمال الإدارية لتحسين العملية التعليمية بمشاركة المعلمين".					
					1 يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية .
					2 يتابع خطوط السير العريضة المشتركة والموحدة للمعلمين .
					3 يتابع اللجان المدرسية ويقدم لها التغذية الراجعة من خلال التقويم المستمر.
					4 ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة.
					5 يجتهد في توفير الإمكانيات المادية للأنشطة

					والبرامج والأعمال التي يحتاجها المعلمون.
					6 يظهر حماساً حقيقياً أثناء القيام بالمهام القيادية.
					7 يعزز الفعاليات والأنشطة التي تظهر التنافس.
					8 يعمم على المعلمين إنجازات المبدعين منهم للإفادة منها.

ثالثاً/ استبانة جودة حياة العمل

جودة حياة العمل هي : "مجموعة الأنظمة والعمليات التي تنفذها المدرسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية للمعلم وتحديد العلاقة بين المعلم وبيئته من خلال البعد الانساني والتي تظهر بمجملها الرضا العام عن الأداء"

م	الفقرة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
أولاً: العلاقات الانسانية في المدرسة هي: " قدرة مدير المدرسة على احترام جميع العاملين معه، والاهتمام بمشكلاتهم وتقديم العون لهم، واشعار كل موظف بانه محور اهتمامه".					
1	يجتهد مدير المدرسة ليسود جو من الألفة والتفاهم والاحترام المتبادل بين المعلمين .				
2	يشارك المعلمين في المناسبات الخاصة لهم (الأفراح- الأحران) .				
3	يبادر إلى اقتراح أنشطة ترفيهية جماعية للمعلمين.				
4	يشعر المعلمين بأنهم محور اهتمامه ويتعامل معهم بكل ود واحترام متبادل.				
5	يعامل مدير المدرسة المعلمين بعدالة وإنصاف.				
6	يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين.				
7	يحافظ على علاقات وطيدة مع أولياء الأمور.				
8	ينظم زيارات ميدانية برفقة المعلمين إلى مؤسسات شريكة.				
9	يحافظ على بناء جسور الثقة مع المدارس الحكومية والتابعة لووكالة الغوث.				

ثانياً: البيئة المدرسية المادية الآمنة هي: " البيئة التي تتفاعل فيها الظروف النفسية والاجتماعية والعوامل البيئية المستندة في المدرسة ، وتشمل العلاقات والمرافق والامكانيات والظروف المحيطة " .

1	تتوفر للمعلمين التقنيات والوسائل المعينة اللازمة لإنجاز العمل.				
2	يتسع المجال لتطوير أساليب مستحدثة مرتبطة بالتطوير المهني .				
3	توفر المدرسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية (إطفائيات، إسعافات أولية) .				
4	موقع المدرسة بعيد عن مصادر التلوث والروائح الكريهة .				
5	هناك اهتمام واضح بصحة المعلمين وسلامتهم.				
6	تحرص المدرسة على إتباع المعلمين إجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل .				
7	تتوفر في المدرسة خدمة (Wi-Fi) يمكن استخدامها في التواصل الاجتماعي والتعلم .				
8	يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب مجهز يمكن من خلاله تنفيذ دروس نموذجية.				
9	تتوفر في المدرسة مساحات خضراء وملاعب كافية لممارسة النشاطات المختلفة.				

ثالثاً: الحوافز والمكافآت هي: " مجموعة القيم المادية، أو المعنوية، التي تقدم إلى العاملين، مقابل تحسين أدائهم أو سلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجهم" .

1	يتناسب الراتب مع ما أبدله من جهود وواجبات.				
2	تقدم الإدارة الشكر على إنجازاتي ومبادراتي.				
3	ترتبط المكافآت بكفاءة وأداء المعلمين.				
4	لدى المدرسة نظام واضح مرتبط بالحوافز والمكافآت.				
5	يتلاءم راتبي مع الوضع الاقتصادي ومستوى المعيشة في البلد.				
6	تعتبر الحوافز والمكافآت مناسبة مقارنة بالحوافز				

					والمكافآت للمعلمين في نفس المجال في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث.
رابعاً: التحسين المستمر هي: " قدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين والوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء بشكل مستمر وطموح".					
					1 تشجع المدرسة المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية قدر الإمكان .
					2 تحافظ المدرسة على أسرار العمل المتعلقة بإخفاق بعض المعلمين.
					3 تساعد المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي والمتبادل.
					4 تتعاون المدرسة مع المعلمين في وضع المعايير المستخدمة في تقييم إنجازاتهم.
					5 تسعى المدرسة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف التطوير المستمر.
					6 تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.
					7 تسعى المدرسة إلى تطوير أداء المعلمين من خلال تنفيذ دورات وبرامج تدريبية .
					8 تزود المدرسة المعلمين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.
					9 تحرص المدرسة على تحسين فاعليتها الاجتماعية بشكل مستمر.
					10 يستطع المعلمون التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في المدرسة الخاصة.
خامساً: الميزة التنافسية هي: " استثمار المدرسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".					
					1 تهتم المدرسة بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.
					2 تحرص المدرسة على معرفة إمكانات المنافسين وأهدافهم الاستراتيجية.

					3	تجرى المدرسة مسحاً دورياً للبيئة ومعرفة قدرات المنافسين.
					4	تترك المدرسة الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية.
					5	تحرص المدرسة على رضا المجتمع المحلي من خلال التعليم المستمر.
					6	تتفرد المدرسة بمراد يصعب تقليدها من قبل مدارس خاصة أخرى
					7	تعمل المدرسة باستمرار للحفاظ على إنجازاتها والاعتزاز بها.
					8	تتمتع المدرسة بقدرة عالية على التكيف والتوسع في خدماتها.

ملحق رقم (4)

مجتمع الدراسة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي 2016

الوحى	اسم المدرسة	المديرية	جنس المدرسة	نوع المدرسة	عدد الطلبة		مجموع		عدد المعلمين		مدير المدرسة	هاتف المدرسة	المخيم / الحي
					ذكور	إناث	الشعب	الت	ذكور	إناث			
31331	فور السملراف السودجية	شمال غزة	مختلطة	أسدية	313	105	20	1	29	1	سلي عبايان عبدالكريم ابو عبدة	245 74 28	جديليا - شارع صلاح الدين - دوار القرم
31331	ام الوهوبون مخصصة الشريعة للابيات	شمال غزة	انثى	أسدية	0	122	7	0	11	0	أسماء محمد سيدو حصونة	245 6799	تل الزعتر
31331	دار الهدي الخاصة "ب"	شمال غزة	مختلطة	أسدية	132	48	9	0	11	0	نهلة ابدو عيو	247 3061	مشروع بيت لاهيا
31331	الارض العسفة	شمال غزة	مختلطة	ثقوية	110	54	11	0	14	0	وفاء عبد الفتاح علي طومون	285 1175	القوام خلف محطة الخزندار
31331	اليوك الإسلامية الخاصة	شمال غزة	مختلطة	أسدية	97	38	8	0	16	0	احلام عبد الحافظ محمد صبح	245 5 245	جديليا الله
31331	الفضة السودجية	شمال غزة	مختلطة	أسدية	54	19	9	0	12	0	فاطمة هوياف محمد الخطي	248 1 263	بيت لاهيا
31331	السلام للأطفال الأيتام	شمال غزة	مختلطة	أسدية	115	46	10	1	16	1	مشاعل تيسير الشجار	245 7785	جديليا - عزبة عبديره
31331	الصدقية الشريعة	شمال غزة	نكر	أسدية	163	0	8	12	0	12	احمد عبدالرحيم غاريدان	248 1 333	جديليا الله
38331	كافة غزة	غرب غزة	مختلطة	ثقوية	38	1	2	3	1	3	سروان ويبح رزق ترضي	28 60660	غزة الجلاء
38331	السجد السودجية الخاصة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	127	59	12		17		هي اكرم الخضري	28 6776	الرمال
38331	الوحدة الأساسية الخاصة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	232	163	16	1	17	1	ارامل حسن الافرنجي	264 1048	تل الهوى خلف مبنى اسفلت الهلال الاحمر
38331	راهبت الوردية	غرب غزة	مختلطة	أسدية	378	336	30	7	47	7	نبيله نشأت لطفي صلاح	262 1848	غزة - تل الهوى مقابل محطة عملاء المين للتزويل
38331	الشيخ عبداللطيف الخزندار المشتركة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	62	24	5	1	10	1	انصار نجيب نملان الخزندار	289 6894	الرمال الشمالي
38331	فاطمة الزهراء رضي الله عنها	غرب غزة	انثى	أسدية	0	319	16	0	30	0	روضة احمد حسني الصواف	28 699 63	الدرج
38331	عبد الرحمن السودجية الخاصة	غرب غزة	مختلطة	ثقوية	272	178	29	2	37	2	عمر محمد شحادة صلاح	287 3980	الضفولي
38321	بطريكية الروم الأرثوذكس	غرب غزة	مختلطة	أسدية	238	181	16	2	29	2	هنى سدة ترضي	263 77 64	الرمال الجنوبي
38331	الأمريكية الدولية غزة	غرب غزة	انثى	ثقوية	238	137	25	11	33	11	ريدي محمود موسى سالم	288 0440/1	الرمال
38331	المسقل السودجية الخاصة الأساسية	غرب غزة	مختلطة	أسدية	323	164	20	0	26	0	نهلة رشاد علي كساب	28 25550	الرمال
38334	دار الأرقم السودجية للابيات	غرب غزة	مختلطة	ثقوية	229	1115	43	0	64	0	وفاء جويث نصر أبو سيدو	285 5 355	الأصر
38331	الأصر الإسلامية السودجية	غرب غزة	مختلطة	ثقوية	743	521	47	21	57	21	سميرة عبد الطيف الخلسي	28 79 65 6	الأصر بالقرب من الدهين
38331	اللياسن الخاصة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	23	28	6		9		جمانة محمد بكر سلمي	28 4 2234	الرمال
38331	الهد الأساسية الخاصة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	65	30	10	1	13	1	فطيمه علي دراجي الاخرس	28 8 445 6	غزة
38331	المشرفين الحديثة	غرب غزة	مختلطة	أسدية	93	71	8	1	12	1	ديفا سكيك	28 8 0 11	الرمال
38331	الدفلة العسفة - غزة	غرب غزة	مختلطة	ثقوية	350	296	25	17	28	17	نوفين غطس بدغويب حكورة	28 21 75 4	غزة الرمال
38331	الكابدين الشريعة	غرب غزة	نكر	ثقوية	581	0	23	31			وائل طلال ابراهيم سكيك	28 8 3040	الدرج
36311	الأوقاف الشرعية للابن	شرق غزة	نكر	ثقوية	224	0	10	22	0	22	سروان عبد الرحمن أبو شمالة	28 01 342	الشف
36321	المنارة الأساسية المشتركة	شرق غزة	مختلطة	أسدية	108	104	10	1	10	1	فايزة شكري هجلا عيار	28 1 85 08	حي الأيتام
36331	الأيتام السودجية الخاصة	شرق غزة	مختلطة	أسدية	103	44	9	0	12	0	وسام عبدالله احمد ابوراس	28 01 506	حي الأيتام
36331	لهدي الخاصة أ	شرق غزة	مختلطة	أسدية	417	207	25	0	35	0	هنى خليل علي الشياح	28 8 48 33	الأيتام - جامع علي بن أبي طالب
36331	دار الأرقم الثانوية للابن	شرق غزة	نكر	ثقوية	717	0	24	37	0	37	محمود حسن محمد علي الأبطش	28 0 2344	القناح الشف قرب مدرسة شدين الأرس
36331	مكة المكرمة السودجية الخاصة	شرق غزة	مختلطة	أسدية	187	93	12	0	17	0	سهام عطا هاشم السدار	28 6 667 9	غزة المرح شارع يفا بجوار مسجد حمزة
36321	البيطريكية الثانوية غزة	شرق غزة	مختلطة	أسدية	199	121	14	7	14	7	هنى وليه خنا فرح	28 1 887 0	الأيتام - ش الكنيسة بير اللاتون
36331	دار الأرقم الأساسية المسطوية التركية	شرق غزة	نكر	أسدية	129 2	0	37	53	0	53	محمود خليل الطو	28 4 41 08	شارع يفا خلف مسجد المحطة
35331	خديب الشريعة لتحفيز القرآن الكريم	الوسطى	نكر	ثقوية	239	0	12	20	0	20	نحصر محمد سليمان أبو عرار	25 4 322	الاصديرات - حي الغرانة
35331	المناهل الأساسية الخاصة	الوسطى	مختلطة	أسدية	58	29	6	0	8	0	سهام محمد علي المصري	8 25 3210	الأردية (بجوار البليدة)

الوطني	اسم المدرسة	المبيرة	جنس المدرسة	نوع المدرسة	عدد الطلبة		مجموع الشعب	عدد المعلمين		مقر المدرسة	المقيم / الحي
					الذكور	الإناث		ذكور	إناث		
35331	الزهاء التوجيهية الخاصة	الوطني	مختلطة	أسدية	205	139	17	3	24	مدينة الزهاء	2632333
35331	الصالح الخيرية الثانوية للبنين	الوطني	نكر	ثغوية	577	0	19	29	0	بئر البطح - حي قوس الشمالي	Z534433
35331	الهدية خديجة الخيرية الأساسية المشتركة	الوطني	مختلطة	أسدية	136	344	17		24	بئر البطح	Z533233
35331	أم المؤمنين خديجة الشريعة للبنات	الوطني	انثى	أسدية	0	134	8	0	14	مرفق زهير ابو مطر	Z54321
32331	الهدى الثانوية	خان يونس	مختلطة	أسدية	288	129	16	3	22	زهام سالم محمد الخبار	Z054130
32331	الشروق الثانوية الخاصة	خان يونس	مختلطة	أسدية	19	11	9	0	8	نخريه محمد عبد العزيز الجند	Z065605
32331	الصديق الخاصة	خان يونس	نكر	ثغوية	453	0	18	18	18	عبدالقادر الخبار	Z054130
32341	بسة الخاصة	خان يونس	مختلطة	أسدية	42	26	7	0	14	نجوى عمال عوض عبدالخال	Z063370
32331	الاهلجرون	خان يونس	نكر	أسدية	285	0	12	18	0	عادل عوض عطية ابو عواد	Z0606Z
32331	أم المؤمنين "عاشية" التحفيظ القرآن الكريم	خان يونس	انثى	أسدية	0	269	12	0	16	حفصة حجازي	Z0606Z
37331	ربوہ المستقبل	شرق خان يونس	مختلطة	أسدية	75	45	6	0	13	سروية جاسر حسين الأغا	Z069678
37331	قطعة الزهاء الأساسية الثانوية	شرق خان يونس	انثى	أسدية	0	202	11	0	16.5	نخبة محمد داود	Z070166
37331	الإمام محمد بن صالح المنجد	شرق خان يونس	مختلطة	أسدية	425	153	24	25	12	دعوى عطية بركات الفقا	Z070949
37331	الأوقف الشريعة للبنات	شرق خان يونس	انثى	ثغوية	0	285	11		23	قطعة علي سلام شراب	Z068030
34331	ميرمن جديان الخاصة المشتركة	رفح	مختلطة	أسدية	99	82	6	1	8	وصلى زهير حسين عواران	Z150166
34331	دار الغصيلة الخاصة انثى	رفح	مختلطة	أسدية	179	188	16		23	أهل فرج محمد القرينوي	Z152220
34331	دار الغصيلة الخاصة ذكور	رفح	نكر	أسدية	196	0	7	10	0	الراحم سلامة السلطان	Z130570

ملحق رقم (5)

المدارس التي تم تطبيق الاستبانة فيها بناءً على موافقة وزارة التربية والتعليم

الرقم	المدرسة	المديرية	عدد المعلمين	
			ذكور	إناث
1	نور المعارف النموذجية	شمال غزة	1	29
2	دار الهدى الخاصة "ب"	شمال غزة	0	11
3	الصحابية الشرعية	شمال غزة	12	0
4	عباد الرحمن النموذجية الخاصة	غرب غزة	2	37
5	الأمريكية الدولية غزة	غرب غزة	11	33
6	المستقبل النموذجية الخاصة الأساسية	غرب غزة	0	26
7	النصر الإسلامية النموذجية	غرب غزة	21	57
8	المتميزون الحديثة	غرب غزة	1	12
9	الهدى الخاصة "أ"	شرق غزة	0	35
10	دار الأرقم الأساسية الفلسطينية التركية	شرق غزة	37	0
11	الزهراء النموذجية الخاصة	الوسطى	3	24
12	الصلاح الخيرية الثانوية للبنين	الوسطى	29	0
13	السيدة خديجة الخيرية الأساسية المشتركة	الوسطى	0	24
14	الهدى النموذجية	خان يونس	3	22
15	الصديق الخاصة	خان يونس	18	0
16	المهاجرين	خان يونس	18	0
17	دار الفضيلة الخاصة إناث	رفح	0	23
	المجموع		156	333

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة صادر من الجامعة

Ref :

الرقم : ج أ/د/ع/١٠/٢٠١٦ 765

Date:

التاريخ : ٢٠١٦/١٠/١٧

حفظه الله،،،

السيد/ معالي وزير التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحثة/ وفاء جمال أحمد الهور، المسجلة لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول التربية، وذلك بهدف تطبيق أدوات الدراسية (استبانة) على
معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة، وعنوان رسالتها:

واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل
من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة

مع الاحترام

ولامتن،،

عميد الدراسات العليا

الدكتور/ أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.

لا مانع / أعلن تسهيلها

الدكتور/ أمين توفيق حمد
١٧/١٠



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا

Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2641 885

+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة باحث صادر من وزارة التربية والتعليم العالي بغزة

State Of Palestine
Ministry Of Ed., & Higher Ed.
Directorate Of Education –Rafah



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم _ رفح

قسم التخطيط والمعلومات
التاريخ : 2016/11/06م

السادة / مديرو المدارس الخاصة ومديراتها حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحيات ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى منكم تسهيل مهمة الباحث/ وفاء جمال أحمد الهور والتي تجري بحثا بعنوان:

" واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في

محافظات غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير - بكلية التربية جامعة الأزهر بغزة تخصص أصول التربية، في تطبيق أدوات البحث على عينات من معلمين مدرستكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

مع الاحترام والتقدير،،،

أ. أشرف عبد العزيز عابدين
مدير التربية والتعليم



أ. سعيد محمد شطنا
رئيس قسم التخطيط والمعلومات
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - رفح
(قسم التخطيط والمعلومات)
نسخة مع الاحترام:
• مديري الدائرة الإدارية والفنية

Tel: 2146401

Marwa Al-koubi