



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال  
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

إسراء مؤيد عدلي موسى

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلّو

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2024

علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال  
الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

إسراء مؤيد عدلي موسى

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/08/18م، وأجيزت:

  
التوقيع

أ. د. غسان الحلو  
المشرف الرئيسي

  
التوقيع

د. أحمد فتيحة  
المشرف الخارجي

  
التوقيع

د. حسن محمد تيم  
المشرف الداخلي

## الإهداء

لم يمر كل ذلك بسهولة. لكني أيقنت أن الله لن يضيع مثقال ذرة عملها الإنسان سواء خير كانت أم شر سيرها في حياته عاجلاً أم آجلاً ...

إلى من استنزفت طاقتها وأرهقت جسدها بالسهر والتفكير ... إلى نفسي

إلى كل من سهل لي الطريق وأثار عتمة الأيام في عيني... إلى من أفنى عمره في سبيلي، إلى من مهد لي الطريق... وأثر على نفسه ليسعدني... إلى حبيبي أبي مؤيد

إلى ملهمتي .... إلى أوفى المستشارين.. وخير صديقة. إلى من كانت سببا في صلاح حالي بعد الله.. التي لولاها ما كنت ولن أكون... إلى حبيبي أمي حنان

إلى الجندي المجهول خلف كل هذا الجهد... فبفضله تهيأت لي أسباب الراحة فاستطعت التوفيق بين دراستي ووظيفتي وبيتي، وتحملني في أقصى مراحل انشغالي وضيق وقتي.. إلى زوجي الحبيب عبادي إلى ابنتي مقلتي عيني اللتان تحملتا ساعات غيابي الطويلة عنهما... إلى من ضحتا بطفولتهما ببعدهما عن أمهما وانشغالها عنهما برغم صغر سنهما كانتا متفهمتان ما أفعله في بعض الأحيان.. إلى فلذات كبدي إيلياء وقمر

إلى صغيري الذي شاركني عناء التنقل والسهر... إلى من يركل أحشائي ليذكرني بوجوده إلى جانبي.. إلى الذي لم تبصر عيناه النور بعد... إلى حبيبي نوح

إلى الذين شاركوني الحياة بطلوها ومرها، وكانوا نعم الأخوال والخالات لبناتي... إلى أخوتي الأعزاء.

إلى كل من راهن على وصولي...

إلى من كانوا شموعاً أنارت لنا الدرب ... إلى أساتذتي الأفاضل

أهديكم هذا العمل المتواضع ...

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لوجهك وعظيم سلطائك.

الحمد لله الذي أعانني على بلوغ ما وصلت إليه.

كل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور غسان الحلو لقبوله أولاً الإشراف على رسالتي،

ولكونه المعلم والانسان الراقي الذي كان ساعياً لنصحي مكرساً جهده ووقته لمساعدتي.

فالشكر كل الشكر لقامتكم العظيمة فقد كنت وما زالت وستبقى كنزاً عظيماً تفتخر فلسطين بك.

والشكر لأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة على ما قدموه من تعديل الأخطاء وتقديم النصح والإرشاد سعياً في

تحسين الرسالة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور حسن تيم، والدكتور أحمد فتحة على تفضلهم

بمناقشة رسالتي وعلى ما بذلوه من جهد فلهم مني الشكر والتقدير.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

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

إسراء مؤيد عدلي موسى

اسم الطالبة:

إسراء مؤيد

التوقيع:

2024/08/18

التاريخ:

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإقرار .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	فهرس الجداول .....
ك	فهرس الملاحق .....
ل	الملخص .....
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها .....
1	1.1 مقدمة الدراسة .....
4	1.2 الإطار النظري .....
21	1.3 الدراسات السابقة .....
29	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة .....
31	1.5 مصطلحات الدراسة .....
32	1.6 مشكلة الدراسة .....
32	1.7 أسئلة الدراسة .....
33	1.8 فرضيات الدراسة .....
35	1.9 أهداف الدراسة .....
35	1.10 أهمية الدراسة .....
36	1.11 حدود الدراسة .....
37	1.12 محددات الدراسة .....
38	الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
38	2.1 مقدمة .....
38	2.2 منهجية الدراسة .....

38.....	2.3 مجتمع الدراسة
39.....	2.4 حساب حجم عينة الدراسة
39.....	2.5 عينة الدراسة
41.....	2.6 صدق أدوات الدراسة
41.....	ثبات أداة الدراسة
42.....	2.7 إجراءات الدراسة
43.....	2.8 المعالجات الإحصائية
44.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
44.....	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
60.....	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
60.....	4.1 مقدمة
60.....	4.2 تفسير نتائج أسئلة الدراسة
62.....	4.3 تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني
62.....	4.4 تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث
63.....	4.5 تفسير نتائج السؤال الفرعي
68.....	4.6 توصيات الدراسة
69.....	المصادر العلمية
77.....	الملاحق
b .....	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص عينة عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=360)..... 40
- جدول (2): الثبات للاستبانة..... 42
- جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات لمجال الرؤية والرسالة (ن=360)..... 45
- جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال الثقافة المدرسية (ن=360)..... 46
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال المسؤولية المشتركة (ن=360)..... 47
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال الممارسات القيادية (ن=360)..... 48
- جدول (7): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة الموزعة والمعيار (3) (ن= 360)..... 49
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي للانغماس المعرفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)..... 51
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي للانغماس السلوكي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)..... 52
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي للانغماس العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)..... 53

- جدول (11): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على الانغماس الوظيفي والمعيار (3) (ن= 360) ..... 85
- جدول (12): العلاقة بين القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الانغماس الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية (ن= 360) ..... 85
- جدول (13): مساهمة الانغماس الوظيفي للمديرين في القيادة الموزعة لمديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين (ن= 360) ..... 85
- جدول (14): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 360) .. 86
- جدول (15): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن= 360) ..... 86
- جدول (16): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكلية (ن= 360) ... 87
- جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن=360) . 88
- جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن= 360) ..... 89
- جدول (19): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لجميع مجالات القيادة الموزعة والدرجة (ن= 360) ..... 90
- جدول (20): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن= 360) .. 90
- جدول (21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن= 360) ..... 91
- جدول (22): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكلية (ن= 360) ... 91

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن=360) ..... 92

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن = 360) ..... 93

جدول (25): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الانغماس الوظيفي والدرجة (ن = 360) ..... 93

## فهرس الملاحق

- 77..... الملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
- 80..... ملحق (ب): الاتبانة بصورتها النهائية
- 84..... ملحق (ج): أسماء لجنة المحكمين
- 84..... أسماء لجنة التحكيم
- 85..... ملحق (د): الجداول

# علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

إسراء مؤيد عدلي موسى

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمةً أداة الاستبانة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (4998) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (360) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم وزعت الاستبانة إلكترونياً، وحللت بيانات الاستبانة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت درجة الانغماس الوظيفي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الشمال بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي، وأن الانغماس الوظيفي مسؤول عما يقارب (77.5%) من ممارسات القيادة الموزعة. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي الكلية، سنوات الخبرة). وفيما يتعلق بالانغماس الوظيفي فقد كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي الكلية، سنوات الخبرة). وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: تدعيم ممارسات القيادة الموزعة في جميع المدارس لما لها من نتائج بناءة في رفع مستوى العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، الانغماس الوظيفي، مديرو المدارس الحكومية الثانوية، محافظات شمال الضفة الغربية.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة الدراسة

نظرا للتطور الهائل في أنظمة الحياة بشكل عام وفي النظام التعليمي بشكل خاص، أصبحت المجتمعات أكثر اهتماما بتطوير القطاع التعليمي، حيث أصبح العصر الحالي يقاس بمدى تقدم الأمم وتحضرها وبنجاح القطاع التعليمي فيها، الذي يسعى بشكل أساسي لتربية أفراد صالحين ومنتجين؛ وذلك لن يتحقق إلا بنجاح الإدارة التعليمية في رسم طريق واضح المعالم يسلكه جميع العاملين في المنظمات؛ لإيصالها لأهدافها بهدف حل المشكلات التي تواجهها بسهولة ويسر.

وتهتم اليوم الحكومات بشكل كبير لتحسين جودة للتعليم في بلادها من خلال تحسين المدارس والمناهج الدراسية وتطوير المعلمين وتحسين مستوى الطلاب الدراسي، مما فرض تحديات جديدة على قادة المؤسسات التعليمية، وهذه التحديات فرضت على مديري المدارس مسؤولية إعادة النظر في كيفية تلبية هذه المتطلبات، لذلك انتهج مديرو المدارس لإنجاز مهامهم أساليب قيادية جديدة ومبتكرة لمواكبة التغيير الحاصل (Li, 2022).

واتفق الباحثون وصناع القرار والعاملون في المجال التربوي، أن أي نظام تعليمي ناجح ومميز يحتاج إلى نمط قيادي فريد لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، وتتنطبق هذه القاعدة على المستويات القيادية المختلفة بوزارة التربية والتعليم، ابتداءً من مستويات صنع القرار في وزارة التربية والتعليم، وانتهاءً بالمستوى التطبيقي في مدارس التربية والتعليم باختلاف مراحلها التعليمية، ولكي يتم الوصول إلى نظام تعليمي ناجح ومحقق لأهدافه، يجب أن تتمتع القيادة بالمرونة في المستويات القيادية المختلفة ومواكبة للعصر الحالي والتطور الهائل في المجالات المختلفة، ومن أهم الأسباب التي دفعت الباحثين إلى البحث عن طرق جديدة في

القيادة؛ هو إيمانهم بأهمية إيجاد أشكال واستراتيجيات في القيادة وتمكنهم من التغلب على المشكلات التي تتعرض لها الأنظمة التعليمية في عصرنا الحالي (الزكي و حماد، 2011).

ويعتبر موضوع القيادة من أهم الموضوعات في علم الإدارة وعلم التربية، فقد أصبحت القيادة من أهم المعايير التي تحدد نجاح المؤسسات سواء كانت تربوية أو غير تربوية. فالقيادة التربوية تعد نبض العمل الإداري لأنها تمثل العامل الهام في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية في كونها تؤثر بشكل مباشر على جميع أطراف العملية التعليمية، وتكمن أهمية القيادة في كونها تؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، ممثلة كأداة محركة لتحقيق أهدافها المنشودة (المصاروة ، 2019)، وكان لابد من الاستعانة بعدد من الأنظمة القيادية الجديدة نتيجة لارتفاع مستوى التوقعات وزيادة المتطلبات المحلية والعالمية وهو ما أدى إلى تكوين مصطلح القيادة الموزعة، فهي تعد من الآليات المهمة التي يعتمد عليها في تحسين مخرجات النظام المدرسي لخلق بيئة عمل تعاونية وتفاعلية تسمح بتفعيل القدرات الإبداعية والابتكارية لكافة الأفراد من خلال التأكيد على مشاركة جميع العاملين في عملية القيادة واتخاذ القرار (الخطيب و العتيبي، 2020).

والقيادة الموزعة هي شكل من أشكال القيادة المشتركة في بيئة سريعة التغيير بحيث تساهم بشكل فعال على المضي قدما بطريقة أسرع وأكثر فعالية وذكاء بحيث يتوزع اتخاذ القرار من فرد واحد إلى مجموعة من الأفراد، بحيث تمنحهم الاستقلالية لتحقيق أهدافهم واتخاذ قراراتهم دون انتظار التفويض (Carroll, 2021).

والقيادة الموزعة أسلوب قيادي مرن متغير يتغير حسب متطلبات الطرف التي تمر بها المؤسسة التعليمية، كما أن نمطها مبني على فكرة لا مركزية القائد داخل المدرسة؛ بحيث لا تتركز على فرد واحد بل تمنح الفرص المتعادلة لجميع الأعضاء ليستطيع كل فرد من خلال هذا التوزيع أن يبرز مهاراته القيادية، وهذا

بدوره يؤدي إلى تعزيز الخبرات والقدرات الفردية والجماعية لديهم وإبراز كفاءتهم وبالتالي تحسين العمل وإنجازه بصورة فعالة (الرحيلي، 2022).

ويمكن القول بأن القيادة الموزعة تعني تقاسم المهام مع أكبر عدد ممكن من الأعضاء مما يؤدي إلى تحمل المسؤولية والشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا بدوره يزيد من انغماس الفرد بوظيفته بهدف التقدم في الأداء المدرسي.

كما يعتمد نجاح المنظمات والمؤسسات التربوية على عناصر من أهمها الموارد البشرية من أجل الوصول لمستوى عالي من الانغماس الوظيفي ورضا العاملين مستعينة بكل الطرق والوسائل لتطبيق استراتيجيات متعددة من أجل الوصول لهذا الهدف (فراحتية، 2021).

فمفهوم الانغماس الوظيفي يعني الدرجة التي يوجه فيها العاملين كافة طاقاتهم الجسدية والعاطفية والمعرفية نحو تنفيذ مهام ما، فالأفراد المنغمسون في عملهم بدرجة عالية يعطون اهتماما عاليا لمهام وظيفتهم ويرون نجاحهم كمؤشر على تقدير ذواتهم في عملهم وفي كل جوانب حياتهم. في المقابل يوصف الأفراد المنغمسون في عملهم بدرجة أقل بأنهم يشعرون بأن هناك جوانب أخرى في الحياة هي الأكثر أهمية من الوظيفة. ويقوم الانغماس الوظيفي على خلق مناخ عمل يمكن العاملين في المؤسسات التربوية أن يكون لهم تأثيرا في القرارات التي تؤثر في وظائفهم وتسهم في تحسين أداء عملهم بشكل مستمر، ولا يصل الفرد إلى حالة الانغماس الوظيفي إلا إذا توفر لديه مستوى عالي من الاستعداد للعمل مستعينا بقدراته الجسدية وفعاليته الذاتية، علاوة على ذلك شعور الفرد بالأمان ويقضييه علاقة الثقة المتبادلة بينه وبين زملاؤه ورؤساؤه في العمل وانسجامه مع العادات السائدة في بيئة عمله، بالإضافة إلى الشعور بقيمة العمل الذي يمارسه من خلال المهام التي أنجزها (حسين، 2021).

وفي ضوء ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة بناءً على الاستقصاء والاطلاع والبحث في علاقة القيادة الموزعة التي يمارسها مديرو المدارس بالانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، لما لهذا الموضوع من أهمية في تطوير وزيادة فاعلية هذه المنظمات التعليمية، وتحقيق الارتقاء بالعاملين التربويين بمختلف مستوياتهم الإدارية والارتقاء بالطلاب والمجتمع ككل، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة كلاً من صانعي القرار التربويين ومديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة بشكل خاص ودولة فلسطين بشكل عام، وكل من له اهتمام بموضوع القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي.

## 1.2 الإطار النظري

### أولاً: القيادة الموزعة

تتعدد تعريفات القيادة الموزعة بتعدد المهام والوظائف التي تقوم بها، فيمكن تعريف القيادة الموزعة على أنها مدخل إداري قائم على المشاركة الديمقراطية وافتتاح حدود القيادة وتوسيع الشبكة التقليدية من القادة، والتشجيع على التمكين الإداري للأفراد من خلال التعاون والمشاركة بين الأفراد، والاستفادة القصوى من مهاراتهم في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات باعتبارها عمل جماعي بين جميع الأفراد من خلال تداخل العلاقات (جرجس، 2023).

كما يمكن أن تعرف القيادة الموزعة على أنها وسيلة للتفكير في القيادة للمؤسسات التربوية التعليمية بحيث توفر أطراً إدراكياً لممارسة القيادة من خلال المشاركة الواسعة للأفراد حسب الخبرات المتنوعة والكامنة لديهم، كما يمكن لعدة أفراد المشاركة في نشاط قيادي واحد بحيث يكون مدير المدرسة قائداً على القادة (عبابنة، 2021). فهي مدخل قيادي إجرائي يعمل على توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار القيادية على الأفراد، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها بهدف تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها (المصاروة ، 2019).

كما أن القيادة الموزعة تقوم على فرضية مؤداها أن مسؤولية القيادة يتم تقاسمها من قبل كل من لديه المهارة والخبرة، لتصبح المسؤولية مشتركة بين أفراد المنظومة، ويتحمل الجميع مسؤوليتها لتكون عملية القيادة مرنة لا أكثر، أي أن القيادة لا يسيطر عليها أو يختص بها فرد في المنظومة (Torres, 2019). وعليه يمكن القول بأن القيادة الموزعة لا يمكن تطبيقها بمجرد منحها للآخرين، ولكن يجب أن يكون توزيعها هادفا لتحقيق الاستفادة القصوى من أفراد وموارد المنظومة، فهي أسلوب قيادي يعترف بالموهب والقدرات والإمكانات الفردية جنبا إلى جنب مع العمل الجماعي، بحيث توزع المهام والأدوار القيادية على مجموعة من الأفراد، وتتجز هذه المهام بأفضل الوسائل وبأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة (القحطاني، 2023).

أما القادة الموزعون يوصفون بأنهم قادة مرنون يحرصون على مرونة الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع أهداف المدرسة، بالإضافة لسعيهم إلى تحقيق التوازن في أثناء توزيع المهام والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات على فريق العمل بما يتناسب مع خبرات وقدرات الفريق.

وبالرغم أن القيادة الموزعة تمثل تحول من المركز إلى الأطراف، إلا أنها لا تلغي دور القائد، بل تضيف إليه، فلا وجود للقيادة الموزعة دون دعم القيادة الرسمية (Lumby, 2019).

وبالرغم من المزايا المتعددة للقيادة الموزعة إلا أن هناك من يرى فيها استغلالا للمعلمين وتكليفهم فوق طاقاتهم ومنهم من يرى بأنها تؤدي إلى تفويض سلطة المديرين أو إنكار حقهم في ممارسة صلاحياتهم (Gómez-Hurtado, et al., 2022)، لذا فقد توجه بعض الباحثين إلى تحديد أبعاد للقيادة الموزعة، والبحث في العوامل التي تسهم في نجاحها وتأثيرها الإيجابي على الأداء المدرسي بشكل عام.

وترى الباحثة أن مفهوم القيادة الموزعة يتمحور حول فكرة رئيسة كبرى، ألا وهي تفهم القائد لفريق عمله، وأن يعمل على تكليفهم بالمهام والمسؤوليات القيادية بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم وحصول رضاهم مع

التقييم المستمر لإنجازاتهم في الأعمال الموكلة إليهم، مع التركيز على بناء قدراتهم وتحسين مهاراتهم عن طريق توفير فرص التطوير المستمر والهادف. فهي تسلط الضوء على فكرة المشورة والديمقراطية، وتؤكد على أهمية أن يجتمع القائد بالعاملين معه، ويأخذ بأرائهم ويشركهم في صناعة واتخاذ القرارات مما يسهم في دقة أداء العمل، والتقليل من الهدر في الوقت والجهد محققا بذلك نجاح العملية التعليمية.

### أهمية القيادة الموزعة

تكمن أهمية القيادة الموزعة بأنها تخفف من ضغوط العمل لدى قادة المدارس من خلال تقاسم مسؤولية صنع واتخاذ القرارات مع أعضاء المدرسة، وقيادة المهام التنظيمية بتوزيع جزء من مهام وواجبات قائد المدرسة على بقية الفريق، فهي بذلك تقلل من عبء العمل عليهم، حيث يتعثر على القيادة التربويين في البيئة المدرسية محاولة تحسين البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها بمفردهم (Lathan & Marshall, 2019)، كما يعمل على تعزيز الانتماء أيضا لدى المعلمين والالتزام به في المؤسسة التعليمية (حسب الله، 2014). وهذا ما توصل إليه (Spillane & Anderson, 2019) حول أهمية القيادة الموزعة في تعزيز الانتماء لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تبين أن القيادة الموزعة عملت على التخفيف من المركزية في السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات، في جو تسوده العلاقات الإنسانية بين القائد وأعضاء الفريق، لأنه بذلك يتحقق مبدأ العدالة، بحيث تتوزع المهام كل حسب خبراته، ويكافأ كل شخص حسب إنجازته (أبا حسين و السبيعي، 2020).

ويولد أسلوب القيادة الموزعة مناخا إيجابيا يسوده التعاون بين القائد وفريق العمل لتضافر الجهود وتحقيق الهدف منهم (عيشان و الفضلي ، 2020).

وأكد كلا من هيبه والحربي (2020) إلى أهمية القيادة الموزعة باعتبارها الوسيلة التي يمارسها القادة للتأكيد على تفاعل الأعضاء مع رؤية وأهداف المؤسسة، كما أنها تلعب دورا مهما في قدرة القادة للتأثير في الفريق وتحفيزهم نحو العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تكمن أهمية القيادة الموزعة بترويج الفكر الحديث الذي يقوم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع واتخاذ القرار، ومنحهم مهمات قيادية تمكنهم من ممارسة أدوارهم على أكمل وجه ممكن بعكس القيادة التقليدية التي تركز بشكل كبير على القائد الأوحد الذي يشغل منصب قيادي تمكنه سلطته في صناعة واتخاذ القرارات بمفرده (آل هيضة ، 2020).

### خصائص القيادة الموزعة

يرى أحمد (2023) أن القيادة الموزعة تمتلك خصائص وسمات متعددة منها أن القيادة الموزعة هي نتيجة للعمل الجماعي والتعاوني وليس الفرد بنفسه، بحيث يكون كل فرد يمكن أن يكون قائدا يسهم بخبرته في صنع القرارات بشرط أن يملك مهارات وخبرات كافية. كما أن التنوع في الخبرات والمهارات داخل المجموعة يسهم في إثراء معطيات القيادة الموزعة، وبالتالي التقليل من ضغوط العمل، والمرونة، بالإضافة إلى الإقرار بخبرات الأفراد حيث يوجد تنوعا في المهارات والخبرات في مجموعة القادة الموزعين.

وهناك العديد من الخصائص والمميزات التي تؤكد ضرورة الأخذ بالقيادة الموزعة كمدخل إداري حديث للمؤسسات التعليمية في كونها الطريقة التي تجلب النجاح عند التعامل مع التهديدات والمشكلات، ويصبح كل فرد خبيرا يساهم بخبرته في عملية صنع واتخاذ القرارات، كما تركز على التعاون والثقة بين القيادات والأفراد في المؤسسات التعليمية، فالجميع يساهم في تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف للمؤسسة التعليمية وإن تنوعت واختلفت طرق المساهمة لكل فرد منهم (جبران، 2020).

وتتفق الباحثة على أهمية هذه الخصائص للقيادة الموزعة، فمتغيرات اليوم تفرض على القيادة أن تكون مرنة ومتقبلة للتغيرات التي تطرأ على الأمور اليومية لسير عمل المؤسسات، وهذا بالطبع يتطلب من القائد أن يتمتع بالكفاءة اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات وضبطها والإفادة منها قدر الإمكان واتخاذ القرارات الرشيدة التي تتخذ المؤسسة من إهدار الوقت عبثا، كما أن مفهوم القيادة الموزعة تختلف عن بقية أساليب

القيادة التي تتبع التنظيم الهرمي للسلطة والمركزية في القيادة، مما يجعل كل فرد قائدا مسؤولا عن عمله مما يعزز انتماءه للمؤسسة التعليمية محققا بذلك الأهداف المنشودة.

### مبادئ القيادة الموزعة

لتحقق القيادة الموزعة أهدافها المتمثلة في تحقيق أفضل إنتاج تطمح إليه، لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ والتي أرسنها الباحثة (Sibanda, 2017) وهي:

إن للمعلم الحق في المشاركة في القيادة من أجل تطوير المدرسة والتي لها أثر في عمله، وذلك من خلال تمكينه من المشاركة في اتخاذ القرارات لإيجاد مؤسسة متميزة. بالإضافة إلى أن جميع أفراد المؤسسة يمارسون أعمالا قيادية من وقت لآخر.

كما أكدت على ضرورة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات القيادية لتطوير قدراته المهنية وتحقيق أهدافه، فالمشاركة في اتخاذ القرارات القيادية تعطي المعلمين الفرصة القوية للتعلم وكسب الخبرات في مكان العمل. فالقيادة عندما يتم مشاركتها بين أفراد المؤسسة المدرسية، تكون أكثر فعالية من ممارستها من قبل المدير بشكل فردي، ويتم ذلك من خلال توزيع المهام القيادية على الأفراد بحيث يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز الأعمال بالتعاون مع فريق العمل، وهذا بدوره يحقق الشعور بالالتزام وتضافر الجهود وتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ضوء ما سبق ذكره، أرى ضرورة تمتع المعلم بشعور الزمالة الذي يتكون من خلال مشاركة زملائه والتعامل معهم عن كثب في العمل. فالمعلم يهب معظم وقته لمدرسته ومن حقه التمتع بهذا الشعور. فالعلاقات بين العاملين تلعب دورا في تعزيز التفاعل الاجتماعي للتلاميذ، فالمعلم قدوة لطلابه في غرس قيمة التعاون في هؤلاء الطلبة من خلال تمثل استراتيجيات العمل التعاوني بين زملائه.

## النظريات المفسرة للقيادة الموزعة

وضح كل من ربيع (2017)، والعيساني و القاسمية (2021) ثلاثة نظريات مفسرة للقيادة الموزعة، فأولى هذه النظريات هي نظرية Spillane (2001) حيث ينظر سبيلين إلى القيادة المدرسية من منظور جديد، موسعاً مفهوم ممارسة القيادة إلى عدة أشخاص بدلاً من ممارستها من قبل شخص واحد، والتوقف عن التركيز على منصب القائد الأوحده، والتركيز على الأفراد وتوزيع الأدوار القيادية، والمشاركة في صنع القرار، والتعاون والعمل كفريق واحد بشكل منسق ومنظم لتحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها.

كما تتنظر هذه النظرية إلى الكيفية التي يستخدمها المربون والأدوات التعليمية والأعمال الفنية والإدارية على أنها جزء لا يتجزأ من نظرية ممارسة القيادة الموزعة، كما أن مدير المدرسة ليس النقطة المحورية في فعالية هذه القيادة، فممارسة مدير المدرسة للقيادة الموزعة تساعده في فهم المهام التي ينبغي أن يوزعها وعلى من سيوزعها ويشاركها لتحقيق أهداف المدرسة ونجاحها.

وأما نظرية Gronn (2002) فتؤكد على أن هناك منهجا بديلا يعيد مفهوم القيادة إلى مفهوم القيادة الجماعية والموزعة بين أفرادها، من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات فيما بينهم حسب قدراتهم وإمكانياتهم لإنجاز تلك المهام، وتعني القدرة في نظرية Gronn على المكونات المادية وغير المادية بما فيها من مناهج دراسية وجدول الاجتماعات وغيرها من الأدوات، بالإضافة إلى المعرفة والخبرات التي يمتلكها الفرد وقيم ورؤية المدرسة ومصالح أعضائها. ولقد بنى Gronn نظريته على نظرية Spillane مع إضافة التعاون والعمل الجماعي المتضافر، والمؤسسات المؤسسية، وعلاقات العمل العفوية.

كما تعد نظرية Elmore (2000) للقيادة الموزعة متقدمة عن نظريتي Spillane و Gronn وذلك بربط مفهوم القيادة الموزعة بتحسين التعليم والأداء المدرسي من خلال تطبيق المعايير القائمة عليها، وأن تفسر نظرية القيادة إلى مفهوم أوسع لتعني الإرشاد والتوجيه.

وفي ضوء ما سبق فإن نظرية Elmore تجمع بين مبادئ نظريتي Spillane و Gronn في استخدام مصادر متعددة للقيادة، مع التركيز على الخبرات الفردية، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي منسق ومنتاجم لتحقيق هدف مشترك. ووضع Elmore تعريفا للقيادة الموزعة على أنها مصادر متعددة للإرشاد والتوجيه باتباع معالم الخبرة، بهدف تحسين الأداء المدرسي والتعليم. وبين Elmore أن الإرشاد والتوجيه يعني قدرا من الخبرات المشتركة وغير المشتركة على اختلاف نوعها بين الأفراد، أي أن القيادة الموزعة تكمن في حشد متضافر لطاقت الأفراد وخبراتهم المتنوعة بسبب ثقافة مشتركة بينهم للوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو تحسين الأداء المدرسي.

### أبعاد القيادة الموزعة

اتفقت معظم الأدبيات على مجموعة من الأبعاد التي تمثل حجر الأساس لمفهوم القيادة الموزعة، فيتمثل البعد الأول بالرؤية والرسالة والأهداف، ويقصد بالرؤية أنها صورة للمستقبل الذي يعمل أفراد المدرسة للوصول إليه باعتباره الهدف الأسمى الذي يسعى الأفراد من أجله إلى التخطيط والتطوير في المدرسة (الحسيان، 2021).

أما مفهوم الرسالة فهو البوصلة التي تحدد اتجاه سير المدرسة، بحيث تكون على قدر عال من الوضوح والدقة ليتم تحقيقها من قبل الأفراد، وكلما زادت وضوحا ساعد ذلك في تحقيق الرسالة والعمل بها (Torres, 2019).

وفيما يتعلق بالأهداف فهو النتيجة النهائية التي تريد المدرسة تحقيقها، بحيث تكون قابلة للتطبيق وتتناسب مع احتياجات المدرسة (البلوشية ، 2020) .

ويتم دور القادة في القيادة الموزعة يتم من خلال توضيح رؤية المدرسة وأهدافها للأعضاء، بحيث تتناسق أهدافهم مع أهداف وزارة التربية والتعليم بهدف تحقيقها من قبل الجميع فضلا على حرصهم على الاشرار

في صياغتها (الرحيلي، 2022). كما يجب على الأعضاء التشارك بالرؤية والفهم الواضح للرسالة والتعاون في العمل في مناخ تسوده الثقة اتجاه هذه الأهداف المشتركة للارتقاء بالعملية التعليمية (القحطاني، 2023).

وبالحديث عن البعد الثاني فتشكل ثقافة المدرسة الهوية التي تميز المدرسة وتحدد طبيعة العمل فيها، فهي تشمل مجموعة من المبادئ والقيم المتعارف بها في المجتمع المدرسي ويسهم في تشكيل هذه الثقافة مدير المدرسة (الرحيلي، 2022).

وأكدت دراسة أكيانو Aquino (2020) بأن هناك علاقة بين ثقافة المدرسة والقيادة الموزعة، فثقافة المدرسة القائمة على الثقة والاحترام بين العاملين ساهمت القادة في تمكين الأفراد من المهام القيادية وتعزيز فعالية المدرسة.

وأضافت القحطاني (2023) بأن نجاح القيادة الموزعة يعتمد على ثقافة المدرسة، ولذلك يجب أن تبنى تلك الثقافة على الثقة والاحترام المتبادلين بين مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي، وتشجيع المبادرات من خلال منحهم فرصة تولي مناصب قيادية، وتعزيز روح المبادرة لديهم، مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء عند جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

وبالنسبة للبعد الثالث فالمسؤولية المشتركة تعني مشاركة قائد المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في صنع القرار واتخاذهم ضمن حاجاتهم وميولهم ورغباتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى التعليم والمدرسة (طه، 2019). فمن خلال هذا البعد يتم تقاسم المسؤوليات وإشراك الأفراد في صنع واتخاذ القرارات وتشجيعهم على قيادة الأنشطة المدرسية والاهتمام بالعلاقات المهنية، فوجود الثقة المتبادلة فيما بينهم والعمل بشكل جماعي يعزز من فاعلية دور القيادة الموزعة (القحطاني، 2023).

ويرى الضاغن (2020) بأن القيادة الموزعة تحتم على الجميع الانضمام للقيادة التشاركية من خلال زرع القائد قيم المسؤولية المشتركة في نفوس العاملين، فنجاح القيادة الموزعة يعتمد على مدى تبادل الأدوار والمهام والمسؤوليات بين القائد وأعضاء المجتمع المدرسي، ولكن لايعني ذلك القيادة المطلقة لهم، وإنما العمل على استخراج المهارات والقدرات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي على اختلاف تخصصاتهم وميولهم، وأهم متطلب لهذا البعد هو وجود مناخ مناسب يتيح التعاون والحرية والحوار واكتساب الخبرات من بعضهم، وهنا يأتي دور القائد في غرس القيم وصقل المهارات وإدراك الفروق الفردية بينهم، مما يساهم في تعزيز نجاح المنظومة التعليمية بشكل عام.

ويتمثل البعد الرابع بالممارسات القيادة والتي تعني الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين، وهي تبين الكيفية التي يتصرف بها المدير داخل المدرسة (الريميدي، 2019). فالقائد الموزع يحرص على تشكيل الهيكل التنظيمي للمدرسة بمرونة بما يتوافق مع تطلعات المدرسة وظروفها، والتركيز على بناء قدرات الأعضاء وتحسين مهاراتهم من خلال توفير فرص التطوير المهني الهادف، ومحاولة تحقيق التوازن عند توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بما يتوافق مع قدرات الأعضاء وتكوين فرق العمل لضمان تبادل الخبرة والمعرفة فيما بينهم، مع التقييم المستمر لمستوى إنجازهم لهذه المهمات، مما يساهم في دقة العمل وتوفير الوقت والجهد وتحقيق الهدف المنشود (الرحيلي، 2022).

وفي ضوء ما سبق، تبين أن العمل القيادي له عدة أبعاد لازمة لاستمراره بطريقة ذات كفاءة وفعالية، فالقيادة الموزعة تمثل إحدى أنماط القيادة التربوية، والتي تتمثل بنظام تشاركي تؤدي دورا مهما في المؤسسات التعليمية، بدلا من الاعتماد على السيطرة والتسلط والمركزية الشديدة، ولن يتحقق هذا التأثير إلا بوجود هذه الأبعاد التي تشكل حجر الأساس بالتنظيم الهيكلي الخاص بالأعمال القيادية، وهنا يظهر دور المدير في بناء هذا التنظيم وترتيب المهام والمسؤوليات وتوزيعها على العاملين بما يتناسب مع اختصاصاتهم وحدود إمكانياتهم، فجميع الأفراد في المجتمع يعدون قادة مؤثرين ومكملين لبعضهم تحت

أهداف مشتركة واحدة، مما يؤثر في نوعية النشاطات المدرسية. وهنا تظهر قوة وأهمية القيادة الموزعة، وعليه فإن القيادة الموزعة تعد من أنماط القيادة المتكاملة لجميع عناصر العملية التربوية.

### متطلبات تطبيق القيادة الموزعة

وضعت Aldawsari (2016) مجموعة من المتطلبات التي يضمن وجودها توفر المتطلبات كافة لتطبيق القيادة الموزعة، ومنها: المتطلبات بشرية: من خلال تدريب مديري المدارس على مدخل القيادة الموزعة والعمل كفريق، وتدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة، مما يجعلهم قادرين على تطبيق القيادة الموزعة على أكمل وجه.

وفيما يتعلق بالمتطلبات المالية والتقنية، فمن الضروري تقديم الحوافز للمعلمين لتشجيعهم على تطبيق القيادة الموزعة، وتوفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة لضمان عملية الاتصال بين المعلمين والعاملين ومدير المدرسة، لتبادل الخبرات والأداء فيما بينهم.

ومن أهم المطالب الضرورية للمتطلبات الإدارية تخفيف العبء عن المعلمين بالمدارس حتى يتسنى لهم ممارسة الأدوار القيادية، وتعديل اللوائح والقوانين، والمبادرة بأفكار جديدة لتطوير عملهم وفقاً للقيادة الموزعة، مما يمنحهم القدرة على التطوير والإبداع دون الرجوع إلى رؤسائهم.

وبالنسبة إلى المتطلبات الفنية، فمن المهم توزيع المهام والمسؤوليات بين جميع المعلمين والعاملين في المدرسة وفقاً لتخصصاتهم وميولهم بما يضمن تطوير الأداء المدرسي، وتوسيع دائرة المشاركة القيادية بما يضمن تحقيق التوازن بين المهام والمسؤوليات والسلطات.

وفيما يتعلق بالمتطلبات الهيكلية، فيجب أن تكون الهياكل التنظيمية للمدارس داعمة للقيادة الموزعة من خلال تغيير الهياكل التنظيمية والتعديل عليها بحيث تكون أكثر دعماً للمهام التشاركية والتعاونية. كما من

الضروري أن تتسم المتطلبات الثقافية في المدرسة بالإيمان بقيمة العمل التعاوني وروح الفريق والنقطة المتبادلة بينهم، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئة المناخ لممارسة القيادة الموزعة.

### التحديات التي تواجه القيادة الموزعة

استدل أحمد (2023) على مجموعة من الصعوبات أو التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الموزعة منها خوف مديري المدارس من توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة على العاملين، وذلك للتقليل من نفوذهم وسلطتهم من وجهة نظرهم داخل المدرسة. بالإضافة إلى عدم تشجيع المعلمين على القيام بمهام بشكل فردي أو إسناد بعض المهام القيادية لهم بسبب قلة ثقة مديري المدارس بوجود أفراد ذات كفاءة قيادية بين صفوف المعلمين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى المعلمين ومديري المدارس، وقلة الانغماس الوظيفي في العمل القيادي وميلهم إلى الراحة.

كما أن ضيق الوقت بسبب كثرة الأعباء التي يحملها المعلمون على عاتقهم، من أعمال إدارية وروتينية يؤدي إلى صعوبة تحمل مهام قيادية أخرى. بالإضافة إلى عدم وضوح ثقافة المدرسة التنظيمية لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية. والمركزية الشديدة لمنصب المدير، وعدم التوفيق في اختيار طرق والأساليب القيادية من قبل مديري المدارس.

ويمكن القول بأن القيادة الموزعة هي أحد أنماط القيادة الحديثة والتي تعني إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من الأعضاء في المؤسسة التعليمية، وهذا يعني أكثر من تفويض بهدف التقدم بالأداء المدرسي. كما أن القائد الموزع يتمتع بالمرونة والمسؤولية، آخذا بعين الاعتبار جميع أبعاد القيادة الموزعة وموفراً للمتطلبات اللازمة لتحقيقها، وجاعلاً بيئة العمل تسودها التعاون والإنسانية مما يؤدي إلى زيادة حس الانتماء والمسؤولية والإخلاص لدى أفراد المؤسسة التعليمية وشعورهم بالرضا وأن عملهم يحقق ذاتهم مما يدفعهم إلى العمل بأقصى طاقاتهم وتقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يسمى بالانغماس الوظيفي.

## ثانياً: الانغماس الوظيفي

يشير مفهوم الانغماس الوظيفي إلى الشعور بالإخلاص والرضا عن العمل والحماسة في أثناء انغماس الفرد بعمله واندماجه، وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، بحيث يكون لديهم شعور بالانتماء لعملهم مما يكسبهم القدرة والدافعية لتقديم أفضل ما لديهم. فالأفراد المنغمسون في عملهم هم أفراد مهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد تام للعمل بجهد إضافي لإنجاز المهام على أكمل وجهه (دريد، 2022). ويعرف أيضاً بدرجة التقاني وإخلاص والتزام الفرد في عمله سلوكياً ومعرفياً وعاطفياً، ومساعدة أعضاء الفريق بالانتماء للمؤسسة للوصول إلى أقصى درجة من التميز (البري، 2023). ويعرف أيضاً على أنه درجة الاندماج والمشاركة والارتباط الداخلي للفرد في عمله، فهو يعكس صورة تحقيق لذاتية الفرد نحو عمله ويعبر عن مدى حب الموظف لهمله وتقانيه في العمل، ومدى ارتباط العامل إيجابياً بوظيفته (الصبيحات، 2023).

أما من وجهة نظر الباحثة فقد توصلت إلى إيمان أن الانغماس الوظيفي يتمحور حول شعور الفرد بالانتماء في عمله، فيصل إلى إحساس أن هذا العمل هو جزء لا يتجزأ منه، فيتوحد بذاته عن عمله بحيث يصبحان شيئاً واحداً، فالمدير كقائد حين يشعر أن المدرسة مكان يجلب له الراحة والطمأنينة، لا مكان أشبه بالجحيم له، فإنه يؤمن في هذه الحالة بأنه القائد القادر على تغيير واقع المدرسة من خلال نمط قيادته لها والتأثير في المعلمين والإيمان بهم ليكونوا جزءاً لا يتجزأ من هذه المنظومة المقدسة، مما يؤثر في أدائهم وإنتاجهم بشكل إيجابي وبالتالي يصبح هذا التأثير معكوساً على طلبة العلم مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستواهم العلمي ورفع درجة تحصيل الطلبة وهذا بدوره يحقق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المدرسة والمؤسسات التعليمية.

## أهمية الانغماس الوظيفي

تكمُن أهمية الانغماس الوظيفي في خلق بيئة عمل تدفع الأفراد إلى تحقيق أفضل النتائج (أبو أرميلة، 2023)، فالفرد المنغمس في وظيفته بدرجة عالية يعطي اهتماماً كبيراً لمهام وظيفته، ويرى أن النجاح في العمل من منظوره مؤشر على نجاحه في حياته ككل وجزء لا يتجزأ من تقدير الذات، فيزداد عطاؤه وإنتاجيته، في المقابل عندما يكون الفرد أقل انغماساً في عمله يشعر بأن هناك أمور أخرى في الحياة أهم من وظيفته، فيقل عمله ويقل عطاؤه وإنتاجيته (حسين، 2021). كما أشارت الصبيحات (2023) إلى أن الانغماس الوظيفي له أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة والفرد، فعلى مستوى الفرد يعتبر الانغماس الوظيفي وسيلة أساسية للتواصل، والحماسة، والالتزام، والانسجام، فالشخص الذي يكون على قدر عالٍ من الالتزام ترتفع إنتاجيته وحبه لعمله ومؤسسته.

وأما على مستوى المؤسسة فهو يساهم في توفير الوقت والجهد والمال من خلال الحفاظ على العاملين بدل من إنفاق المال على موظفين جدد، وتضييع الوقت على تدريبهم وتطويرهم والعمل بالإجراءات الروتينية المعقدة للتعيين وغيرها.

## خصائص الانغماس الوظيفي

أشارت الشبرمي (2019) إلى أن خصائص الانغماس الوظيفي تتمحور حول الخصائص الشخصية وهي تتكون من الدوافع، والاتجاهات، والتنوع، والقيم، وتشمل الخصائص الاجتماعية العمل مع الآخرين، ومشاعر النجاح، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات. وبالنسبة إلى الخصائص الوظيفية فهي تتكون من التغذية العكسية، والحوافز، والتنوع والاستقلال الوظيفي.

ويمكن القول بأن هذه الخصائص مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير، وتلعب دوراً مهماً في انغماس الفرد بوظيفته، فالعمل مع الآخرين والتعاون معهم في صنع واتخاذ القرارات للخصائص الاجتماعية، تتأثر بشكل

كبير في سمات الفرد الشخصية وقيمه واتجاهاته، وهذا بدوره يتأثر بالخصائص الوظيفية من حيث التغذية العكسية والتنوع والاستقلال الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية في العمل.

### النظريات المفسرة للانغماس الوظيفي

أولى هذه النظريات التي تفسر الانغماس الوظيفي هي نظرية التوقع (1964)، ويعتبر فروم رائد هذه النظرية التي تتمحور حول أن الفرد يبذل جهداً لعمل الأعمال التي يعتقد أنها تؤدي إلى منافع معينة يسعى إليها، فيتوقع الفرد أن العمل الذي ينجزه سيجلب له تلك المنفعة بشكل حافزاً يدفعه لبلوغه، ويعتمد مقدار الجهد الذي ينجزه الفرد على مقدار التوقع الذي يحمله لنتائج ومنافع هذا العمل، بالإضافة إلى توقع الفرد بالحصول على مكافأة عند إتمام المهمة، ويقسم هذا التوقع وفق ما يراه (العيسى، 2020) إلى الآتي:

1. توقع يرجع إلى قناعة الفرد بأن قيامه بعمل ما سيؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية تعود عليه.

2. توقع يعود إلى إيمان الفرد سيحصل على مكافأة عند القيام بعمل ما.

وتوصل (Rabinowitz Hall) عام 1977 إلى نظرية التكامل (1977) والتي تعني أن الانغماس الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد والموقف والتفاعل بينهما بحيث تتساوى قوة العلاقة بين هذه المتغيرات مع الانغماس الوظيفي، فعلى صعيد ميول الفرد فإن الانغماس الوظيفي يركز على الصفات الشخصية للفرد، بحيث يظهر تأثيره في بعض الخصائص كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية، فالانغماس الوظيفي هو ميزة شخصية ولا يمكن تعديله بسهولة من خلال المنظمة.

وأما على صعيد الموقف فيظهر الانغماس الوظيفي على أنه موقف الشخص اتجاه وظيفته، بحيث يتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ وصنع القرارات والعوامل الاجتماعية والوظيفية وغيرها، وعند انسجام الخصائص الفردية مع الموقف سيولد درجة مرتفعة من الانغماس (فراحتية، 2021).

وتصف نظرية نموذج المدخل السببي الشخص المنغمس وظيفيا من حيث الخصائص الشخصية ومن حيث الخصائص الوظيفية والسلوكيات الإشرافية، أما من حيث الخصائص الشخصية، بأن يكون الفرد المنغمس وظيفيا لديه إيمان عميق باختلافات في العمل، والشعور العالي بتقدير الذات واحترامها والحوافز الداخلية، وأما بالنسبة لخصائص الفرد الوظيفية والسلوكيات الإشرافية، فإن الشخص المنغمس وظيفيا يهتم بالعمل الذي يتضمن تحديات كبيرة ومهمة التي يحتاج لأنواع مختلفة من المهارات ويحقق نتائج مهمة في حياته المهنية (الشبل، 2019).

يرى Kanungo صاحب نظرية المدخل التحفيزي (1982) أن الانغماس في الوظيفة يتأثر بالخبرة الاجتماعية المتوقعة للفرد وبيئة العمل التي يمكن أن تحقق وتلبي المطالب الشخصية من خلال دمج الأساليب المختلفة في العمل، بالإضافة إلى العوامل النفسية والاجتماعية، وافترضت هذه النظرية أن اعتقاد الفرد بأن الوظيفة سوف تلبي له مطالبه واحتياجاته الشخصية له التأثير الأكبر على الانغماس في وظيفته (بني خالد، 2017).

لذا يمكن القول بأن الانغماس الوظيفي يمكن أن يفسر من خلال نظرية التوقع التي تؤمن بتوقع الفرد بأن العمل سيجلب منافع معينة يطمح إليها مما يدفعه لبلوغه، ونظرية التكامل التي تؤكد على أن تكامل العامل الموقفي للعمل مع ميول الفرد يولد درجة عالية من الانغماس الوظيفي، والمدخل السببي الذي يسلط الضوء على الخصائص الشخصية والوظيفية للشخص المنغمس وظيفيا ويشترط تحقيقها للوصول إلى الشعور بالرضا. بالإضافة إلى المدخل التحفيزي الذي يركز على مدى اعتقاد الفرد حول وظيفته بتلبيتها لمطالبه الشخصية وتحقيقها.

### أبعاد الانغماس الوظيفي

تتمثل أبعاد الانغماس الوظيفي في البعد المعرفي والبعد السلوكي والبعد العاطفي، فيقصد بمفهوم الانغماس المعرفي التفكير والتعامل مع معلومات جديدة لتطوير الوعي المعرفي اللازم لنجاح وحل المشكلات الصعبة

والمعقدة في العمل، بالاعتماد على السمات الشخصية وخبرة الفرد والمثابرة والسعي إلى تبادل المعرفة والاستفادة من ذلك، مما يحدث تأثيراً قوياً وإيجابياً على الانغماس الفكري (عبيد، 2019). فالانغماس المعرفي يتمثل بالتركيز الشديد والوعي الذهني التام لأداء العمل والتفاعل لأداء الواجبات مع الشعور بالثقة والإثارة في العمل (دريد، 2022).

ويشير مفهوم الانغماس السلوكي إلى مدى الجهد الذي يبذله وينجزه الفرد في أثناء أداء دوره في العمل (Jayanth, Kowsalya, & Manju, 2020)، فهو يهتم بتوجيه الفرد بشكل كلي إلى الطاقات الجسدية لأداء عمله، فالشخص المنغمس سلوكياً يتمتع بطاقة إيجابية أعلى من بقية الأفراد (الصبيحات، 2023).

وفيما يتعلق بالانغماس العاطفي فيتضمن التوجهات العاطفية ومشاعر الاندماج والانتماء إلى المنظمة وأهدافها التي تعكس بشكل إيجابي أداء الفرد وعمله في منظمته (دريد، 2022). فهو يعبر عن قوة استمتاع الفرد بعمله ومدى حبه له (الصبيحات، 2023)، وتميز الفرد المنغمس عاطفياً بالمشاركة بالعمل والشعور الصريح بالحماسة والفخر والإلهام والأهمية، فيرى هؤلاء الأفراد أن عملهم هو هدفهم الأسمى (Lauring & Selmer, 2015).

ويمكن القول بأن أبعاد الانغماس الوظيفي تساهم في تعزيز أداء الفرد والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمات شعوره بالرغبة الشديدة في إنجاز الأعمال على أكمل وجه، خاصة تلك الأعمال التي تحتاج إلى جهد ومهارة وإتقان كما يعتبرها البعض، كما تساهم في شعور الفرد بأن عمله له قيمة حقيقية وهدف سامي مهم في حياته.

## استراتيجيات تعزيز الانغماس الوظيفي

صممت هذه الاستراتيجيات بناء على العوامل التي تؤثر به منها استراتيجية العمل نفسه (The work itself) والتي تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل والتي تثير وتحفز الدوافع الذاتية تجاه العمل، وذلك من خلال ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا، وهي:

- استخدام القدرات لأداء الوظيفة بأقصى فعالية وكفاءة ممكنة.
- تلقي العاملين تغذية عكسية حول أدائهم وتقييمها، وهذا يعني وجوب العمل بشكل مثالي ومتكامل.
- التحكم الذاتي والاستقلالية وذلك من خلال شعور العاملون بأن لديهم فرص لتحديد أهدافهم الخاصة وتحديد مساراتهم لتحقيق هذه الأهداف (العبادي، 2012).

كما أن استراتيجية بيئة العمل (The work environment) تسهم في تعزيز الانغماس الوظيفي عن طريق الاتصال وتنمية الثقافة التي تدعم المواقف الإيجابية في العمل، وتعزز الاهتمام والاثارة والحماسة في العمل، وتركز استراتيجية القيادة (Leadership) على ما يجب على القادة القيام به لأداء دورهم المهم لرفع مستوى الانغماس الوظيفي، من خلال تنفيذ برمجيات التعلم للمساعدة على إدراك كيفية توقعات نتائج عملهم، والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتوفر استراتيجية فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth) فرصاً لتعزيز وتطوير ثقافة التعلم، مما يسهم في التشجيع على التعلم كعملية تنظيمية أساسية لتحقيق الأهداف، كما تمنح استراتيجية فرص المساهمة (Opportunities to Contribute) العاملين صوتاً بتشجيعهم لقول كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية للمنظمة بأن تكون على أتم الاستعداد للاستماع والاستجابة لأي مساهمة يقدمها الأفراد (ماضي، 2014).

## العوامل المؤثرة في تنمية الانغماس الوظيفي

أشارت بني خالد (2017) إلى أن هناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في زيادة وتنمية الانغماس الوظيفي، ومن أهمها توفر القيم عند الفرد التي تحثه على الانغماس الوظيفي في عمله، بالإضافة إلى رغبة الفرد وتمكنه من الانخراط في عمله، بالإضافة إلى وجود بيئة عمل تركز على الثقة والاستقلالية والثقة والاحترام المتبادلين والصدقة بين الأفراد العاملين، والاهتمام بالعمل الجماعي والدعم المتكامل لعمل الفريق المادي والمعنوي من خلال تصميم مهام متنوعة ومهمة وغنية من وجهة نظر العاملين لتنمية شعورهم بالانغماس، وتوزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل عادل ومتكامل كل حسب مجاله وتخصصه، كما لا بد من تنمية المهارات القيادية والإشرافية للقائد، وتوفير مساحة للإبداع وتطبيق الخطط والأفكار الجديدة في بيئة العمل.

### 1.3 الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة:

##### أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة الرحيلي (2022) للتعرف إلى دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (373) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة. كما بينت وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقدير معلمات مدارس التعليم لممارسة القائدات للقيادة الموزعة ولدرجة البراعة التنظيمية لديهن. وبينت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. موصية بتخصيص جائزة تميز الممارسات القيادية الفاعلة وإنشاء منصة رقمية محلية للإستشارات.

وسعت دراسة الحسيان (2021) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت وتبنى البحث المنهج الوصفي كمنهج للبحث، واستعان بالاستبانة كأداة للبحث من خلال توزيعها على عينة عشوائية من (253) معلماً ومعلمةً من مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها أن المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت قد جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وأن المتوسط العام لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت قد جاء بدرجة استجابة (عالية)، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد معه مستوى الولاء التنظيمي، وأوصى البحث بالعديد من التوصيات أهمها عمل دورات تدريبية وندوات لقيادات مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت لتطبيق نمط القيادة الموزعة وتوعيتهم بأهمية تطبيق هذا النمط.

وقد أجرت آل هيضة (2020) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الإرتباطي للكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة التنظيمية، وتوصل البحث إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الموزعة كان بدرجة كبيرة، كما تبين أن توافر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة كبيرة، وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية، وأوصى البحث باعتماد ممارسة القيادة الموزعة كأحد المعايير في تقييم القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية، وعقد ندوات وورش عمل داخل الكليات الجامعية لتعزيز القيادة الموزعة الداعمة للثقة التنظيمية.

وجاءت دراسة طه (2019) للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مستعينة بالاستبانة من خلال توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (216) معلماً ومعلمةً من جميع المدارس الخاصة في محافظة الخليل للعام الدراسي 2018-2019 البالغ عددهم (894) معلماً ومعلمةً حسب المديرية والجنس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية) مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما جاءت الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية) مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وبالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد أوصت الباحثة إلى منح المديرين والمعلمين الذين ينتهجون القيادة الموزعة والثقة التنظيمية حوافز مادية ومعنوية وامتيازات تشجيعية، بالإضافة إلى القيام بالزيارات التبادلية للاستفادة من ذوي الخبرات في هذا المجال وتعزيزه بشكل أكبر.

#### ب- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **Gómez-Hurtado et al. (2022)** إلى الكشف عن ممارسات القيادة الموزعة لدى المديرين في اثنين من المدارس الثانوية للطلاب المتنوعين بما في ذلك الطلبة الطبيعيين وذوي الاحتياجات الخاصة في إسبانيا، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين في المناصب القيادية في

اثنين من المدارس الثانوية الإسبانية، واشتملت عينة الدراسة على (12) مديرا ومعلما، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الموزعة من الممارسات الأساسية في المدارس الثانوية. كما تقوم حدود القيادة الموزعة على توزيع المهام الإدارية والقيادية على العاملين في المناصب القيادية والإدارية المرتبطة باتخاذ القرار في المدارس، كما تتمثل ممارسات القيادة الموزعة في تقسيم العمل بين فرق العمل الإدارية والقيادية.

وبحثت دراسة **Amzat, Yanti, & Suswandari (2022)** في تأثير القيادة التعليمية والموزعة التي يمارسها مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين في مدارس مدينة جاكرتا بأندونيسيا، كما توضح الدراسة أيضا العلاقة بين القيادة التعليمية والقيادة الموزعة، ولتوضيح أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس في جاكرتا وتم اختيار (430) معلماً كعينة للدراسة باستخدام طريقة العينة الطبقية من خلال تقسيم المدارس في جاكرتا إلى طبقات (الغرب والشمال والشرق والجنوب)، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مقسمة على القيادة الموزعة والقيادة التعليمية، كما تم استخدام المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS) الذي طوره OCD للتطوير المهني للمعلمين. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي كشفت نتائجها عن التأثير المباشر للقيادة التعليمية والموزعة في التطوير المهني للمعلم، كما أشارت النتائج إلى التأثير المباشر للقيادة التعليمية في القيادة الموزعة، كما أوصت الدراسة إلى تنفيذ ممارسات القيادة التعليمية والموزعة لأنها تؤدي إلى التطوير المهني للمعلم، والعمل على تدريب مديري المدارس على القيادة الموزعة والتعليمية.

كما سعت دراسة **Aquino (2020)** والتي جاءت بعنوان "القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقافة المدرسية" لاكتشاف تصورات الهيئة الإدارية والتعليمية بمدرسة ابتدائية في أونتايريو عن مدى توزيع القيادة داخل مدرستهم وعلاقتها بالثقافة المدرسية، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، كما تكونت عينة الدراسة من فئتين مختلفتين شملت اثنين من الإداريين، وخمسة من المعلمين ممن يعملون في مدرسة ابتدائية في

منطقة أونتاريو، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة كأحد أنواع البحث النوعي. وأظهرت النتائج إلى أن ممارستهم للقيادة الموزعة جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة. كما أوصت الدراسة بتفويض المعلمين بالمهام القيادية لتساهم مع الوقت في ازدهار المدرسة لتصبح أكثر تأثيراً ونجاحاً.

## 2. الدراسات المتعلقة بالإنغماس الوظيفي:

### أ. الدراسات العربية:

جاءت دراسة دريد (2022) للتعرف إلى العلاقة بين الإنغماس الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (35) فرداً كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (234) عاملاً في مؤسسة إسمنت تبسة من الذين يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، ليتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وفق برنامج V26.SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإنغماس الوظيفي بأبعاده والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، كما أوصت بضرورة التركيز على الإنغماس الوظيفي، والعمل على تشجيع العاملين باعتماد نظام لتحفيزهم من خلال الإهتمام بالكفاءات التي ساهمت في تميز المنظمة.

وهدفت دراسة فراحتية (2021) للتعرف إلى أثر القيم التنظيمية على تنمية الإنغماس الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة مستخدمة المنهج الوصفي الارتباطي، بحيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة وتم اختيار (30) عاملاً كعينة للدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وقيم الإنغماس الوظيفي لدى العاملين الجامعيين في كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لقسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أساليب تعزيز القيم التنظيمية للوصول إلى درجة عالية من الانغماس الوظيفي من أهمها: وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات وطموحات الموظفين مبني على أسس علمية ومراعي للفروق الفردية، بالإضافة إلى العمل على رفع رواتب الموظفين في ظل ارتفاع أسعار السلع والخدمات.

وسعت دراسة حسين (2021) للتعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، والعلاقة بينهما بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد باختلاف متغيرات: (النوع، والمهام الإدارية، ومدة العمل داخل الجامعة). وتناولت مشكلة البحث وصف العلاقة بين كل من الانغماس الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد باختلاف متغيرات: (النوع، والمهام الإدارية، ومدة العمل داخل الجامعة). وقد تم تطبيق أداتي الدراسة، وهما مقياس الانغماس الوظيفي، ومقياس الاحتراق الوظيفي على عينة قوامها (138) عضواً من الهيئة التدريسية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (4.24%) عند مستوى الدلالة (0.05) بين الانغماس الوظيفي السلوكي والاحتراق الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (9.12%) عند مستوى الدلالة (0.05) بين الانغماس الوظيفي الانفعالي والاحتراق الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (9.44%) عند مستوى الدلالة (0.05) بين الانغماس الوظيفي المعرفي والاحتراق الوظيفي. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الانغماس الوظيفي وتعزيزه لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد العمال والمسؤوليات، وخفض مستوى الاحتراق الوظيفي من خلال تخفيض حجم الأعباء المطلوب أدائها وتحديدها بدقة، وتقديم التقدير الكافي لما يقوم به عضو هيئة التدريس، وزيادة الدعم المادي والمعنوي لحل المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس، ووضع برامج للدعم النفسي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس من أجل خفض مستوى الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى حرص الإدارة العليا على مصالح

أعضاء هيئة التدريس وحقوقهم واحتياجاتهم، واهتمام الإدارة العليا برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

كما سعت دراسة حسين والراشد (2019) إلى إيجاد العلاقة بين الطاقة النفسية والانغماس الوظيفي لدى موظفي جامعة الأنبار تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس ومدة الخدمة. ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بإعداد استبانتين أحدهما للطاقة النفسية مكون من (56) فقرة والآخر للانغماس الوظيفي مكون من (52) فقرة مطبقة على عينة مكونة من (320) موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً تبين أن عينة البحث تتمتع بمستوى عالٍ من الطاقة النفسية وإن أفراد العينة يتمتعون بانغماس وظيفي جيد. وقد أوصت الباحثان بضرورة توفر وسائل متعددة لرفع مستوى الطاقة النفسية لدى الموظفين وبما ينعكس على انغماسهم الوظيفي، وإجراء دراسات حول الطاقة النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات كالصحة النفسية ومستوى الطموح.

#### ب. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Jami, Massoudi, & Al-Salami (2023) إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي في المنظمات الخيرية في محافظة أربيل إقليم كردستان العراق، كذلك تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاندماج والانغماس الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات عن طريق استبيان وزعت على (320) موظفاً يعملون في المنظمات الخيرية في محافظة أربيل وتحليل البيانات بواسطة IBM-SPSS26 لاختبار فرضية الدراسة. وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي، بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي في الاندماج الوظيفي، كما تشير المعاني الضمنية للدراسة إلى

الدور الأساسي للقيادة الأخلاقية في تغيير مواقف واتجاهات الموظفين بشكل إيجابي اتجاه الانغماس الوظيفي ورضاهم عما ينجزونه من أعمال.

كما سعت دراسة **Zia, Decius, Naveed, & Anwar (2022)** إلى التحقق من العلاقات بين القيادة التحويلية والتعلم غير الرسمي (التعلم التجريبي) والانغماس الوظيفي . وحددت الدراسة مسارين من القيادة التحويلية إلى الانغماس الوظيفي، الأول هو ارتباط غير مباشر من خلال التعليم غير الرسمي بشأن الانغماس الوظيفي، بينما يركز المسار الثاني على الدور الوسيط للفعالية الذاتية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم غير الرسمي.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من خلال استخدام استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ حجمها (596) موظفًا في شركات الخدمات الصغيرة في باكستان. كما تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص الفرضيات المقترحة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة العملية مرتبطة بشكل غير مباشر بالانغماس الوظيفي من خلال التعليم غير الرسمي. كما تُظهر الدراسة أيضًا أن الكفاءة الذاتية تقوي العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم غير الرسمي.

وجاءت دراسة **Adel, Ghodratollah, Mahdi, & Ali Rezaei (2019)** لفحص العلاقات بين القيادة التعليمية للمدير، والثقافة المدرسية، والتمكين النفسي، وخصائص الوظيفة، والانغماس الوظيفي لدى المعلمين على عينة من (310) معلمي مدرسة ابتدائية في سلوفينيا. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة للقيادة التعليمية لمدير المدرسة في الانغماس الوظيفي. إلا أن المدير يمكن أن يكون له تأثير غير مباشر على الانغماس الوظيفي في العمل من خلال متغيرات غير مباشرة: ثقافة المدرسة، وتمكين المعلم، وخصائص الوظيفة. واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية كطريقة للبحث، ولغرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة بحثية مقسمة إلى خمسة أجزاء (مقياس تقييم الإدارة التعليمية الرئيسية، ومسح ثقافة المدرسة، والمسح التشخيصي للوظيفة، واستبيان التمكين النفسي،

واستبيان المشاركة الوظيفية) لجمع البيانات. وتم اختيار المشاركين من خلال طريقة أخذ العينات الطبقية. وتم تقييم الموثوقية بوساطة (Cronbach's alpha). وأظهرت النتائج أن الأنموذج يناسب البيانات وأن العلاقة بين القيادة التعليمية والمشاركة الوظيفية قد تم تأسيسها بالكامل من خلال ثقافة المدرسة والتمكين والخصائص الوظيفية للمعلمين. وأوصت الدراسة بتطبيق مديرو المدارس منهج القيادة التعليمية من خلال مساعدة المعلمين في التعاون، وغرس القيادة الجماعية، وإيصال رؤية مشتركة، مما يمكن لمديري المدارس المساهمة في تطوير ثقافة مدرسية إيجابية وتشاركية للتأثير الإيجابي في الانغماس الوظيفي لدى المعلمين. ولحد علم الباحثة لم يتم العثور على أبحاث تربط بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي.

#### 1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مواضيع متنوعة ومتقاربة بشكل مباشر من هذه الدراسة، والتي تدور حول القيادة الموزعة، فبعضها تحدث عن دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية، وبعضها هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، والبعض أجرى دراسات حول درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وبعض الدراسات تحدثت عن تأثير القيادة التعليمية والموزعة التي يمارسها مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين، وهناك دراسات أخرى فحصت العلاقة بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية، وأوصت بعضها بضرورة مراعاة تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات لما لها من أثر إيجابي كبير في الرضا الوظيفي للعاملين.

كما تناولت الدراسات السابقة مواضيع تتعلق بالانغماس الوظيفي، فبعضها هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الإنغماس الوظيفي والتميز التنظيمي، وبعضها تحدثت عن أثر القيم التنظيمية في تنمية الإنغماس الوظيفي، وبعضهم أجرى دراسات حول مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق الوظيفي والعلاقة بينهما، وبعضها تحدثت عن إيجاد العلاقة بين الطاقة النفسية والانغماس الوظيفي، والبعض منها هدفت إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية

والاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي، والتحقق بين القيادة التحويلية والتعليم غير الرسمي (التعليم التجريبي) والانغماس الوظيفي، وبعض الدراسات جاءت لفحص العلاقات بين القيادة التعليمية للمدير والثقافة المدرسية، والتمكين النفسي، وخصائص الوظيفة، والانغماس الوظيفي لدى المعلمين.

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمة الاستبانة كأداة للفحص كدراسة الحسيان (2021)؛ فراحتية (2021)؛ آل هيضة (2020)؛ حسين (2019)؛ طه (2019). وهناك دراسات أخرى كدراسة Jami, Massoudi, & Al-Salami (2019)؛ Amzat, Yanti, & Suswandari (2022)؛ Adel, Ghodratollah, Mahdi, & Ali (2022)؛ Rezaei (2019) انتقلت مع الدراسة الحالية أيضا مستخدمة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة.

واختلفت عن بعض الدراسات في استخدام المنهج مثل دراسة الرحيلي (2022)؛ Zia, Decius, Naveed , & Anwar (2022) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي. ودراسة حسين (2021)؛ دريد (2022) حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ودراسة ودراسة Gómez-Hurtado et al. (2022)؛ Aquino (2020) حيث تم اتباع منهج دراسة الحالة كأحد أنواع البحث النوعي القائم على المقابلات الشخصية. ودراسة Adel, Zia, Decius, Naveed , & Anwar (2022)؛ Ghodratollah, Mahdi, & Ali Rezaei (2019) التي تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وسيتم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال محتواها والإفادة من الإطار النظري وبناء فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج.

وبتحديد ما يميز الدراسة الحالية بين هذه الدراسات، فإن ذلك يتضح من خلال متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في موضوعها في علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، والذي لم يتناوله في البحث والدراسة وخاصة في البيئة الفلسطينية المحتلة على وجه الخصوص بحدود إطلاع الباحثة.

## 1.5 مصطلحات الدراسة

تركز هذه الدراسة على بعض المصطلحات ذات الأهمية في فهم موضوعها ومنها:

**القيادة الموزعة:** "هي القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية على القائد والأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومنحهم الثقة لممارسة أدوار قيادية مما يسهم بدوره إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على أكمل وجه" (عيشان و الفضلي، 2020، صفحة 555).

**التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة:** هي الأسلوب القيادي الذي ينتهجه مديرو المدارس في تعاملهم مع مرؤوسيه، وإشراكهم في العمل وتحفيزهم واستثارة قدراتهم من أجل البحث عن حلول أكثر إبداعية وفاعلية لحل المشكلات والوصول إلى الأهداف حسب الدرجة التي حصل عليها الباحثة من خلال نتائج الاستبانة.

**الانغماس الوظيفي:** "هو أن يركز الشخص عند أداء لنشاط ما أي أن يكون محاطا ومحيطا بالشيء الذي يقوم به، بحيث يمكن العاملين المشاركة بأكبر قدر ممكن في كافة القرارات المتعلقة بالعمل والتخطيط وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات (فراحتية، 2021، صفحة 11).

**التعريف الإجرائي للانغماس الوظيفي:** هو درجة الاستعداد والاندماج والاستغراق بالعمل حسب استجابة معلمي ومعلمات لاستبانة الانغماس الوظيفي.

## 1.6 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة لاحظت وجود تحديات ومعوقات تواجه المدارس الحكومية الثانوية، حالها حال بقية المدارس الحكومية في فلسطين، وقد تعود المشكلة إلى غياب أنماط قيادية حديثة توجه القادة ومديري المدارس باتجاهات فكرية جديدة وكفايات تمكنهم من تأدية أدوارهم بكفاءة. وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف المخرجات التعليمية، وانخفاض مستوى الانغماس الوظيفي وبالتالي تدني مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يقتضي من الإدارات المدرسية تطوير أدائها وأنماط قيادتها للمدارس، لذلك تبرز الحاجة إلى أنموذج جديد من القادة، والقيادة الموزعة من أنواع القيادة الفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية التقليدية الأخرى. حيث أشار كل من هيبه والحربي (2020) إلى أن القيادة الموزعة هي من مداخل القيادة الحديثة الرئيسة والمهمة في قيادة العمل المدرسي في كونها الوسيلة التي تستخدم لتأكيد تفاعل معلمي المدارس مع رؤية وأهداف المدرسة. بالإضافة إلى فاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال استغلال الموارد البشرية بغية الوصول إلى مستوى عالٍ من الانغماس الوظيفي، مستعينة بكل الطرق والوسائل للوصول إلى هذا الغرض. وفي ضوء المعطيات السابقة تم إجراء دراسة تتمحور حول علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

## 1.7 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

2. ما مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

3. هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة القيادة الموزعة ومستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

4. هل تختلف درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية،

وسنوات الخبرة؟

5. هل تختلف درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي،

والكلية، وسنوات الخبرة؟

## 1.8 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة

القيادة الموزعة ومستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات

شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة

الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة

الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

## 1.9 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. تقصي الفروق في درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة التدريسية).
3. تقصي الفروق في درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، الكلية، وسنوات الخبرة التدريسية).

## 1.10 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

### أ- الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويزيد من أهمية هذا البحث أنها تجرى في فلسطين المحتلة وخاصة على فئة تربوية متتورة ألا وهي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية. كما وتأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

1. ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين حسب علم الباحثة.

2. أهمية الشريحة التي تطبق عليها الدراسة الحالية، وهي الشريحة التي تتمثل بالمديرين كقادة تربويين يتحملون مسؤولية حماية النظام التربوي في فلسطين.

3. مساعدة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للتعرف إلى أهمية ممارسة القيادة الموزعة من خلال علاقتها بالانغماس الوظيفي من حيث تطويرهم مهنيًا.

### ب- الأهمية التطبيقية

تعمل هذه الدراسة على توفير بيانات للمتخصصين في مجال التربية والتعليم حول علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي للمعلمين والمعلمات والذي يؤثر بالطبع في جودة أدائهم، وهذا بدوره قد يسهم في رفع قدرات ومهارات مديري المدارس والتنبؤ بسلوك معلمي المدارس مما يؤدي إلى تطوير المدارس وتعزيز صور الانغماس الوظيفي وكما من شأن هذا الدراسة الحالية أن تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية تهتم بموضوع القيادة التحويلية في فلسطين والعالم العربي خصوصاً أنها لم تحظ باهتمام حقيقي من قبل الباحثين، وكذلك تعمل هذه الدراسة على تحليل وتفسير النتائج المترتبة على ممارسة هذا النمط القيادي في فلسطين وتقديم التوصيات والمقترحات للمساعدة في تطبيقه.

### 1.11 حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس

الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة.

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2023-2024)م.

## 1.12 محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة وفقا لأداة الدراسة (الاستبانة) والخصائص الخاصة بها، وإدراك المعلمين لأبعادها.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 2.1 مقدمة

يبين هذا الفصل الإجراءات والطريقة التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي في جمع البيانات، وتضمنت هذه الدراسة معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة شمال الضفة الغربية، وعملت الباحثة على التواصل معهم لإتمام عملية جمع البيانات المتعلقة بالدراسة. ويوضح هذا الفصل الأدوات المنهجية من حيث: تصميم الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتحديد حجم عينة الدراسة، وإجراءات أخذ العينة، وتطوير أداة الدراسة، وما ترتب عليه من تحقق من صدق الأداة وثباتها، ومفتاح تصحيحها، وإجراءات جمع البيانات، كما يتضمن هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، وعرض أهم النتائج السليمة منهجياً.

#### 2.2 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة والتي تهدف إلى تعرف العلاقة بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم في محافظات شمال الضفة (4998) معلماً ومعلمةً موزعين على النحو

الآتي: في محافظة نابلس: (1222)، في محافظة جنين: (1150)، محافظة طولكرم: (115)، محافظة سلفيت: (500)، محافظة قلقيلية: (690)، محافظة طوباس: (286) (وزارة التربية والتعليم، 2023).

#### 2.4 حساب حجم عينة الدراسة

تم استخدام برنامج (Sample Size Calculator) المتوفر على الشبكة الالكترونية، معتمدة على (95%) نسبة مستوى الثقة، و(5%) كنسبة الخطأ المقبولة للدراسة، واعتمادا على حجم المجتمع الكلي البالغ (4998) من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة شمال الضفة الغربية، بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة الخطأ الواردة سابقا، ونسبة مستوى الثقة، فقد تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وهو (357) معلما ومعلمة.

#### 2.5 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (357) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة شمال الضفة الغربية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (7.14%) من مجتمع الدراسة، وقد توزعت الاستبانة بداية على (7) معلمين للتحقق من مدى صلاحيتها ووضوحها لإجراء ما وضعت لقياسه. وقد تم استرداد (360) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول الآتي توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

## جدول (1)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=360)

المتغيرات	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	169	46.9
	أنثى	191	53.1
	<b>المجموع</b>	<b>360</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	183	50.8
	أكثر من 10 سنوات	129	35.8
<b>المجموع</b>	<b>360</b>	<b>%100</b>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	290	80.6
	ماجستير فأعلى	70	19.4
	<b>المجموع</b>	<b>360</b>	<b>%100</b>
الكلية	إنسانية	215	59.7
	علمية	145	40.3
	<b>المجموع</b>	<b>360</b>	<b>%100</b>

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) السابق، فيما يتعلق بمتغير الجنس، أنّ نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (46.9%)، في حين بلغت نسبة الإناث (53.1%) من عينة الدراسة، أمّا فيما يتعلّق بمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت النسبة الأكبر من العينة تتراوح خبرتها من (5) إلى (10) سنوات بنسبة (50.8%) يليها أكثر من (10) سنوات بنسبة (35.8%) وأخيراً أقل من (5) سنوات بنسبة (13.3%). وفيما يتعلّق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت النسبة الأكبر من العينة، التي مثلتها الدراسة، من حملة شهادة (البكالوريوس)، حيث وصلت نسبتهم إلى (80.6%) من عينة الدراسة، ثم المؤهل العلمي من حملة شهادة (الماجستير فأعلى) بنسبة (19.4%)، أما فيما يتعلق بمتغير الكلية فقد جاءت الأغلبية من التخصص الانساني بواقع (59.7%) من العينة، ثم التخصص الأدبي بنسبة (40.3%).

## 2.6 صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للإستبانة حيث بلغ عدد فقراتها (52) فقرة، انظر الملحق (أ)، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، وبلغ عدد المحكمين (6)، أنظر الملحق (ج). وأفاد المحكمين بضرورة التعديل على بعض فقرات الاستبانة من حيث إعادة الصياغة، والحذف. وتم التعديل على الاستبانة بناء على توصيات المحكمين حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

### العينة الاستطلاعية

تم استخدام عينة استطلاعية مكونة من (7) معلمين ومعلمات، حيث تم توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، ثم تم التحقق من الصدق الظاهري، وقد تبين أن معاملات الارتباط للفقرات عالية، وهذا يؤكد مناسبة الفقرات، وأنها تنتمي إلى المجالات التي أدرجت إليها. وهكذا ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تكونت من أربع مجالات للقيادة الموزعة، وثلاث مجالات للانغماس الوظيفي موزعة على (52) فقرة، وبذلك يكون قد تم التحقق من الصدق الظاهري للإستبانة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية. انظر الملحق (ب).

### ثبات أداة الدراسة

ولتحديد معامل الثبات للاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة القيادة الموزعة (0.98)، وكانت قيم الثبات لمجالاتها (الرؤية والرسالة، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية) على التوالي (0.92، 0.95، 0.93، 0.94). وفيما يتعلق بالثبات الكلي لأداة الانغماس الوظيفي فكانت قيمته (0.97)، وكانت قيم الثبات لمجالاته (الانغماس المعرفي، والانغماس السلوكي، والانغماس العاطفي) على التوالي (0.88، 0.94، 0.91)، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وتفي بالغرض منها، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

## جدول (2)

الثبات للاستبانة

أداة الدراسة	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
	الرؤية والرسالة	7	0.92
	الثقافة المدرسية	9	0.95
القيادة الموزعة	المسؤولية المشتركة	8	0.93
	الممارسات القيادية	8	0.94
	<b>الدرجة الكلية للثبات</b>	<b>32</b>	<b>0.98</b>
الانغماس الوظيفي	الانغماس المعرفي	6	0.88
	الانغماس السلوكي	8	0.94
	الانغماس العاطفي	6	0.91
	<b>الدرجة الكلية للثبات</b>	<b>20</b>	<b>0.97</b>

### 2.7 إجراءات الدراسة

تم اتباع الخطوات الآتية في تنفيذ الدراسة:

1. تجميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في نفس مجال البحث والمشابهة للدراسة الحالية والاستفادة منها لمنح فرصة مناقشة النتائج بدقة.
2. إعداد أداة الدراسة المستخدمة وبناء عباراتها وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعليتها وتحقيقها لهدف البحث.
3. تحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة.
4. توزيع الاستبانة عليها وجمع البيانات والمعلومات وحصرتها.
5. إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
6. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## 2.8 المعالجات الإحصائية

تم ادخال البيانات بعد تفريغ إجابات أفراد العينة باستخدام الحاسوب، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام

برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي.
- اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample t- test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجات الكلية للقيادة الموزعة والانغماس الوظيفي مع المعيار (3) الذي يتوسط الاستجابة المرتفعة والمنخفضة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحديد العلاقة بين علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لتحديد نسبة مساهمة علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الكلية).
- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).
- اختبار LSD للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية عند الحاجة.
- معادلة ألفا كرونباخ لتحديد الثبات لأداتي الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

#### 3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل العرض لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وفحص الفرضيات المنبثقة عنها،

وفيما يلي العرض لذلك:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ونصه:

ما درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة

الكلية للقيادة الموزعة، ونتائج الجدول رقم (3) تظهر ذلك. ولتفسير النتائج، ونظراً لأن سلم الاستجابة

خماسي، فقد تم اعتماد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الآتية:

- أقل من (1.80) مستوى منخفض جداً، ويعادل النسبة المئوية (36%).
- (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، ويعادل النسبة المئوية (36.2%-52%).
- (2.61 - 3.40) مستوى متوسط، ويعادل النسبة المئوية (52.2%-68%).
- (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، ويعادل النسبة المئوية (68.2%-84%).
- أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً، ويعادل النسبة المئوية (84.2%) فأعلى.

## 1. مجال الرؤية والرسالة

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات لمجال الرؤية والرسالة (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يشرك المدير المعلمين في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.	3.36	1.22	67.2	متوسطة
2	يقدم المدير صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة.	3.51	1.04	70.2	مرتفعة
3	يطبق المدير خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم وتحقيق الأهداف.	3.56	0.91	71.2	مرتفعة
4	يحث المدير المعلمين على المشاركة فيتحقق طموحات المدرسة المشتركة.	3.61	1.07	72.2	مرتفعة
5	يوجه المدير المعلمين للعمل في المدرسة لتحقيق الهدف الأسمى لها.	3.54	1.03	70.8	مرتفعة
6	يطور المدير باستمرار في رؤية ورسالة المدرسة بما يحقق أهدافها.	3.44	1.09	68.8	مرتفعة
7	يعمم المدير رسالة ورؤية المدرسة على المعلمين.	3.50	1.02	70.0	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجال الرؤية والرسالة</b>		<b>3.50</b>	<b>0.87</b>	<b>70.0%</b>	<b>مرتفعة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من خلال نتائج جدول (3) أن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.50)، وبما يعادل النسبة المئوية (70.0%)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات، باستثناء الفقرة الأولى جاءت متوسطة والتي نصها: (يشرك المدير المعلمين في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وهي تعادل النسبة المئوية (67.2%). كما تراوحت متوسطات الاستجابة على الفقرات الأخرى ما بين (3.44 - 3.61)، وهي تعادل نسبة استجابة بين (68.8% - 72.2%). وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (4) والتي نصها: (يحث المدير المعلمين على المشاركة ليتحقق طموحات المدرسة المشتركة) بمتوسط حسابي قدره (3.61)، بينما كانت أقل استجابة بين هذه الفقرات هي الفقرة (6) والتي نصها: (يطور المدير باستمرار في رؤية ورسالة المدرسة بما يحقق أهدافها) بمتوسط حسابي قدره (3.44).

## 2. مجال الثقافة المدرسية

### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال الثقافة المدرسية (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
8	يهيئ المدير مناخا تعاونيا في المدرسة.	3.41	0.92	68.2	مرتفعة
9	يشرك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	3.54	1.03	70.8	مرتفعة
10	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.	3.50	1.05	70.0	مرتفعة
11	يحفز المدير المعلمين على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم مبادرات جديدة.	3.47	1.13	69.4	مرتفعة
12	يشجع المدير الأنشطة التربوية المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.	3.54	1.04	70.8	مرتفعة
13	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادلين بين المعلمين والطلبة.	3.56	1.08	71.2	مرتفعة
14	يستفيد المدير من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى.	3.36	1.18	67.2	مرتفعة
15	يلتزم المدير بالتعليمات والأنظمة الإدارية ويسعى إلى تطبيقها.	3.53	1.13	70.6	مرتفعة
16	ينظم المدير قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.45	1.13	69.0	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجال الثقافة المدرسية</b>		<b>3.48</b>	<b>0.90</b>	<b>69.6%</b>	<b>مرتفعة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من خلال الجدول (4) أن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال لجميع الفقرات مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.48)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.63-3.56)، وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (13) والتي نصها: (يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادلين بين المعلمين والطلبة) بمتوسط حسابي قدره (3.56)، أي بما يعادل النسبة المئوية (71.2%)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (14) والتي نصها: (يستفيد المدير من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى) بمتوسط حسابي (3.63)، أي بما يعادل النسبة المئوية (67.2%).

### 3. مجال المسؤولية المشتركة

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال المسؤولية المشتركة (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
17	يحرص المدير على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.	3.40	1.13	68.0	متوسطة
18	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.20	1.19	64.0	متوسطة
19	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات بما يضمن تنمية المسؤولية الذاتية لديهم	3.48	1.11	69.6	مرتفعة
20	يحترم المدير آراء المعلمين.	3.42	1.05	68.4	مرتفعة
21	يفسح المدير المجال للمعلمين الجدد بإظهار قدراتهم.	3.29	1.13	65.8	متوسطة
22	يحدد المدير آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.57	1.01	71.4	مرتفعة
23	يدعو المدير أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة.	3.36	1.14	67.2	متوسطة
24	يفوض المدير المعلم للتواصل مع أولياء أمور الطلبة.	3.33	1.00	66.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمجال المسؤولية المشتركة</b>	<b>3.38</b>	<b>0.91</b>	<b>67.6%</b>	<b>متوسطة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من خلال الجدول (5) أن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.38)، وهي تعادل نسبة استجابة (67.6%)، وكانت الدرجة متوسطة على جميع الفقرات باستثناء الفقرات (19، 20، 22). حيث تراوحت متوسطات الاستجابة على هذه الفقرات على التوالي: (3.48، 3.42، 3.57)، وبنسبة استجابة بلغت على التوالي: (69.6%، 68.4%، 71.4%) وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (22) والتي نصها: (يحدد المدير آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي) بمتوسط حسابي قدره (3.57)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرات (18) والتي نصها: (يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية) بمتوسط حسابي قدره (3.20)، أي ما يعادل النسبة المئوية (64.0%).

#### 4. مجال الممارسات القيادية

##### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات في مجال الممارسات القيادية (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
25	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي.	3.56	1.11	71.2	مرتفعة
26	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين كل حسب قدرته وإمكانياته.	3.52	1.18	70.4	مرتفعة
27	يشجع المدير المعلمين على ممارسة مهام قيادية بالإضافة إلى عملية التدريس.	3.36	1.14	67.2	متوسطة
28	يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الاستراتيجية.	3.22	1.07	64.4	متوسطة
29	يفوض المدير بعضا من سلطاته للمعلمين عند الضرورة.	3.34	1.16	66.8	متوسطة
30	يتقبل المدير المشاركة كعضو في اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين ذوي خبرة.	3.3	1.18	66.0	متوسطة
31	يوفر المدير المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية.	3.46	1.04	69.2	مرتفعة
32	يحقق المدير مبدأ النزاهة في العمل المدرسي.	3.41	1.10	68.2	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الممارسات القيادية</b>	<b>3.40</b>	<b>0.95</b>	<b>68.8%</b>	<b>متوسطة</b>
	<b>مجال كلي للقيادة الموزعة</b>	<b>3.44</b>	<b>0.88</b>	<b>68.8%</b>	<b>مرتفعة</b>

\*فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من خلال الجدول (6) الدرجة الكلية للاستجابة على المجال متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.40)، وهي تعادل نسبة استجابة (68.0%)، وكانت الدرجة مرتفعة على الفقرات (25، 26، 27، 28، 29، 30)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة ما بين (3.22 - 3.56)، ونسبة استجابة بلغت ما بين (64.4%-71.2%). وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (25) والتي نصها: (يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي) بمتوسط حسابي قدره (3.56)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (28) والتي نصها: (يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره (3.22).

تشير نتائج جدول (6) إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة قدره (3.44)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على مجال الرؤية والرسالة، ومجال الثقافة المدرسية، في حين كانت درجة الاستجابة متوسطة على مجال المسؤولية المشتركة ومجال الممارسات القيادية، حيث كانت أعلى استجابة على مجال الرؤية والرسالة بمتوسط حسابي قدره (3.51)، يليه مجال الثقافة المدرسية بمتوسط حسابي قدره (3.48)، بينما كانت أقل استجابة على مجال المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي قدره (3.38).

وبما أن الوسط الحسابي لوحده غير كافيا للحكم على الدرجة للقيادة الرشيدة ويجب الأخذ بين الاعتبار للانحراف المعياري، تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t- test) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة والمعيار (3) وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يتوسط الدرجات المرتفعة والمنخفضة، ونتائج الجدول رقم (7) تبين ذلك.

#### جدول (7)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة الموزعة والمعيار (3) (ن = 360)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
مجال الرؤية والرسالة	3.51	0.87	76.26	*0.000
مجال الثقافة المدرسية	3.48	0.90	72.83	*0.000
مجال المسؤولية المشتركة	3.38	0.91	70.50	*0.000
مجال الممارسات القيادية	3.40	0.95	67.77	*0.000
المجال الكلي للقيادة الموزعة	3.44	0.88	73.87	*0.000

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في المستوى الكلي وجميع المجالات بين العينة والمعيار ولصالح العينة.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ونصه

ما درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال والمستوى الكلي للانغماس الوظيفي، ونتائج الجدول رقم (7) تظهر ذلك. ولتفسير النتائج ونظراً لأن سلم الاستجابة خماسي، فقد تم اعتماد المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية الآتية:

- أقل من (1.80) مستوى منخفض جداً، ويعادل النسبة المئوية (36%).
- (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، ويعادل النسبة المئوية (36.2% - 52%).
- (2.61 - 3.40) مستوى متوسط، ويعادل النسبة المئوية (52.2% - 68%).
- (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، ويعادل النسبة المئوية (68.2% - 84%).
- أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً، ويعادل النسبة المئوية (84.2% فأعلى).

القسم الثاني: الانغماس الوظيفي

المجال الأول: الانغماس المعرفي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والمستوى الكلي للانغماس المعرفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
1	يقدم المدير مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	3.41	1.29	68.2	مرتفعة
2	يلتزم بأوقات الدوام ولا يتأخر عن عمله.	3.72	0.99	74.4	مرتفعة
3	لا يتغيب المدير عن عمله إلا للضرورة.	3.83	1.08	76.6	مرتفعة
4	لدى المدير استعداد لبذل مجهود إضافي لنجاح المدرسة.	3.44	1.16	68.8	مرتفعة
5	يشغل المدير التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء الدوام.	3.31	1.17	66.2	متوسطة
6	هناك توافق بين قدرات المدير الشخصية وطبيعة عمله.	3.57	1.19	71.4	مرتفعة
المستوى الكلي لمجال الانغماس المعرفي		3.55	0.92	71.0%	مرتفعة

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ من الجدول (8) أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء مرتفعا وبمتوسط حسابي قدره

(3.55)، جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (5) جاءت بدرجة متوسطة والتي نصها:

(يشغل المدير التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء الدوام) بمتوسط استجابة قدره (3.31) وبنسبة بلغت

(66.2%)، في حين كانت أعلى نسب استجابة على الفقرة (3) والتي نصها: (لا يتغيب المدير عن عمله

إلا للضرورة) بمتوسط استجابة (3.72) وبنسبة بلغت (76.6%).

## المجال الثاني: الانغماس السلوكي

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والمستوى الكلي للانغماس السلوكي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
7	لدى المدير التزام عال تجاه وظيفته.	3.64	1.00	72.8	مرتفعة
8	يبدل المدير جهداً لحل المشكلات التي تواجهه في عمله.	3.56	1.05	71.2	مرتفعة
9	يسعى المدير إلى تطوير نفسه عبر الذهاب إلى الندوات والمؤتمرات والدورات.	3.48	1.02	69.6	مرتفعة
10	يشعر المدير بالسعادة والمتعة في عمله.	3.42	1.16	68.4	مرتفعة
11	يحترم المدير أنظمة وقوانين المدرسة.	3.55	1.10	71.0	مرتفعة
12	يلتزم المدير بحدوده تجاه حدود الآخرين.	3.43	0.98	68.6	مرتفعة
13	يهتم المدير بسمعة المدرسة ويسعى إلى ترقيتها.	3.67	1.01	75.2	مرتفعة
14	يحترم المدير العاملين في المدرسة.	3.57	1.05	71.4	مرتفعة
<b>المستوى الكلي لمجال الانغماس السلوكي</b>		<b>3.55</b>	<b>0.87</b>	<b>71.0%</b>	مرتفعة

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ من الجدول (9) أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي قدره (3.55)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع الفقرات (7-14) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.42 - 3.67)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (13) ونصها: (يهتم المدير بسمعة المدرسة ويسعى إلى ترقيتها) بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبنسبة (75.2%)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (10) ونصها: (يشعر المدير بالسعادة والمتعة في عمله.) بمتوسط حسابي قدره (3.42) وبنسبة (68.4%).

## المجال الثالث: الانغماس العاطفي

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والمستوى الكلي للانغماس العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=360)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
15	يعتبر أداء المدير في العمل أساساً لتحقيق الذات.	3.53	1.09	70.6	مرتفعة
16	أهداف المدير الشخصية لها علاقة بمكانته الوظيفية.	3.57	1.13	71.4	مرتفعة
17	يشعر المدير بالرضا في عمله ويستمتع به.	3.48	1.02	69.6	مرتفعة
18	يشعر المدير أن عمله جزء من حياته.	3.46	1.12	69.2	مرتفعة
19	ترتبط المدير علاقة جيدة مع زملاء العمل.	3.50	1.18	70.0	مرتفعة
20	ينتمي المدير لعمله ويفتخر به.	3.89	1.08	77.8	مرتفعة
	<b>المستوى الكلي لمجال الانغماس العاطفي</b>	<b>3.57</b>	<b>0.91</b>	<b>71.4%</b>	<b>مرتفعة</b>
	<b>المستوى الكلي لمجال الانغماس الوظيفي</b>	<b>3.56</b>	<b>0.86</b>	<b>71.4%</b>	<b>مرتفعة</b>

أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ من الجدول (10) أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي قدره (3.57)، وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (20) ونصها: (ينتمي المدير لعمله ويفتخر به) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبنسبة (77.8%)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (18) ونصها: (يشعر المدير أن عمله جزء من حياته) بمتوسط حسابي قدره (3.46) وبنسبة (69.2%).

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن المستوى الكلي للانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.56)، وكانت أعلى استجابة على مجال الانغماس العاطفي بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.57)، في حين كان مجال الانغماس المعرفي والانغماس السلوكي متساويان بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.55).

وبما أن الوسط الحسابي لوحده غير كافيا للحكم على المستوى للانغماس الوظيفي ويجب الأخذ بين الاعتبار للانحراف المعياري، تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t- test) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة والمعيار (3) وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يتوسط المستويات المرتفعة والمنخفضة، ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق (د) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي وجميع المجالات بين العينة والمعيار ولصالح العينة.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ونصه:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة القيادة الموزعة ومستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التأكد من صحة الفرضية الصفرية الأولى التي تتفرع عنه وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

وذلك خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) ونتائج الجدول رقم (12) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (12) ملحق (د) أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بالانغماس الوظيفي من وجهة المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.88). ولتحديد نسبة مساهمة الانغماس الوظيفي في القيادة الموزعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

linear regression) ونتائج الجدول رقم (13) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (13) ملحق (د) أن قيمة (ف) لتحليل الانحدار الخطي البسيط كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وكانت قيمة ( $R^2$ ) (77.5). ويعني ذلك أن الانغماس الوظيفي للمعلمين ساهم في تفسير (77.5%) من القيادة الموزعة لمديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع ونصه:

هل تختلف درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة؟

أ. متغير الجنس

وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بمتغير الجنس، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الثانية المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات الجنس ونتائج الجدول رقم (14) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (14) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية ومجال الثقافة المدرسية ومجال الممارسات القيادية وكانت الفروق لصالح المعلمات على المعلمين، وعدم وجود فروق في مجال الرؤية والرسالة ومجال المسؤولية المشتركة.

## ب. متغير المؤهل العلمي:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الثالثة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير). حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ونتائج الجدول رقم (15) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (15) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى على البكالوريوس.

## ج. متغير الكلية:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير الكلية، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الرابعة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية). حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي ونتائج الجدول رقم (16) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (16) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وكل من المجالات الآتية: مجال الرؤية والرسالة، ومجال

الثقافة المدرسية، ومجال المسؤولية المشتركة، وكانت الفروق لصالح الكلية العلمية على الكلية الإنسانية. أما بالنسبة إلى مجال الممارسات القيادية، فيشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### د. متغير سنوات الخبرة:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الخامسة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لفحص الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية ونتائج الجداول (17، 18، 19) تبين ذلك.

تشير نتائج الجداول رقم (17) و (18) و (19) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات على الخبرة 5-10 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات.

#### خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس ونصه:

هل تختلف درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة؟

#### أ. متغير الجنس:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير الجنس، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية السادسة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى

الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات الجنس، ونتائج الجدول رقم (20) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (20) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية ومجال الانغماس المعرفي ومجال الانغماس العاطفي، وكانت الفروق لصالح المعلمات على المعلمين، وعدم وجود فروق في مجال الانغماس السلوكي.

#### ب. متغير المؤهل العلمي:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية السابعة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير)، حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ونتائج الجدول رقم (21) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (21) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى على البكالوريوس.

### ج. متغير الكلية:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير الكلية تم اختبار الفرضية الصفرية الثامنة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)، حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ونتائج الجدول رقم (22) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (22) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وكل من المجالات الآتية مجال الانغماس السلوكي ومجال الانغماس العاطفي، وكانت الفروق لصالح أصحاب الكلية العلمية على الكلية الإنسانية، أما مجال الانغماس المعرفي فيشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

### د. متغير سنوات الخبرة:

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية التاسعة المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لفحص الفروق في القيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية ونتائج الجداول رقم (23) و(24) و(25) تبين ذلك.

تشير نتائج الجداول رقم (23) و(24) و(25) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وجميع المجالات وكانت الفروق في جميع المجالات والدرجة الكلية لصالح أصحاب الخبرة الأقل من (5) سنوات على الخبرة (5-10) سنوات والخبرة أكثر من (10) سنوات.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### 4.1 مقدمة

يستعرض الفصل الرابع مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، وتمّ ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### 4.2 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

1. تفسير نتائج السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على مجال الرؤية والرسالة، ومجال الثقافة المدرسية، حيث كانت أعلى استجابة على مجال الرؤية والرسالة ويليها مجال الثقافة المدرسية، في حين كانت درجة الاستجابة متوسطة على مجال المسؤولية المشتركة ومجال الممارسات القيادية، وكانت أقل استجابة على مجال المسؤولية المشتركة، ويمكن أن يعود السبب في هذه النسبة المرتفعة في مجال الرؤية والرسالة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية يعملون على تعميم الرؤية والرسالة على جميع العاملين في المدرسة، وإشراكهم في وضعها، ويضعون خطة سنوية لجميع المهام التي تحقق رؤية ورسالة المدرسة، ويعقدون اجتماعات دورية لمتابعة وتقويم هذه الأعمال. وفيما يتعلق بمجال الثقافة المدرسية فيمكن أن يعود السبب لحصول هذا المجال على درجة استجابة عالية إلى إيمان مديري المدارس بضرورة تعزيز انتماء المعلمين لعملهم وتحقيق مبدأ العدالة والعمل الجماعي فيما بينهم، وذلك من خلال توزيع المهام عليهم كل حسب وظيفته وقدراته مما يؤدي

إلى تخفيف العبء وضغوط العمل عن قادة المدارس، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز المهمات، كما يمكن أن يعود السبب إلى إدراكهم للدور الإيجابي الذي تلعبه العلاقات الانسانية بينهم وبين المعلمين في إيجاد مناخ عمل طيب يؤثر في النهاية في أداء المعلمين بالطبع، مما يحسن من الأداء العام للعملية التعليمية في المدارس.

وقد يعزى السبب إلى درجة الاستجابة المتوسطة على مجال المسؤولية المشتركة بأن بعض مديري المدارس لا يفصلون بين العمل والعلاقات الشخصية مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مشحونة بالتمييز والتفضيل، كذلك فإن البعض منهم لا يفسحون المجال للمعلمين الجدد بإظهار قدراتهم معتقداً بذلك بأن المعلم الجديد لا يلم بأمر القيادة التربوية وتحمل المسؤوليات، ولا يدعو المدير أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة بذلك يمكن أن يكون من شأنه أن يقلل قيمته كمدير، أو بسبب قلة تواصل أولياء الأمور مع إدارات المدارس، كما يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يفضل أن يتم تواصل أولياء الأمور بمعرفة منه ليكون المدير كقائد تربوي مطلعاً على كل شيء يحدث من حوله. وفيما يتعلق بمجال الممارسات القيادية فقد يرجع السبب إلى درجة الاستجابة المتوسطة له بأن بعض مديري المدارس لا يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات وصنعها والإدلاء بأرائهم في المشكلات التي تطرأ في بيئة العمل إضافة إلى أعمالهم في التدريس، ولا يشركونهم ببناء خطط استراتيجية بشعورهم أن ذلك قد يقلل من دورهم كقادة، وربما كان ذلك بسبب أيضاً بما يراه المدير لقلة الوقت الكافي للمعلم بسبب انشغاله في عمله من تدريس والعمل على إنجاز الأنشطة المنهجية واللامنهجية، وتقييم الطلبة، وتصميم الامتحانات، وتسليم الأعمال الكتابية ما يشغل المعلم عن تحمله مهام قيادية إضافة إلى عمله مما يزيد العبء عليه. وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرحيلي (2022) والتي توصلت إلى أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، إضافة إلى تشابه النتيجة مع دراسة آل هيضة (2020) والتي بينت أن درجة الممارسات القيادية لأبعاد القيادة الموزعة بكلية التربية بجامعة الملك خالد قد جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة طه (2019) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية

لممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة، إضافة إلى دراسة Aquino (2020) التي أظهرت نتائجها إلى أن ممارسة المعلمين والمديرين للقيادة الموزعة جاء بدرجة كبيرة في مدرسة ابتدائية في منطقة أونتاريو.

### 4.3 تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني

ما درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

جاءت النتائج أن المستوى الكلي للانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، وكانت أعلى استجابة على مجال الانغماس العاطفي بمستوى مرتفع ثم كان مجال الانغماس المعرفي والانغماس السلوكي متساويان بمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تأثير ممارسات القيادة الموزعة للمديرين في الانغماس الوظيفي لهم، وبما أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة جاءت مرتفعة، فمن الطبيعي أن يكون الانغماس الوظيفي لمديري المدارس مرتفعاً كذلك، فيشعر المدير بقيمة نفسه عندما تكون البيئة المدرسية بيئة يسودها التعاون والعلاقات الإنسانية الطيبة، كما تفسر الباحثة سبب شعور المعلمين بأن مديريهم منغمسون وظيفياً سعياً لإثبات أنفسهم في هذا المنصب.

### 4.4 تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي، وقد يرجع السبب أن ممارسات القيادة الموزعة التي يقوم بها المديرون تسهم في خلق بيئة مدرسية صحية يشعر فيها المعلم بالانتماء والإخلاص وتحمل المسؤولية في العمل كل حسب قدراته ومهاراته يسودها التعاون وكأنهم جسد

واحد ما يؤدي إلى رفع مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس، وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Jami, Massoudi, & Al-Salami (2023) التي تهدف إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي في المنظمات الخيرية في محافظة أربيل إقليم كردستان العراق، وبينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي، بالإضافة إلى القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الانغماس الوظيفي، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن إدراك المدير للعلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين يمكن أن يحفز المدير على الاستمرار في قيادته الموزعة لما يلمسه من أثر طيب، مما يعكس ذلك على مستوى انغماسه الوظيفي وبالتالي على رفع مستوى أدائه وأداء زملائه المعلمين وبالتالي زيادة مستوى العملية التعليمية جمعاء. وتفسر الباحثة هذا أيضاً بأن الانغماس الوظيفي هو نتاج لحركة مستمرة من العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم والتي تسهم في خلق السعادة والرضا والانغماس في مكان العمل.

#### 4.5 تفسير نتائج السؤال الفرعي

الرابع ونصه: هل تختلف درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة؟ وفيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها هذه المتغيرات كالاتي:

#### أ. متغير الجنس:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية ومجال الثقافة المدرسية ومجال الممارسات القيادية، وكانت الفروق لصالح المعلمات على المعلمين، وعدم وجود فروق في مجال الرؤية والرسالة ومجال المسؤولية المشتركة. وتفسر الباحثة بأنه يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى الظروف الصحية التي تمر بها مديرات المدارس أكثر من المديرين، وإجازات الأمومة، تجعل إدارات مدارس الإناث أكثر لتوزيع المهام على المعلمات والإداريات، وتمكينهم من

تولي مهام قيادية مختلفة لضمان سير العمل بصورة طبيعية. بالإضافة إلى أن المعلمات ينظرن إلى مديراتهن تلك النظرة الإيجابية بسبب انضباطهن والتزامهن بالعمل على اعتبار أن المدير قدوة للمعلم مما يجعل مديرات المدارس أكثر ثقة في إسناد المهام القيادية لهن، وإشراكهن في قيادة المدرسة، كما من الممكن أن لا تتم ملاحظة معظم المعلمين الذكور الممارسات القيادية التي يمارسها المدير بسبب انشغال معظم المعلمين بوظيفة أخرى، فالمسؤولية التي تقع على عاتق معظم الموظفين خاصة المعلمين خارج المدرسة أكثر من التي تقع على عاتق الموظفات باعتبار الموظف رب الأسرة والمسؤول عن مصاريف أسرته، وتفسر الباحثة هذا الأمر والذي يعد طبيعياً ومتوقفاً جداً بسبب الضائقة المالية التي يمر بها موظفو الحكومة منذ ما يقارب العام، فمنذ أكثر من سنتين وموظفو الحكومة جميعاً لا يتلقون رواتباً كاملة، بل نسباً مختلفة، حيث يتم اقتطاع نسبة مختلفة شهرياً من رواتبهم وهذا يضع الموظف الحكومي تحت ضغط نفسي هائل، فهو لا يعلم كم ستكون النسبة لهذا الشهر؟ ومتى سيكون تسليم الرواتب؟ وهذا ليس بالأمر الجديد ففي الآونة الأخيرة تشهد الحكومة المعاناة والضائقة المالية التي تؤثر سلباً في الموظفين الحكوميين، ويتم تخصيص الأمر كذكور أكثر من الإناث، فالكل يعلم أن الموظف الحكومي يخطط لحياته بناء على راتبه فإن نقص الراتب أو قطع لسبب من الأسباب فإن حياة الموظف بأسرها تختل.

أما فيما يتعلق بمجال الرؤية والرسالة ومجال المسؤولية المشتركة فيمكن أن يعود السبب إلى أن المديرين يمارسون ذات الطريقة القيادية خاصة في مجالي الرؤية والرسالة والمسؤولية المشتركة بغض النظر عن جنس المعلمين، فلن تختلف طريقة القيادة سواء أكان المعلم ذكراً أم أنثى، فالمطلوب من المعلم هو ذاته بغض النظر عن الجنس.

#### ب. متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وجميع المجالات وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى على البكالوريوس، وتفسر الباحثة

هذه النتائج بأن يمكن أن يعود السبب إلى أن المدير يرى أن المعلمين من حملة الماجستير أفضل أكاديميا من المعلمين من حملة البكالوريوس فقط، باعتباره أن لديه معلومات تمكنه من الاعتماد عليها في تأديته لمهام قيادية وإنجازها بكفاءة عالية تؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، بالإضافة إلى رؤية المعلم حامل الماجستير للمدير من زاوية تختلف عن بقية المعلمين، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما ازداد المؤهل العلمي للمعلم توسعت آفاقه ومداركه أكثر من غيره. وأصبحت رؤيته للأمور بشكل أوسع ومن زوايا مختلفة.

### ج. متغير الكلية:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وكل من المجالات الآتية: مجال الرؤية والرسالة، ومجال الثقافة المدرسية، ومجال المسؤولية المشتركة حيث كانت الفروق لصالح الكلية العلمية على الكلية الإنسانية. أما مجال الممارسات القيادية فيشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد يعود السبب في ذلك قد يعود إلى ما يراه المدير من المعلمين أصحاب الكلية العلمية على أنهم الأسرع بديها والأسهل في التعامل مقارنة بالمعلمين أصحاب الكليات الإنسانية، فيشركهم في عمله أكثر من غيرهم، وقد يرجع السبب أيضا إلى أن معظم المعلمين خريجو الكليات العلمية تحصيلهم الأكاديمي هو الأعلى مقارنة بالمعلمين خريجي الكليات الإنسانية ولديهم القدرة على التحليل بطريقة أفضل، وينعكس ذلك على حياتهم وتعاملهم مع غيرهم بسرعة استيعابهم وفهمهم السريع للأمور، فيقع الاختيار عليهم أكثر من غيرهم في الأمور التي تتطلب الحنكة واتخاذ وصنع القرارات الحكيمة.

### د. متغير سنوات الخبرة:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الموزعة في الدرجة الكلية وجميع المجالات وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات على الخبرة

5-10 سنوات، والخبرة الأكثر من 10 سنوات. ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى عدم وجود خبرة كافية للمعلمين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات في الحكم على مديري المدارس، كما يمكن أن يكون السبب أيضا بسبب إشراك المدير للمعلم الجديد في سلك التعليم في الدورات التدريبية بهدف تدريبه وتحسين أدائه، ما يشعره بأهمية ما يقوم به مديره.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الخامس ونصه: هل تختلف درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة؟ وفيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها هذه المتغيرات كآتي:

أ. متغير الجنس:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية ومجال الانغماس المعرفي ومجال الانغماس العاطفي، وكانت الفروق لصالح المعلمات على المعلمين، وعدم وجود فروق في مجال الانغماس السلوكي. وتفسر الباحثة ذلك بسبب وجود العلاقة الإيجابية بين القيادة الموزعة والانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس فإن ما تتأثر به القيادة الموزعة سيتأثر به الانغماس الوظيفي، فيلاحظ هنا أيضا إلى أنه يمكن أن يعود السبب إلى الظروف التي تمر بها مديرات المدارس مقارنة بالمديرين مما جعلها الأكثر توزيعا للمهام القيادية، بالإضافة إلى انضباط واهتمام المعلمات بوظيفتهن مقارنة بالمعلمين بسبب انشغالهم بوظيفة أخرى لزيادة دخلهم الشهري المحدود مما يؤدي إلى إيجاد شعور موازي عند مديرات المدارس بالثقة بهن في تكليفهن وإشراكهن بالمهام القيادية. وهذا ما تم توضيحه مسبقا في تفسير نتائج السؤال الرابع لمتغير الجنس.

## ب. متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى على البكالوريوس. ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى نظرة المدير لحملة الماجستير على أنهم أشخاص أكثر كفاءة مقارنة بالمعلمين من لديهم مؤهل البكالوريوس، وبذلك فهو يشركهم في بعض المهام دوناً عن غيرهم من المعلمين، إضافة إلى النظرة التي ينظر إليها المعلمون ممن لديه مؤهل الماجستير أكثر وعياً وإدراكاً من المعلمين من لديهم مؤهل البكالوريوس في عملهم، فيدركون أن ما يفعله مديريهم ما هو إلا دليل على انغماسه في عمله واستغراقه فيه بسبب وجود مهارات وقدرات أوسع من غيرهم.

## ج. متغير الكلية:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وكل من المجالات الآتية: مجال الانغماس السلوكي، ومجال الانغماس العاطفي، وكانت الفروق لصالح أصحاب الكلية العلمية على الكلية الإنسانية. أما مجال الانغماس المعرفي فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن معظم مديري المدارس ينظرون إلى معلمي الكليات العلمية على أن لديهم مهارات تكنولوجية أكثر مقارنة بمعلمي الكليات الإنسانية التي تشملها خططهم الدراسية الجامعية، وقد يكون لديهم تفاوتاً في التفكير المنطقي، وبالتالي هم الأسرع إنجازاً للمهام بأقل وقت وجهد وبكفاءة عالية، ولذلك يتم إشراكهم في معظم المهام دوناً عن غيرهم. ويمكن أن يعود السبب أيضاً في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الانغماس المعرفي إلى سعي المدير للقيام بدوره القيادي التربوي في المدرسة، بالإضافة إلى أن مجال الانغماس المعرفي يمكن ملاحظته بشكل أكثر وضوحاً من مجالي الانغماس السلوكي والعاطفي بغض النظر عن الكليات لدى معلمي المدارس.

#### د. متغير سنوات الخبرة:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وجميع المجالات وكانت الفروق في جميع المجالات والدرجة الكلية لصالح أصحاب الخبرة الأقل من (5) سنوات على الخبرة (5-10) سنوات، والخبرة أكثر من (10) سنوات، وهذا ما تم تفسيره مسبقاً بسبب قلة خبرة هؤلاء المعلمين في الحكم على مديرهم على أنهم منغمسون في عملهم، إضافة إلى أن المدير قد يشرك المعلم الجديد في دورات تدريبية ويعمل على تدريبه وتقديم النصح والإرشاد له أكثر من غيره من المعلمين، مما يدفعه إلى الشعور بأن مديره منغمس في عمله ويسعى إلى أن يكون هو وجميع زملائه من المعلمين منغمسين مثله.

#### 4.6 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة إشراك المديرين لمعلميهم في صنع واتخاذ القرار.
2. تدعيم ممارسات القيادة الموزعة في جميع المدارس، لما لها من نتائج بناءة في رفع مستوى العملية التعليمية.
3. عقد برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بكيفية تطبيق ممارسات القيادة الموزعة في مدارسهم.
4. ضرورة اختيار مديري المدارس وفق معايير وشروط ثابتة وواضحة للجميع.
5. إجراء دراسة نوعية حول القيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الوطن، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
6. إجراء دراسة مشابهة تتناول علاقة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس بمستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس على مستوى محافظات الوطن ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## المصادر العلمية

### المراجع العربية

أبا حسين، شذى عبد الرحمن، و السبيعي، عبد الله عبيد. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 2(21)، الصفحات 307-313.

أبو أرميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي و أثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. مجلة كلية التربية، 39(2)، الصفحات 308-330. تم الاسترداد

من <http://search.mandumah.com/Record/1383037>

أحمد، محمد نمر علي. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 1(15)، الصفحات 795-845. تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record/1375937>

آل هيضة، ح. م. (2020). لقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد. مجلة جامعة حضر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، 1، 313-352. pp.

البري، هيا عارف عايد. (2023). درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية و التحويلية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير] جامعة آل البيت-كلية العلوم التربوية.

البلوشية، فوزية داد محمد. (2020). واقع التطوير المهني وعلاقته بممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير]. doi:https://doi.org/10.21608/mfes.2022.268329

.21608/mfes.2022.268329

بني خالد، ميرفت خليل. (2017). أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي: دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن. [رسالة ماجستير] جامعة آل البيت الأردنية.

جبران، عامر سعد. (2022). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار (المجلد 1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية.

جرجس، نبيل سعد خليل. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 1(15)، 795-845. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1375937>

حسب الله، سامي سعيد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. الجامعة الإسلامية في غزة - كلية التربية [رسالة ماجستير غير منشورة].

الحسيان، محمد هزاع. (2021). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 1، الصفحات 391-422. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1189887>

حسين، أمينة محمد. (2021). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 3، الصفحات 551-576. doi:<https://doi.org/10.31559/GJEB/2021.10.3.5>.

الخطيب، محمد شحات، و العتيبي، موسى صويلح. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 1، 415-540. تم

الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1066927>.

دريد، ح. (2022). الإنغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التمييز التنظيمي في مسسة اسمنت تبسة: دراسة عينة من الموظفين. *مجلة العلوم الإنسانية*، 2، -1002-1728-009-10. doi:10.35395/1728-009-1002-923-942. pp. 923-942. 081.

الراشد، صفاء حامد تركي، وحسين، حلا خضر طوكر. (2019). الطاقة النفسية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى موظفي جامعة الأنبار. *مجلة جامعة النبار للعلوم الإنسانية*، مج3، ع3، ج2، ص162-197.

ربيع، محمد رجب. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر.

الرحيلي، أسماء سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14، الصفحات 79-

105. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1282883>

الريميدي، بسام. (2019). أثر تطبيق نمطي للقيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 1(9)، 71-89.

الزكي، أحمد عبد الفتاح، و حماد، وحيد. (2011). القيادة الموزعة : أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر : دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*، 10، الصفحات 453-499.

الشبرمي، لميس. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1(20)، 571-602.

الشبل، رند خالد. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 35(10)، الصفحات 68-97.

الصبيحات، منار محمد موسى. (2023). أثر الانغماس الوظيفي على التميز التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية. [رسالة ماجستير] جامعة البلقاء التطبيقية.

الضاغن، إبراهيم. (بلا تاريخ). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية*، 36(4).

طه، نور يسري محمود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (المجلد 1). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل. تم الاسترداد من <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/556>.

الطويل، ايمان، و الفايز، فايز عبد العزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية*، 2، الصفحات 88-135. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1251810>

عبابنة، نور عبد المجيد خليل. (2021). متنبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد، 1-164.

العبادي، هاشم. (2012). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. مجلة دراسات إدارية، 1.

عبيد، سالم حميد. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 13(13)، 243-280.

العيساني، سلطان سالم عديم، و القاسمية، عايدة بطي راشد. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 22(5)، الصفحات 231-308. تم الاسترداد من [https://jasep.journals.ekb.eg/article\\_181138\\_7daa9c72deab03d9cb77e24460f38359.pdf](https://jasep.journals.ekb.eg/article_181138_7daa9c72deab03d9cb77e24460f38359.pdf)

العيسى، إيناس. (2020). إدارة الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية. دار الشروق. عيشان، ندى سعيد، و الفضلي، منى عبد المحسن. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 17، 547-537. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1056395>

فراحتية، فاطمة الزهراء. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى موظفي الجامعة-دراسة ميدانية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف.

القحطاني، أسماء أحمد. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد. مجلة العلوم التربوية والنفسية في المدارس التعليم العام بمدينة الخرج، 7(32). تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/1412268>

ماضي، أحمد ديب محمد. (2014). *أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا*. [رسالة ماجستير منشورة]، الجامعة الإسلامية في غزة .

المصاروة، أ. م. (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 1، pp. 1-26. doi:10.35552/0247-033-001-001

ندى علي سعيد عيشان، و منى عبد المحسن الفضلي . (2020). *تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 17، الصفحات 547-573. doi:10.33850/jasep.2020.100706

هيبه، زكري، و الحربي، خليل. (2020). *القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين*. *الدار العربية للعلوم ناشرون نحو قيادة ناجحة للمؤسسات التعليمية*، 1(1).

ود، زكريا محمد، و الحربي، خليل خلف. (2020). *القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للأكاديميين نحو قيادة ناجحة للمؤسسات التعليمية (المجلد 1)*. *الدار العربية للعلوم*.

وزارة التربية والتعليم. (2023). *قاعدة بيانات مسح التعليم*. رام الله - فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

Adel, Z. B., Ghodratollah, K., Mahdi, M., & Ali Rezaei, S. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 1(3), 137-156. <https://doi.org/10.26529/cepsj.181>.

Aldawsari, R. (2016). *Applying distributed and transformational leadership theories to increase opportunities for women in senior educational leadership in Saudi Arabia*. [Eastern Michigan University]. <https://commons.emich.edu/theses/694>.

- Amzat, I. H., Yanti, p., & Suswandari, s. (2022). Estimating the effect of principal insrtuctional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta. *SAGE*, 1(1).
- Aquino, M. (2020). *Distributed Leadership and its Relationship with School Culture*. In Queen's University.
- Carroll, R. (2021). *Need to move faster and smarter? Level up with distributed leadership*. BetterUp. [https://www.betterup.com/blog/distributed-leadership#:~:text=Distributed leadership is a form,being adopted for corporate settings](https://www.betterup.com/blog/distributed-leadership#:~:text=Distributed%20leadership%20is%20a%20form,being%20adopted%20for%20corporate%20settings).
- Elmore, R. (2000). Building a new structure for school leadership. *American Journal of Education Research*, 12(3), 1504–1510.
- Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., Coronel-Llamas, J. M., Pilar, Del, & García-Rodríguez, M. (2022). Distributing Leadership or Distributing Tasks ? the practice of Distributed leadership by mangment and its limitation in two spinish secondary schools. *Education Science*, 10 (22), 1–15. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1255146.pdf>.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Jami, M. S., Massoudi, A. H., & Al-Salami, Q. H. (2023). Ethical Leadership Role in Job Embeddedness and Job Involvement. *University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1). <https://journals.cihanuniversity.edu.iq/index.php/cuejhss/article/view/659/306>.
- Jayanth, D., Kowsalya, N., & Manju, S. (2020). Preception Of Jes (Job Engagment Scale) Among It/Its Employees: A Studty. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4256–4261.
- Lathan, G., & Marshall, M. (2019). *The Relationship Between Middle School Principals Use of the Relationship Between Middle School Principals Use of the Dimensions of Distributed Leadership and Teachers*.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagment and Work outcomes in a Cognitively Demanding Context. *Personnel Review*, 44(4), 629–647.

- Li, Y. (2022). A Review of Empirical Research on Transformational School Leadership in China (2010–2019). *In ECNU Review of Education*, (Vol. 5, Issue 1, pp. 156–184). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/2096531120942242>.
- Lumby, J. (2019). Distributed Leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>.
- Sibanda, L. (2017). Understanding Distributed Leadership in South African Schools: Challenges and Prospects. *Issues in Educational Research*, 27, 567-581.
- Spillane, J. (2001). Investigation school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.
- Spillane, J., & Anderson, L. (2019). Negotiating Policy Meanings in School Administrative Practice: Practice, Professionalism, and High-Stakes Accountability in a Shifting Policy Environment. I. *In Innovations in Educational Change*, (Vol. 1, Issue 1). [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-6330-6\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-6330-6_7).
- Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 1(79), 111–123.
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333–349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0286>.

## الملاحق

### الملحق (أ)

#### الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحترمون

تحية طيبة وبعد؛

ستقوم الطالبة بدراسة عنوانها " علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم الفعال سيكون له الأثر البالغ للحصول على أفضل النتائج. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة: إسراء موسى

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

1.الجنس: ذكر  أنثى

2.المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

3.سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4.الكلية: علمية  إنسانية

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

أولاً: القيادة الموزعة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الرؤية والرسالة</b>						
1	يشرك المدير المعلمين في وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.					
2	يقدم المدير صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة.					
3	يستخدم المدير خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم وتحقيق الأهداف.					
4	يشارك المدير المعلمين للمشاركة في تحقيق طموحات المدرسة المشتركة.					
5	يوجه المدير المعلمين للعمل في المدرسة لتحقيق الهدف الأسمى لها.					
6	يطور المدير باستمرار في رؤية ورسالة المدرسة بما يحقق أهدافها.					
7	يعمم المدير رسالة ورؤية المدرسة على المعلمين.					
<b>المجال الثاني: الثقافة المدرسية.</b>						
1	يهيئ المدير مناخ تعاوني في المدرسة					
2	يشرك المدير المعلمين بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرارات.					
3	يقبل المدير اقتراحات المعلمين التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.					
4	يحفز المدير المعلمين على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم مبادرات جديدة.					
5	يشجع المدير الأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.					
6	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين وبين المعلمين والطلبة.					
7	يستفيد المدير من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى.					
8	يلتزم المدير بالتعليمات والأنظمة الإدارية ويسعى إلى تطبيقها.					
9	ينظم المدير قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين.					
<b>المجال الثالث: المسؤولية المشتركة</b>						
1	يحرص المدير على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.					
2	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية.					
3	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات بما يضمن تنمية المسؤولية الذاتية لديهم					
4	يحترم المدير آراء المعلمين.					
5	يفسح المدير المجال للمعلمين الجدد بإظهار قدراتهم.					
6	يحدد المدير آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
7	يدعو المدير أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة.					
8	يفوض المدير المعلم للتواصل مع أولياء أمور الطلبة.					
<b>المجال الرابع: الممارسات القيادية.</b>						
1	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي.					
2	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين كل حسب قدرته وإمكانياته.					
3	يشجع المدير المعلمين على ممارسة مهام قيادية بالإضافة إلى عملية التدريس.					
4	يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الاستراتيجية.					
5	يفوض المدير بعضاً من سلطاته للمعلمين عند الضرورة.					

					يتقبل المدير المشاركة كعضو في اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين ذوي خبرة.	6
					يوفر المدير المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية.	7
					يحقق المدير مبدأ النزاهة في العمل المدرسي.	8

## ثانيا: الانغماس الوظيفي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الانغماس المعرفي</b>						
1	يقدم المدير مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
2	يلتزم بأوقات الدوام ولا أتأخر عن عملي.					
3	لا يتغيب المدير عن عمله إلا للضرورة.					
4	لدي استعداد لبذل مجهود إضافي لنجاح المدرسة.					
5	يشغل المدير التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء الدوام.					
6	هناك توافق بين قدرات المدير الشخصية وطبيعة عمله.					
<b>المجال الثاني: الانغماس السلوكي</b>						
1	لدى المدير التزام عالي اتجاه وظيفته ومهتم بتطويرها وتنميتها.					
2	يبذل المدير جهدا لحل المشكلات التي تواجهه في عمله.					
3	يسعى المدير إلى تطوير نفسه عبر الذهاب إلى الندوات والمؤتمرات والدورات.					
4	يشعر المدير بالسعادة والمتعة في عمله.					
5	يحترم المدير أنظمة وقوانين المدرسة.					
6	يلتزم المدير بحدوده اتجاه حدود الآخرين ويحترم حقوقهم.					
7	يهتم المدير بسمعة المدرسة ويسعى إلى ترقيتها.					
<b>المجال الثالث: الانغماس العاطفي</b>						
1	يعتبر أداء المدير في العمل أساسا لتحقيق الذات.					
2	أهداف المدير الشخصية لها علاقة بمكانته الوظيفية.					
3	يشعر المدير بالرضا في عمله ويستمتع به.					
4	يشعر المدير أن عمله جزء من حياته.					
5	تربط المدير علاقة جيدة مع زملاء العمل.					

انتهت

شكرا لحسن تعاونكم

## ملحق (ب)

### الاستبانة بصورتها النهائية

#### استبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحترمون

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الطالبة بدراسة عنوانها " علاقة القيادة الموزعة بالانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم الفعال سيكون له الأثر البالغ للحصول على أفضل النتائج. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الطالبة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة: إسراء موسى

القيادة الموزعة: القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية على القائد والأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومنحهم الثقة لممارسة أدوار قيادية مما يسهم رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق الأهداف على أكمل وجه.

الانغماس الوظيفي: هو أن يركز الشخص عند أداء نشاط ما أي أن يكون محاطاً ومحيطاً بالشيء الذي يقوم به، بحيث يمكن العاملين المشاركة بأكبر قدر ممكن في كافة القرارات المتعلقة بالعمل والتخطيط وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 10 سنوات □ 10 سنوات فأكثر □

4. الكلية: □ علمية □ إنسانية

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب.

أولاً: القيادة الموزعة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الرؤية والرسالة</b>						
1	يشرك المدير المعلمين في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.					
2	يقدم المدير صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة.					
3	يطبق المدير خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم وتحقيق الأهداف.					
4	يحث المدير المعلمين على المشاركة في تحقيق طموحات المدرسة المشتركة.					
5	يوجه المدير المعلمين للعمل في المدرسة لتحقيق الهدف الأسمى لها.					
6	يطور المدير باستمرار في رؤية ورسالة المدرسة بما يحقق أهدافها.					
7	يعمم المدير رسالة ورؤية المدرسة على المعلمين.					
<b>المجال الثاني: الثقافة المدرسية</b>						
8	يهيئ المدير مناخاً تعاونياً في المدرسة					
9	يشرك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.					
10	يقبل المدير اقتراحات المعلمين التي تساهم في تطوير العمل المدرسي.					
11	يحفز المدير المعلمين على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم مبادرات جديدة.					
12	يشجع المدير الأنشطة التربوية المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.					
13	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادلين بين المعلمين والطلبة.					
14	يفيد المدير من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى.					
15	يلتزم المدير بالتعليمات والأنظمة الإدارية ويسعى إلى تطبيقها.					
16	ينظم المدير قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين.					
<b>المجال الثالث: المسؤولية المشتركة</b>						
17	يحرص المدير على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.					
18	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية.					
19	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات بما يضمن تنمية المسؤولية الذاتية لديهم					
20	يحترم المدير آراء المعلمين.					
21	يفسح المدير المجال للمعلمين الجدد بإظهار قدراتهم.					
22	يحدد المدير آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
23	يدعو المدير أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة.					
24	يفوض المدير المعلم للتواصل مع أولياء أمور الطلبة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الرابع: الممارسات القيادية</b>						
25	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي.					
26	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين كل حسب قدرته وإمكانياته.					
27	يشجع المدير المعلمين على ممارسة مهام قيادية بالإضافة إلى عملية التدريس.					
28	يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الاستراتيجية.					
29	يفوض المدير بعضا من سلطاته للمعلمين عند الضرورة.					
30	يتقبل المدير المشاركة كعضو في اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين ذوي خبرة.					
31	يوفر المدير المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية.					
32	يحقق المدير مبدأ النزاهة في العمل المدرسي.					

### ثانيا: الانغماس الوظيفي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الانغماس المعرفي</b>						
1	يقدم المدير مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
2	يلتزم بأوقات الدوام ولا يتأخر عن عمله.					
3	لا يتغيب المدير عن عمله إلا للضرورة.					
4	لدى المدير استعداد لبذل مجهود إضافي لنجاح المدرسة.					
5	يشغل المدير التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء الدوام.					
6	هناك توافق بين قدرات المدير الشخصية وطبيعة عمله.					
<b>المجال الثاني: الانغماس السلوكي</b>						
7	لدى المدير التزام عال تجاه وظيفته.					
8	يبذل المدير جهدا لحل المشكلات التي تواجهه في عمله.					
9	يسعى المدير إلى تطوير نفسه عبر الذهاب إلى الندوات والمؤتمرات والدورات.					
10	يشعر المدير بالسعادة والمتعة في عمله.					
11	يحترم المدير أنظمة وقوانين المدرسة.					
12	يلتزم المدير بحدوده تجاه حدود الآخرين.					
13	يهتم المدير بسمعة المدرسة ويسعى إلى ترقيتها.					
14	يحترم المدير العاملين في المدرسة.					
<b>المجال الثالث: الانغماس العاطفي</b>						
15	يعتبر أداء المدير في العمل أساسا لتحقيق الذات.					
16	أهداف المدير الشخصية لها علاقة بمكانته الوظيفية.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يشعر المدير بالرضا في عمله ويستمتع به.	17
					يشعر المدير أن عمله جزء من حياته.	18
					تربط المدير علاقة جيدة مع زملاء العمل.	19
					ينتمي المدير لعمله ويفتخر به.	20

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق (ج)

أسماء لجنة التحكيم

الرقم	اسم المحكم	التخصص	اسم الجامعة
1	د. أشرف الصايغ	علوم تربوية	جامعة النجاح الوطنية
2	د. جعفر أبو صاع	إدارة التربية	جامعة الخضوري
3	د. حسن محمد تيم	إدارة التربية	جامعة النجاح الوطنية
4	د. سهيل صالحه	مناهج وطرق التدريس - تعليم الرياضيات	جامعة النجاح الوطنية
5	د. محمد دبوس	قياس وتقييم تربوي	جامعة الاستقلال
6	د. محمود حسين	إدارة التربية	وزارة التربية والتعليم

\*رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبثني.

## ملحق (د)

### الجدول

#### جدول (11)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على الانغماس الوظيفي والمعياري (3) (ن=360)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
مجال الانغماس المعرفي	3.55	0.91	73.54	*0.000
مجال الانغماس السلوكي	3.55	0.88	76.78	*0.000
مجال الانغماس العاطفي	3.57	0.92	73.93	*0.000
المجال الكلي للانغماس الوظيفي	3.56	0.86	78.18	*0.000

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

#### جدول (12)

العلاقة بين القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الانغماس الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية (ن=360)

القيادة الموزعة	الانغماس الوظيفي	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
المتوسط الحسابي	3.44	3.55	**0.000
الانحراف المعياري	0.88	0.86	

\*\* دال إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ .

#### جدول (13)

مساهمة الانغماس الوظيفي للمديرين في القيادة الموزعة لمديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين (ن=360)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *	قيمة B	قيمة $(R^2)$
الانغماس الوظيفي	الانحدار	217.39	1	217	1232	*0.000	235	0.775
	الخطأ	63.142	358	0.176				
	المجموع	280.53	359					

\*علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (14)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 360)

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الرؤية والرسالة	ذكر	169	3.43	0.94	1.466	0.144
	أنثى	191	3.56	0.80		
الثقافة المدرسية	ذكر	169	3.37	0.95	2.243	*0.025
	أنثى	191	3.58	0.85		
المسؤولية المشتركة	ذكر	169	3.30	0.98	1.436	0.152
	أنثى	191	3.44	0.83		
الممارسات القيادية	ذكر	169	3.25	0.98	2.738	*0.006
	أنثى	191	3.52	0.90		
الدرجة الكلية	ذكر	169	3.33	0.93	2.068	*0.039
	أنثى	191	3.53	0.82		

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 360)

المجالات	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الرؤية والرسالة	بكالوريوس	290	3.46	0.89	1.960	*0.050
	ماجستير فأعلى	70	3.68	0.74		
الثقافة المدرسية	بكالوريوس	290	3.39	0.92	3.922	*0.000
	ماجستير فأعلى	70	3.85	0.70		
المسؤولية المشتركة	بكالوريوس	290	3.33	0.94	1.963	*0.050
	ماجستير فأعلى	70	3.57	0.72		
الممارسات القيادية	بكالوريوس	290	3.33	0.98	2.438	*0.015
	ماجستير فأعلى	70	3.64	0.73		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	290	3.38	0.91	2.710	*0.007
	ماجستير فأعلى	70	3.69	0.69		

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكلية (ن = 360)

المجالات	متغير الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الرؤية والرسالة	إنسانية	215	3.40	0.83	2.758	*0.006
	علمية	145	3.65	0.91		
الثقافة المدرسية	إنسانية	215	3.34	0.89	3.584	*0.000
	علمية	145	3.68	0.89		
المسؤولية المشتركة	إنسانية	215	3.26	0.88	3.00	*0.003
	علمية	145	3.55	0.91		
الممارسات القيادية	إنسانية	215	3.32	0.92	1.725	0.085
	علمية	145	3.50	0.98		
الدرجة الكلية	إنسانية	215	3.33	0.85	2.865	*0.004
	علمية	145	3.60	0.90		

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن=360)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجالات
0.56	3.90	48	أقل من 5 سنوات	الرؤية والرسالة
0.83	3.40	183	من 5 إلى 10 سنوات	
0.97	3.50	129	أكثر من 10	
0.47	3.95	48	أقل من 5 سنوات	الثقافة المدرسية
0.93	3.35	183	من 5 إلى 10 سنوات	
0.92	3.49	129	أكثر من 10	
0.60	3.63	48	أقل من 5 سنوات	المسؤولية المشتركة
0.90	3.26	183	من 5 إلى 10 سنوات	
0.99	3.46	129	أكثر من 10	
0.59	3.70	48	أقل من 5 سنوات	الممارسات القيادية
0.95	3.28	183	من 5 إلى 10 سنوات	
1.028	3.44	129	أكثر من 10	
0.50	3.80	48	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.88	3.32	183	من 5 إلى 10 سنوات	
0.95	3.47	129	أكثر من 10	

\*فروق دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن = 360)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	9.333	2	4.666		
	داخل المجموعات المجموع	263.637 272.970	357 359	0.738	6.319	*0.002
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	13.842	2	6.921		
	داخل المجموعات المجموع	281.921 295.763	357 359	0.790	8.764	*0.000
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	6.562	2	3.281		
	داخل المجموعات المجموع	290.921 297.465	357 359	0.815	4.027	*0.019
الممارسات القيادية	بين المجموعات	7.083	2	3.541		
	داخل المجموعات المجموع	317.687 324.770	357 359	0.890	3.980	*0.020
الدرجة الكلية	بين المجموعات	805 .8	2	4.402		
	داخل المجموعات المجموع	271.734 280.539	357 359	0.761	3.980	*0.03

\*فروق دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (19)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لجميع مجالات القيادة الموزعة والدرجة (ن = 360)

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من 5	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الرؤية والرسالة	أقل من 5		*0.49507	*0.40455
	10-5			
	أكثر من 10			
الثقافة المدرسية	أقل من 5		*0.60314	*0.46738
	10-5			
	أكثر من 10			
المسؤولية المشتركة	أقل من 5		*0.37257	0.14411
	10-5			
	أكثر من 10			
الممارسات القيادية	أقل من 5		*0.41829	0.15298
	10-5			
	أكثر من 10			
الدرجة الكلية المجالات الثقافية المدرسية الثقافة المدرسية	أقل من 5		*0.47564	0.14148
	10-5			
	أكثر من 10			

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 360)

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الانغماس المعرفي	ذكر	169	3.30	0.98	4.822	*0.000
	أنثى	191	3.76	0.79		
الانغماس السلوكي	ذكر	169	3.51	0.94	0.705	0.482
	أنثى	191	3.58	0.81		
الانغماس العاطفي	ذكر	169	3.44	1.00	2.589	*0.01
	أنثى	191	3.69	0.81		
الدرجة الكلية	ذكر	169	3.43	0.94	2.615	*0.01
	أنثى	191	3.67	0.77		

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (21)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 360)

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجالات
*0.021	2.317	0.94	3.49	290	بكالوريوس	الانغماس المعرفي
		0.73	3.77	70	ماجستير فأعلى	
*0.004	2.866	0.89	3.48	290	بكالوريوس	الانغماس السلوكي
		0.74	3.82	70	ماجستير فأعلى	
*0.002	3.058	0.91	3.50	290	بكالوريوس	الانغماس العاطفي
		0.86	3.87	70	ماجستير فأعلى	
*0.004	2.879	0.88	3.49	290	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.72	3.82	70	ماجستير فأعلى	

\*فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (22)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكلية (ن = 360)

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الكلية	المجالات
0.140	1.480	0.86	3.49	215	إنسانية	الانغماس المعرفي
		0.98	3.63	145	علمية	
*0.00	3.644	0.86	3.42	215	إنسانية	الانغماس السلوكي
		0.86	3.75	145	علمية	
*0.001	3.258	0.90	3.44	215	إنسانية	الانغماس العاطفي
		0.89	3.76	145	علمية	
*0.003	2.984	0.84	3.44	215	إنسانية	الدرجة الكلية
		0.88	3.72	145	علمية	

\*فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن=360)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجالات
0.44	3.94	48	أقل من 5 سنوات	الانغماس المعرفي
0.89	3.47	183	من 5 إلى 10 سنوات	
1.03	3.51	129	أكثر من 10	
0.58	3.85	48	أقل من 5 سنوات	الانغماس السلوكي
0.86	3.51	48	من 5 إلى 10 سنوات	
0.96	3.50	183	أكثر من 10	
0.33	3.92	129	أقل من 5 سنوات	الانغماس العاطفي
0.93	3.54	48	من 5 إلى 10 سنوات	
1.00	3.49	183	أكثر من 10	
0.41	3.90	129	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.85	3.50	48	من 5 إلى 10 سنوات	
0.96	3.55	183	أكثر من 10	

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للصفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية (ن = 360)

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
*0.006	5.236	4.285	2	8.570	بين المجموعات	الانغماس المعرفي
		0.818	357	292.194	داخل المجموعات	
			359	300.765	المجموع	
*0.039	3.262	2.482	2	4.965	بين المجموعات	الانغماس السلوكي
		0.761	357	271.655	داخل المجموعات	
			359	276.620	المجموع	
*0.013	4.359	3.595	2	7.191	بين المجموعات	الانغماس العاطفي
		0.825	357	294.428	داخل المجموعات	
			359	301.618	المجموع	
*0.012	4.464	3.263	2	6.526	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.731	357	260.985	داخل المجموعات	
			359	267.511	المجموع	

فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول (25)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الانغماس الوظيفي والدرجة (ن = 360)

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من 5	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الانغماس المعرفي	أقل من 5		*0.46847	*0.42329
	5-10			
	أكثر من 10			
الانغماس السلوكي	أقل من 5		*0.34063	*0.35156
	5-10			
	أكثر من 10			
الانغماس العاطفي	أقل من 5		*0.38883	*0.44000
	5-10			
	أكثر من 10			
الدرجة الكلية	أقل من 5		*0.39344	*0.39961
المجالات الثقافية	5-10			
المدرسية	أكثر من 10			

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**NORTHERN WEST BANK PUBLIC HIGH SCHOOL  
PRINCIPALS' DISTRIBUTED LEADERSHIP-  
WORK ENGAGEMENT RELATIONSHIP AS  
PERCEIVED BY TEACHERS**

**By  
Esra'a Moayad Adli Mousa**

**Supervisor  
Prof. Ghassan Hussien Hilo**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah  
National University, Nablus, Palestine**

**2024**

# **NORTHERN WEST BANK PUBLIC HIGH SCHOOL PRINCIPALS' DISTRIBUTED LEADERSHIP- WORK ENGAGEMENT RELATIONSHIP AS PERCEIVED BY TEACHERS**

**By**  
**Esra'a Moayad Adli Mousa**  
**Supervisor**  
**Prof. Ghassan Hussien Hilo**

## **Abstract**

As the title indicates, this study sought to identify the relationship between distributed leadership and work engagement of the secondary government school principals in the northern West Bank governorates from the points of view of teachers. To this end, the researcher used the descriptive- correlational method. She developed a questionnaire for the sake of data collection. The population of the study comprised (4,998) secondary government school teachers in the northern West Bank governorates. The questionnaire was administered to a random sample of (360) teachers. The researcher conducted an analysis, using (SPSS). It was found that the total score of leadership exercised by secondary government school principals in the northern governorates of the West Bank was high. The work engagement score of secondary government school principals in the northern governorates was high in all domains. The results also indicated that there was a positive relationship between the distribution of leadership and work engagement. The work engagement took (77.5%) of the distributed leadership practices.

The study, also, revealed statistically significant differences at ( $\alpha= 0.05$ ) in the distribution of leadership exercised by secondary government school principals in the northern governorates of the West Bank in the total score which could be attributed to variables: (the gender, the academic qualification, the college, and years of experience). With regard to work engagement, the study revealed statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in employment engagement of secondary government school principals in the northern governorates in the total score which could be attributed to variables: (the gender, the academic qualification, the college, and years of experience).

In the light of the study findings, the researcher recommends strengthening the leadership practices distributed in all schools because of their constructive results in raising the level of the educational process.

**Keywords:** Distributed leadership, work engagement, secondary government school principals, northern West Bank governorates.