



ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في

محافظة طوباس

سامر فتحي صلاحات

الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

s.salahat2@student.aaup.edu

تاريخ الاستلام: 2026/03/05 ؛ تاريخ القبول: 2026/07/13 ؛ تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

القيادة الموزعة، مديرو المدارس الحكومية،
محافظة طوباس.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة الموزعة، لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي مستخدماً أداة: الاستبانة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (962) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة طوباس، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (165) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس جاءت مرتفعة من وجهات نظر المعلمين، وكانت أعلى استجابة على مجال الثقافة المدرسية ويليها مجال الرؤية والرسالة بينما كانت أقل استجابة على مجال الممارسات القيادية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية في واقع القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة؛ في 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.

Practices of Public School Principals in Distributed Leadership from the Teachers' Perspective in Tubas Governorate

Samer Salahat

Arab American University, Palestine

Received :05/03/2026

Accepted: 13/07/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

This study aimed to investigate the reality of distributed leadership practices among public school principals in Tubas Governorate from the teachers' perspective. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was employed using a survey questionnaire. The study population consisted of 962 male and female teachers in public schools in Tubas Governorate, from whom a sample of 165 teachers was selected. The findings revealed that the overall level of distributed leadership practices among public school principals was high from the teachers' perspective. The School Culture domain ranked first, followed by Vision and Mission, while Leadership Practices received the lowest mean score. Furthermore, the results indicated that there were no statistically significant differences in the level of distributed leadership practices attributable to gender, educational qualification, or years of experience. Based on these findings, the study recommends strengthening distributed leadership practices across all schools, given their positive role in enhancing the educational process. It also emphasizes the need to develop specialized training programs to empower school principals in strategic delegation and shared decision-making.

Keywords

Distributed Leadership, Public School Principals, Tubas Governorate.



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

مقدمة:

القيادة التعليمية تتألف من عدة عناصر أساسية تسهم في تعزيز فعالية الإدارة المدرسية وتحقيق نجاح الطلاب. وتشمل هذه العناصر تطوير الرؤية والرسالة، وتطبيق استراتيجيات القيادة التعليمية، والإدارة التنظيمية، والتطوير المهني للمعلمين، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتقييم الأداء، والالتزام بالمعايير الأخلاقية في القيادة. يساهم تكامل هذه الجوانب في توجيه الممارسات التدريسية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتهيئة بيئة تعليمية محفزة وداعمة.

تفرض الخصائص الفريدة لقيادة الألفية تحديات جوهريّة تتمثل في ضرورة التكيف مع التباينات الجيلية واستثمار الابتكار التقني لتعزيز الفاعلية القيادية (Dirton, 2023)، وهي فاعلية تُقاس بمدى تحقق الأهداف التعليمية، ومستويات الرضا الوظيفي، والقدرة على إدارة الموارد والنمو المهني المستدام وفق إطار منهجي متكامل (Jongyung, 2024)؛ وفي ظل التوجهات الحكومية المعاصرة الرامية لتجويد التعليم وتحسين المخرجات التحصيلية، بات لزاماً على مديري المدارس تبني ممارسات قيادية حديثة ومبتكرة تمكنهم من الاستجابة بكفاءة لهذه التحولات والمتطلبات المتسارعة في البيئة المدرسية. (Li, 2022)

يجمع الباحثون وصناع القرار على أن جودة المخرجات التعليمية مرهونة بوجود نموذج قيادي متخصص يتسم بالمرونة والتكيف عبر مختلف المستويات التنظيمية، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال أطر واستراتيجيات مبتكرة (الزاكي وحماد، 2011)؛ واستجابةً لارتفاع سقف التوقعات والمتطلبات المحلية والعالمية، برزت القيادة الموزعة كآلية استراتيجية لتحسين كفاءة النظام المدرسي، عبر خلق بيئة تعاونية تفاعلية تُفعل القدرات الإبداعية وتضمن مشاركة كافة العاملين في عمليات القيادة واتخاذ القرار (الخطيب والعنبي، 2020).

تُعرف القيادة الموزعة بأنها نموذج قيادي مرن ومشارك يستجيب لمتغيرات البيئة السريعة عبر نقل سلطة اتخاذ القرار من الفرد إلى المجموعة، مما يمنح الأعضاء استقلالية تامة في تحقيق الأهداف دون انتظار تفويض رسمي (Carroll, 2021)؛ ويرتكز هذا الأسلوب على اللامركزية وإتاحة فرص متكافئة لإبراز المهارات القيادية الفردية والجماعية، مما يعزز الكفاءة المؤسسية (الرحيلي، 2022)، وهو ما جعلها تحظى باهتمام دولي واسع وتتصدر الأدبيات الأكاديمية كظاهرة متميزة عن المصطلحات المتداخلة كالقيادة الديمقراطية والتشاركية.

تمثل القيادة الموزعة تحولاً نوعياً يعزز المسؤولية الجماعية داخل المؤسسات التربوية (Christy, 2008)، وقد تطور إطارها المفاهيمي عبر إسهامات بحثية متعددة حتى استقر في خمسة مجالات رئيسة حددها (Onukwugha, 2013)، وهي: الرؤية والرسالة، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية، والتطوير المهني؛ حيث تشكل هذه المجالات بمجموعها الإطار العملي المتكامل لتوزيع الأدوار القيادية وتفعيل التفاعل بين القادة والمعلمين (الشريفي، 2019).

تعد القيادة الموزعة تحولاً نوعياً في الفكر التنظيمي، حيث تُعزّز مفهوم المشاركة الجماعية في تحمل المسؤوليات داخل المؤسسات التربوية (Christy, 2008). وقد حدد الباحثون مجالات رئيسية للقيادة الموزعة، حيث أشار جوردن (Gordon, 2009) إلى جوانب أساسية، بينما أضاف إلمور بعداً آخر، ليصبح الإطار العام للقيادة الموزعة متمثلاً في خمس مجالات رئيسية وفقاً لما أورده (Onukwugha, 2013). تشمل هذه المجالات الرؤية والرسالة والأهداف، والتي تُركّز على تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وضمان وضوحه لجميع الأطراف، بالإضافة إلى المسؤولية المشتركة التي تعزز التعاون والمساءلة الجماعية بين أفراد المؤسسة. كما تتضمن ثقافة المدرسة التي تهدف إلى بناء بيئة تدعم القيم المشتركة والثقة المتبادلة، والممارسات القيادية التي تشمل التفاعل الفعال بين القادة والمعلمين لتوزيع الأدوار القيادية، وأخيراً التطوير المهني الذي يُركّز على رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. تُبرز هذه المجالات الإطار العملي للقيادة الموزعة وكيفية تطبيقها في المؤسسات التربوية (الشريفي، 2019).

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تبني المداخل القيادية الحديثة من قبل مدراء المدارس، ويُعد مدخل القيادة الموزعة من أبرز هذه المداخل. يتميز هذا النموذج القيادي بتركيزه على بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتعزيز الدعم والتعاون المشترك، مما يتيح تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى (الشثري، 2010).

تقوم القيادة الموزعة في المدارس على مبدأ المشاركة الفاعلة للمدير في الأدوار القيادية مع جميع المعلمين. ويُعد هذا الأسلوب تحولاً جوهرياً من النموذج الهرمي التقليدي، الذي يركز على القيادة الفوقية، إلى نموذج القيادة الجماعية الأفقية.

تتجسد الحاجة لتبني القيادة الموزعة في قدرتها على بناء الثقة المتبادلة وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف بكفاءة (الشثري، 2010)؛ حيث تمثل تحولاً جوهرياً من الهرمية الفوقية إلى القيادة الأفقية التي تُوزع الصلاحيات مع ضمان المساءلة (الشهراني، 2010). وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي في تطوير المنظمات التعليمية، تسعى هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس

لهذا النموذج من وجهة نظر المعلمين، سعيًا لتقديم رؤى تطبيقية تفيد صناع القرار والمديرين في الميدان التربوي الفلسطيني.

أظهرت الدراسات (الشهري، 2024؛ القحطاني، 2023؛ الرحيلي، 2022) اتفاقاً على ممارسة القيادة الموزعة بدرجة تتراوح بين المتوسطة والكبيرة في البيئات التعليمية السعودية، حيث اعتمدت هذه الدراسات المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينات عشوائية من المعلمات والقائدات؛ وبينما أكدت دراستا الشهري والرحيلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كشفت دراسة القحطاني عن معوقات تقنية وتدريبية في سياق التعليم عن بُعد، في حين أثبتت دراسة الرحيلي وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الموزعة وتحقيق البراعة التنظيمية، مما عزز التوصيات بضرورة مأسسة الممارسات القيادية المبتكرة وتطوير البنية الرقمية الداعمة لها.

كشفت دراسة الحالة النوعية التي أجراها جوميز هورتادو وآخرون (Gómez-Hurtado et al., 2022) في البيئة الإسبانية عن محورية القيادة الموزعة في المدارس الثانوية الدامجة، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات والملاحظات الميدانية لعينة من القيادات التربوية؛ وخلصت النتائج إلى أن ممارسات هذا النموذج تركز بشكل أساسي على توزيع المهام الإدارية والقيادية بين فرق العمل المتخصصة، وتقسيم الأدوار المرتبطة بصنع القرار، مما يجعلها ركيزة تنظيمية لدعم التنوع الطلابي وتحسين الأداء المؤسسي.

وتعددت الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة في سياقات جغرافية ومنهجية متنوعة؛ حيث كشفت الدراسات الارتباطية عن تأثيرات مباشرة للقيادة الموزعة على التطوير المهني للمعلمين في إندونيسيا (Amzat et al., 2022)، وعلاقة طردية موجبة بـ الولاء التنظيمي في الكويت (الحسيان، 2021)، وبـ الثقة التنظيمية في المدارس الخاصة بفلسطين (طه، 2019). ومن حيث درجة الممارسة، تراوحت النتائج بين المتوسطة في سلطنة عُمان والكويت (العيساني والقاسمية، 2021؛ الحسيان، 2021)، والكبيرة في مدارس أونتااريو بكندا (Aquino, 2020) ومدارس وكالة الغوث بغزة (خليفة، 2013). وفيما يخص المتغيرات الديموغرافية، أظهرت دراستا (العيساني والقاسمية، 2021) و(خليفة، 2013) فروقاً لصالح الإناث، بينما اتفقت أغلب الدراسات على غياب الفروق الجوهرية التي تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، باستثناء دراسة طه (2019) التي أثبتت فروقاً تعزى للمؤهل العلمي، ودراسة أكيانو (Aquino, 2020) النوعية التي أكدت دور هذا النمط في ازدهار الثقافة المدرسية.

ركزت الدراسات السابقة على تحليل القيادة الموزعة كمتغير مستقل فاعل في المنظومة التعليمية، كاشفةً عن علاقات ارتباطية وتأثيرية موجبة مع حزمة من المتغيرات التنظيمية الحيوية، شملت: البراعة التنظيمية،

والولاء والثقة التنظيمية، والثقافة المدرسية، بالإضافة إلى دورها الجوهرية في تعزيز التطوير المهني للمعلمين ورفع مستويات الرضا الوظيفي؛ وهو ما دفع الباحثين للتوصية بضرورة مأسسة هذا النمط القيادي في المؤسسات التربوية لما له من عوائد استراتيجية على أداء الموارد البشرية والفاعلية المؤسسية بشكل عام.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشهري (2024)، دراسة الرحيلي (2022)، دراسة العيساني والقاسمية (2021) ودراسة الحسيان (2021) من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة. وهناك دراسات أخرى كدراسة عادل وآخرون (Adel et al., 2019)، ودراسة أمزات وآخرون (Amzat et al., 2022)، ودراسة جامي وآخرون (Jami et al., 2023) اتفقت مع الدراسة الحالية أيضا مستخدمة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة.

واختلفت عن بعض الدراسات في استخدام المنهج مثل دراسة طه (2019) ودراسة عمزت وآخرون (Amzat et al., 2022) التي استخدمت المنهج الارتباطي وكذلك دراسة خليفة (2013) ودراسة القحطاني والصقر (2023)، أما دراسة (Aquino, 2020)، ودراسة (Gómez-Hurtado et al., 2022) حيث تم اتباع منهج دراسة الحالة كأحد أنواع البحث النوعي القائم على المقابلات الشخصية.

وبتحديد ما يميز الدراسة الحالية بين هذه الدراسات، فإن ذلك يتضح من خلال متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في موضوعها في ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة طوباس، والذي لم يتناوله في البحث والدراسة وخاصة في البيئة الفلسطينية المحتلة وفي محافظة طوباس على وجه الخصوص بحدود إطلاع الباحث.

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في التحديات الاستثنائية والمتصاعدة التي تواجهها القيادة التربوية في فلسطين، في ظل بيئة تعليمية تعاني من أزمات هيكلية وسياسية واقتصادية مركبة. فرغم توجهات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في خططها الاستراتيجية نحو تعزيز حوكمة التعليم اللامركزية وتمكين المدرسة باعتبارها وحدة التطوير الأساسية، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يعيد إنتاج النماذج الهرمية والمركزية التقليدية في اتخاذ القرار. وتتجلى المشكلة في وجود فجوة واضحة بين "الخطاب التربوي الرسمي" الذي ينادي بالتحول نحو نماذج قيادية مرنة وتشاركية كالقيادة الموزعة لاستثمار قدرات "قادة الألفية" من المعلمين الجدد، وبين "الممارسة الفعلية" في المدارس الفلسطينية التي تحدّها منظومة معقدة من البيروقراطية، وضعف قنوات التمكين، وتراجع الحوافز المادية والمعنوية نتيجة الأزمات المالية المتكررة (العبادي، 2012؛ Dirton, 2023).

وعلاوة على ذلك، تُشير التقارير التقييمية المحلية والدراسات المسحية في البيئة الفلسطينية إلى أن مديري المدارس يقعون غالباً تحت طائلة المهام الإدارية الروتينية المستهلكة للوقت، مما يحد من قدرتهم على توزيع الأدوار القيادية وتشكيل مجتمعات التعلم المهنية، وهو ما يحرم الميدان من دمج خبرات المعلمين في صياغة القرار التربوي. (Lani & Pauzi, 2024) ورغم تأكيد الأدبيات على أن القيادة الموزعة هي الوسيلة الأنجع لضمان تفاعل المعلمين مع رؤية المدرسة وبناء قدرات المنظمة المتعلمة وتحسين مخرجاتها في أوقات الأزمات (هيبه والحربي، 2020)، إلا أنه يُلاحظ بالمشاهدة الميدانية تباين كبير في ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الفلسطينية؛ حيث يخضع هذا التباين لمتغيرات الثقافة التنظيمية، ومستوى تأهيل القادة، وخصوصية المديرية التعليمية. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الفلسطينية وتحديد الفجوات الميدانية بهدف تقديم نموذج يعزز الاستجابة والمرونة التنظيمية.

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة طوباس؟

ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي:

1. ما واقع ممارسة مجالات القيادة الموزعة (الرؤية والرسالة، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية)؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية؟

3. ما هي أبرز التحديات التي تحد من فاعلية تطبيق القيادة الموزعة في الميدان التربوي بطوباس؟

فرضيات الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين باختلاف متغير (الجنس، متغير المؤهل العلمي، متغير عدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على واقع ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة طوباس.

إلى جانب ذلك، تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل واقع ممارسة مدراء المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في ضوء المتغيرات الديموغرافية والمهنية، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) .
 - 2 . الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة واقع ممارسة مدراء المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها استجابة علمية للمطالبات التربوية بضرورة التحول نحو نماذج قيادية أكثر تشاركية، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية) تنبثق الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها الجوهرية في إثراء الأدب التربوي العربي والفلسطيني، من خلال سد الفجوة المعرفية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت "القيادة الموزعة" في المدارس الحكومية، مما يجعلها مرجعاً نظرياً أصيلاً للباحثين والمطورين التربويين. وتكتسب الدراسة قيمة علمية مضافة من أصالة سياقها الجغرافي، لكونها من أوائل المحاولات البحثية -في حدود علم الباحث- التي تستقصي هذا النمط القيادي في بيئة تعليمية ذات خصوصية عالية كبيئة فلسطين، وتحديدًا في محافظة طوباس، مما يوفر بيانات إقليمية دقيقة حول تطبيقاتها. علاوة على ذلك، تبرز أهميتها في تأصيل الأطر المفاهيمية لأبعاد القيادة الموزعة (الرؤية، الثقافة، المسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، وتوضيح كيفية تقاطع هذه الأبعاد مع المتغيرات المهنية والديموغرافية، مما يسهم في بناء نموذج نظري متكامل يفسر آليات توزيع الأدوار القيادية في المؤسسات التربوية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية) تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم رؤى عملية لمديري المدارس في محافظة طوباس وفلسطين عامة، تمكنهم من تطوير أدائهم القيادي عبر تبني ممارسات حديثة تساهم في تخفيف الأعباء الإدارية من خلال التوزيع الفعال للأدوار والمسؤوليات. كما تسعى الدراسة إلى تمكين المعلمين عبر رسم خارطة طريق تضمن إشراكهم الفاعل في صنع القرار، مما يرفع من مستوى ولائهم التنظيمي وفاعلية المنظومة التعليمية ككل. ومن جانب آخر، تضع الدراسة بين أيدي صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قاعدة بيانات ومؤشرات واقعية تساعد في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الكفايات القيادية بما يتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. وأخيراً، تساهم الدراسة في حماية واستقرار النظام التربوي الفلسطيني، من خلال رفد القادة الميدانيين بأدوات إدارية مرنة (كالقيادة الموزعة) التي تعزز من صمود المؤسسات التعليمية واستقرارها التنظيمي في مواجهة التحديات المحيطة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحد البشري: تم إجراء الدراسة على عينة من المعلمين في محافظة طوباس.

الحد الزمني: سوف يتم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي (2025-2026).

الحد المكاني: سوف تقتصر هذه الدراسة المدارس الحكومية في محافظة طوباس.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

القيادة: "نشاط أو حركة تتطوي على التأثير في سلوك الناس الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" (العلاق، 2020، ص 14).

القيادة الموزعة (Distributed Leadership)

تُعرف بأنها نموذج قيادي مرن ومشارك يستجيب لمتغيرات البيئة السريعة عبر نقل سلطة اتخاذ القرار من الفرد إلى المجموعة، مما يمنح الأعضاء استقلالية تامة في تحقيق الأهداف دون انتظار تفويض رسمي (Carroll, 2021)

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجاباته على فقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي.

الطريقة والإجراءات: سيتم التطرق الى منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، واداة الدراس، والتأكد من صدقها وثباتها.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات. المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها واستخلاص التفسيرات المتعلقة بها.

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة طوباس بـ فلسطين، والبالغ عددهم (962) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2025/2026). (وزارة التربية والتعليم، 2025).

عينة الدراسة: لضمان التمثيل الدقيق والموضوعي لمجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة باتباع الخطوات المنهجية التالية:

- **تحديد حجم العينة:** تم استخدام معادلة حجم العينة عبر برنامج (Sample Size Calculator) ، وباعتماد مستوى ثقة (Confidence Level) قدره 95%، وهامش خطأ مقبول (Margin of Error) بنسبة 5%. وبناءً على حجم المجتمع الكلي، تحدد الحد الأدنى للعينة بـ (275) فرداً.
- **أسلوب المعاينة:** تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل كافة المتغيرات الديموغرافية.
- **الدراسة الاستطلاعية: (Pilot Study)** قبيل التطبيق النهائي، تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (10) معلمين من خارج عينة الدراسة الأساسية؛ وذلك للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، ووضوح الفقرات، وقياس الزمن المستغرق للإجابة.
- **العينة المستردة:** بعد توزيع الأداة إلكترونياً وميدانياً، تم استرداد (165) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل استجابة فعلية تتسق مع متطلبات التحليل في الدراسات الوصفية الارتباطية؛ والجدول الآتي توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول 1 خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=165)

المتغيرات	واقع المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	20.6
	أنثى	131	79.4
	المجموع	165	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	23.0
	من 5 إلى 10 سنوات	27	16.4
	أكثر من 10 سنوات	100	60.6
	المجموع	165	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	5	3.0
	بكالوريوس	143	86.7
	ماجستير فأعلى	17	10.3
	المجموع	165	100.0

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة دقيقة للأدب التربوي والأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، لاسيما دراسة كل من الشهري (2024)، والحسيان (2021)، والعيساني والقاسمية (2021). وقد اشتملت الأداة في صورتها النهائية على (31) فقرة، توزعت بنيوياً على أربع مجالات رئيسة هي:

مجال الرؤية والرسالة ويتناول مدى وضوح وتشاركية التوجه الاستراتيجي للمدرسة، مجال الثقافة المدرسية ويركز على بيئة العمل الداعمة والثقة المتبادلة، مجال المسؤولية المشتركة ويقاس مدى انخراط المعلمين في تحمل المسؤوليات الجماعية، مجال الممارسات القيادية ويتعلق بآليات توزيع الأدوار وتفويض السلطات، ولقياس استجابات أفراد العينة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، حيث خصصت لكل فقرة خمس درجات للإجابة وفق الأوزان الآتية: (5) درجات لتقدير "بدرجة كبيرة جداً"، و(4) درجات لـ "بدرجة كبيرة"، و(3) درجات لـ "بدرجة متوسطة"، و(2) لـ "بدرجة قليلة"، ودرجة واحدة لـ "بدرجة قليلة جداً".

صدق أداة الاستبانة:

أولا الصدق الظاهري_ صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين (Expert Panel) من أساتذة الجامعات في الإدارة التربوية، والقيادة، ومناهج البحث، وخبراء الميدان التربوي. وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها، وضوح الصياغة اللغوية ودقتها، وكفاية الفقرات لتغطية أبعاد الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف، أو إضافة، أو إعادة صياغة لبعض الفقرات التي لم تحظ بنسبة اتفاق (80%) فأكثر، لتخرج الأداة في صورتها النهائية مكونة من (31) فقرة.

ثانياً صدق الاتساق الداخلي للمقياس: (Internal Consistency) تتجلى أهمية هذه الطريقة في إيجاد العلاقة الارتباطية بين كافة فقرات المقياس ومجالاتها والدرجة الكلية، وكذلك درجة المجال بالدرجة الكلية، مما يساعد في معرفة مدى تجانس فقرات المقياس، علاوة على ذلك، فإن إثبات هذه العلاقة الارتباطية يُعد مؤشراً على اتساق فقرات المقياس، ومن ثم تحديد السمة المراد قياسها بشكل دقيق، مما يضمن أن المقياس صادق فيما يقيس (Anastasi & Urbina, 1997, ص 129). وقد استخدم من أجل الكشف عن مدى اتساق كل فقرة مع مجالها ومع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث جاءت جميعها دالة وفقاً لاختبار بيرسون، وجاءت النتائج ك أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بمجالاتها وبالأداة ككل كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم الارتباط بالمجالات بين (0.552 – 0.879)، وبينما تراوحت الارتباطات بالأداة ككل

بين (0.859 - 0.472) هذه القيم تشير إلى وجود درجة عالية من التماسك البنائي والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من استقرار وثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للفقرات. أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة جداً، حيث بلغت القيمة الكلية للمقياس (0.98)، وهي قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث التربوية (0.70)، مما يؤكد صلاحية الأداة واستقرارها للتطبيق النهائي على عينة الدراسة. والجدول (3) يوضح تفاصيل هذه المعاملات لكل مجال من مجالات الدراسة:

جدول 2 الثبات للاستبانة

أداة الدراسة	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القيادة الموزعة	الرؤية والرسالة	6	0.97
	الثقافة المدرسية	9	0.974
	المسؤولية المشتركة	8	0.974
	الممارسات القيادية	8	0.97
	الدرجة الكلية للثبات	31	0.98

إجراءات الدراسة: لضمان الدقة المنهجية وتحقيق أهداف الدراسة، تم تنفيذ البحث وفق الخطوات المتسلسلة الآتية:

1. المراجعة الأدبية: تم استقصاء وتحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الموزعة، لبناء الإطار النظري وتوفير قاعدة صلبة لمناقشة النتائج وتفسيرها.
2. بناء وتطوير الأداة: تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للتحقق من صدقها الظاهري، تلا ذلك إجراء الدراسة الاستطلاعية للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات.
3. الحصول على الموافقات الرسمية: تم استصدار كتاب تسهيل مهمة الباحث من الجامعة العربية الأمريكية، متبوعاً بالموافقات الرسمية اللازمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق الأداة في الميدان التعليمي بمحافظة طوباس.

4. تحديد عينة الدراسة: جرى حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة لضمان الصدق العام للنتائج.

5. جمع البيانات الميدانية: تم توزيع الأداة إلكترونياً بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم في محافظة طوباس، حيث عُممت على المعلمين والمعلمات المستهدفين لضمان الوصول لأكبر قدر ممكن من الاستجابات.

6. المعالجة الإحصائية: تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لاستخراج النتائج.

7. التحليل والتفسير: تم عرض النتائج ومن ثم مناقشتها وتفسيرها وربطها بسياق الدراسات السابقة والواقع التربوي.

8. الخلاصة والتوصيات: في ضوء النتائج المستخلصة، تم صياغة جملة من التوصيات الإجرائية والمقترحات البحثية المستقبلية.

9. التوثيق والترتيب: جرى توثيق كافة المصادر والمراجع وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية الإصدار السابع (APA 7th Edition)، وتنظيم الملاحق التي تضمنت أدوات الدراسة والمراسلات الرسمية.

المعالجات الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار تساؤلاتها، تم ترميز البيانات ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد العينة وتحديد رتبة كل مجال من مجالات القيادة الموزعة والدرجة الكلية للممارسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة.

2. الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

- اختبار "ت" للعينات المستقلة: (Independent Samples T-test) للكشف عن الفروق في متوسطات الممارسة التي تعزى لمتغير (الجنس) - كونه متغيراً ذا مستويين.

○ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) - كونها متغيرات ذات مستويات متعددة (ثلاثة مستويات فأكثر).

○ اختبار (LSD) للمقارنات البعدية: في حال ثبوت وجود فروق دالة إحصائية عند تحليل التباين، وذلك لتحديد اتجاه تلك الفروق لصالح أي من الفئات.

○ معاملات الثبات والاتساق: معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" للتحقق من ثبات أداة الدراسة وضمان اتساق فقراتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، ومناقشة هذه النتائج:

المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل، استُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومجال، والدرجة الكلية للقيادة الموزعة، كما يوضح الجدول (3). ولتفسير هذه النتائج وفق مقياس ليكرت الخماسي، تم تصنيف درجات الممارسة والنسب المئوية المناظرة لها وفق المحك الآتي:

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

1. مجال الرؤية والرسالة

جدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة من وجهات نظر المعلمين لمجال الرؤية والرسالة (ن=165).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يشرك المدير المعلمين في وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	3.921	0.8263	78%	مرتفعة	5
2	يستخدم المدير خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم وتحقيق الأهداف	4.048	0.7309	81%	مرتفعة	2
3	يشجع المدير المعلمين للمشاركة في تحقيق طموحات المدرسة المشتركة	4.036	0.7722	81%	مرتفعة	3
4	يوجه المدير المعلمين للعمل في المدرسة لتحقيق الهدف الأسمى	4.127	0.6548	83%	مرتفعة	1
5	يطور المدير رؤية ورسالة المدرسة باستمرار بما يحقق اهدافها	3.915	0.807	78%	مرتفعة	6
6	يعمم المدير رسالة ورؤية المدرسة على المعلمين	3.945	0.8356	79%	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية لمجال الرؤية والرسالة	3.999	0.6451	80%	مرتفعة	
	*أقصى استجابة (5) درجات.					

تُظهر نتائج الجدول (3) أن واقع ممارسة مجال "الرؤية والرسالة" جاء بدرجة مرتفعة (متوسط 3.99، ونسبة 80%)؛ حيث نالت جميع الفقرات تقديرات مرتفعة. تصدرتها الفقرة (4) المتعلقة بتوجيه المعلمين نحو "الهدف الأسمى" بمتوسط (4.15) ونسبة (83%)، بينما حلت الفقرة (6) الخاصة بـ "تطوير الرؤية باستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91) ونسبة (78%). وبوجه عام، تراوحت متوسطات بقية الفقرات بين (3.91 - 4.13)، مما يعكس اتساقاً مرتفعاً في ممارسات هذا المجال.

2. مجال الثقافة المدرسية

جدول 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة من وجهات نظر المعلمين في مجال الثقافة المدرسية (ن=165).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	الدرجة المحكية	النسبة المئوية (%)	الترتي ب
7	يهيئ المدير المناخ التعاوني في المدرسة	4.03	0.844	مرتفعة	81%	5
8	يشرك المدير المعلمين بشكل فاعل في عملية إتخاذ القرارات	3.733	0.870	مرتفعة	75%	9
9	يتقبل المدير إقتراحات المعلمين التي تسهم في تطوير العمل المدرسي	4.03	0.844	مرتفعة	81%	5
10	يحفز المدير المعلمين على الأبداع من خلال تشجيعهم على تقديم مبادرات جديدة	4.109	0.707	مرتفعة	82%	2
11	يشجع المدير الأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي	4.067	0.750	مرتفعة	81%	4
12	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين وبين المعلمين والطلبة	4.073	0.830 5	مرتفعة	81%	3
13	يستفيد المدير من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى	3.921	0.765	مرتفعة	78%	8
14	يلتزم المدير بالتعليمات والأنظمة الإدارية ويسعى الى تطبيقها	4.212	0.687	مرتفعة جدا	84%	1
15	ينظم المدير قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين	3.958	0.814	مرتفعة	79%	7
	الدرجة الكلية لمجال الثقافة المدرسية	4.014 8	0.619	مرتفعة	80%	

*أقصى استجابة (5) درجات.

كشفت نتائج الجدول (5) أن ممارسة مجال "الثقافة المدرسية" جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (4.01) ونسبة (80%)؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (3.73 - 4.21). حصلت الفقرة (14) المتعلقة بـ "الالتزام بالأنظمة الإدارية" على أعلى متوسط (4.21) بنسبة (84%)، في حين سجلت الفقرة (8) الخاصة بـ "إشراك المعلمين في اتخاذ القرار" أدنى متوسط (3.73) بنسبة (75%).

3. مجال المسؤولية المشتركة

جدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة من وجهات نظر المعلمين في مجال المسؤولية المشتركة (ن=165).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	النسبة المئوية (%)	الترتيب
16	يحرص المدير على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي	4.042	0.7015	مرتفعة	81%	1
17	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية	3.945	0.8643	مرتفعة	79%	4
18	يشرك المدير المعلمين في إتخاذ القرارات بما يضمن تنمية المسؤولية الذاتية لديهم	3.867	0.8663	مرتفعة	77%	5
19	يشرك المدير المعلمين في النقاشات واتخاذ القرار	3.861	0.8827	مرتفعة	77%	6
20	يفسح المدير المجال للمعلمين الجدد بإظهار قدراتهم	4.006	0.769	مرتفعة	80%	2
21	يحدد المدير آليات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي	4	0.7157	مرتفعة	80%	3
22	يدعو المدير أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة	3.764	0.8546	مرتفعة	75%	7
23	يفوض المدير المعلم للتواصل مع أولياء الامور	3.685	0.9423	مرتفعة	74%	8
	الدرجة الكلية لمجال المسؤولية المشتركة	3.8962	0.63192	مرتفعة	78%	

*أقصى استجابة (5) درجات.

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال "المسؤولية المشتركة" تحقق بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط كلي (3.90) ونسبة (78%). وجاءت الفقرة (16) المتعلقة بـ "استثمار قدرات المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.04) ونسبة (81%)، بينما سجلت الفقرة (23) الخاصة بـ "تفويض المعلمين للتواصل مع أولياء الأمور" أدنى متوسط (3.68) ونسبة (74%)، مما يشير إلى تحفظ نسبي في تفويض المهام ذات الطابع الاجتماعي الخارجي.

4. مجال الممارسات القيادية

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية من وجهات نظر المعلمين في مجال الممارسات القيادية (ن=165).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	النسبة المئوية (%)	الترتيب
25	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي	4.097	0.7904	مرتفعة	82%	1
26	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين كل حسب قدرته وامكاناته	3.927	0.8594	مرتفعة	79%	3
27	يشجع المدير المعلمين على ممارسة مهام قيادية بالإضافة الى عملية التدريس	3.861	0.8758	مرتفعة	77%	4
28	يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الإستراتيجية	3.703	0.8426	مرتفعة	74%	7
29	يفوض المدير بعض من سلطاته للمعلمين عند الضرورة	3.715	0.9227	مرتفعة	74%	6
30	يتقبل المدير المشاركة كعضو في اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين ذوي الخبرة	3.836	0.8062	مرتفعة	77%	5
31	يوفر المدير المجال التعليمي للمعلمين لاتخاذ القرارات بمهامهم داخل الصفوف الدراسية	3.988	0.6983	مرتفعة	80%	2
	الدرجة الكلية لمجال الممارسات القيادية	3.8886	0.6597	كبيرة	78%	
	الدرجة الكلية لكل المجالات	3.9497	0.6052	مرتفعة	79%	

*أقصى استجابة (5) درجات.

بيّنت نتائج الجدول (7) أن ممارسة مجال "الممارسات القيادية" جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (3.89) ونسبة (78%). تصدرت الفقرة (25) المتعلقة بـ "تشجيع العمل الجماعي" النتائج بمتوسط (4.10)، بينما حلت الفقرة (28) الخاصة بـ "إشراك المعلمين في بناء الخطط الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70)، مما يشير إلى أن ممارسات التوزيع تتركز في الجوانب الإجرائية أكثر من الجوانب التخطيطية الاستراتيجية.

المجالات الأربعة والمجال الكلي (القيادة الموزعة)

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة من وجهات نظر المعلمين في جميع المجالات (ن=165).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	النسبة المئوية (%)	الترتيب
1	مجال الرؤية والرسالة	3.999	0.6451	مرتفعة	80%	2
2	مجال الثقافة المدرسية	4.0148	0.61943	مرتفعة	80%	1
3	مجال المسؤولية المشتركة	3.8962	0.63192	مرتفعة	78%	3
4	مجال الممارسات القيادية	3.8886	0.65971	مرتفعة	78%	4
	الدرجة الكلية لكل المجالات القيادة لموزعة	3.9497	0.60523	مرتفعة	79%	

أظهرت النتائج الكلية الواردة في الجدول (8) أن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس جاء بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.95) ونسبة (79%). وقد حصلت جميع المجالات على تقديرات مرتفعة، حيث تصدر "مجال الثقافة المدرسية" الترتيب بمتوسط (4.01)، يليه "مجال الرؤية والرسالة" بمتوسط (3.99)، بينما حل "مجال الممارسات القيادية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88).

المناقشة: تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى نجاح مديري المدارس في محافظة طوباس في بناء بيئة مدرسية قائمة على القيم المشتركة والتعاون، وهو ما يفسر تصدر "الثقافة المدرسية" للمراتب الأولى. ومع ذلك، فإن

حلول "الممارسات القيادية" أخيراً يشير إلى وجود فجوة بين الفناعة النظرية بالقيادة التشاركية وبين التطبيق الإجرائي الفعلي وتفويض السلطات الرسمية.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدب التربوي الذي يؤكد فاعلية القيادة الموزعة في الأنظمة التعليمية المعاصرة؛ حيث اتفقت مع دراسة الشهري (2024) ، ودراسة طه (2019) ، ودراسة آل هيضة (2020) التي أكدت جميعها ممارسة القيادة الموزعة بدرجة "كبيرة/مرتفعة". كما جاءت منسجمة مع نتائج دراسة أكينو (Aquino, 2020) في كندا، ودراسة القحطاني (2023) التي تراوحت نتائجها بين المتوسط والمرتفع. هذا التوافق الدولي والمحلي يشير إلى أن القيادة الموزعة أصبحت نموذجاً عالمياً مهماً لتحسين فاعلية العمل الجماعي في المدارس، بغض النظر عن السياق الجغرافي.

نتائج السؤال الثاني ونصه: هل تختلف درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أ. متغير الجنس: وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بمتغير الجنس، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى المتفرعة عنه وهي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (t) لعينتين مستقلتين (t-test for independent samples) ، ونتائج الجدول رقم (9) تبين ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكر (34)		انثى (131)		قيمة (t)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية والرسالة	4.0392	.68419	3.9885	.63690	.407	.685
الثقافة المدرسية	4.1078	.63298	3.9907	.61603	.983	.327
المسؤولية المشتركة	3.9485	.69978	3.8826	.61526	.541	.590
الممارسات القيادية	3.8640	.77629	3.8950	.62918	-.244	.808
القيادة الموزعة (الأداة ككل)	3.9899	.66854	3.9392	.59001	.434	.665

* دالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كشفت نتائج الجدول (9) عن قبول الفرضية الصفرية؛ حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المجالات والدرجة الكلية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وتُعزى هذه النتيجة إلى الطابع المهني الموحد الذي يحكم العمل في المدارس الحكومية بمحافظة طوباس، حيث تخضع الممارسات القيادية لمنظومة إدارية وقانونية موحدة من قبل وزارة التربية والتعليم، مما يقلل من أثر النمط الشخصي المرتبط بالجنس. وتعكس هذه النتيجة نضجاً في الثقافة التنظيمية التي تركز على "الكفاءة والمساواة" في توزيع المهام، تماشياً مع مبادئ القيادة الحديثة التي تدعو إليها دراسات (Harris & Spillane, 2015) و (Leithwood et al., 2009) في تعزيز العمل الجماعي بعيداً عن المتغيرات الديموغرافية. كما تشير النتيجة إلى أن المديرين (ذكوراً وإناثاً) يتبنون رؤية تشاركية شاملة تستهدف تحقيق الأهداف المؤسسية بمهنية عادلة.

ب. متغير المؤهل العلمي: وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الثانية المتفرعة عنه وهي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي: ونتائج الجدول رقم (10) تبين ذلك.

جدول 6 تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة لدى عينة الدراسة تعزى إلى الواقع الدراسي ونوع المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
مجال الرؤية والرسالة	بين المجموعات	.279	2	.140	0.333	0.718
	داخل المجموعات (الخطأ)	67.971	162	.420		
	الكلية	68.250	164			
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	.381	2	.191	0.493	0.611
	داخل المجموعات (الخطأ)	62.546	162	.386		
	الكلية	62.927	164			
	بين المجموعات	.086	2	.043		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المسؤولية المشتركة	داخل المجموعات (الخطأ) الكلي	65.402	162	.404	0.107	0.899
		65.488	164			
الممارسات القيادية	بين المجموعات	.295	2	.147	0.336	0.715
	داخل المجموعات (الخطأ) الكلي	71.081	162	.439		
		71.376	164			
القيادة الموزعة (الأداة ككل)	بين المجموعات	.119	2	.059	0.161	0.852
	داخل المجموعات (الخطأ) الكلي	59.955	162	.370		
		60.073	164			

*دالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية الصفرية الثانية؛ حيث جاءت قيم (F) لجميع المجالات والدرجة الكلية غير دالة إحصائياً. ($\text{Sig} > 0.05$) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأعلى).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في محافظة طوباس يمارسون القيادة الموزعة كنهج مؤسسي يعتمد على "الجدارة والقدرة" في تنفيذ المهام، وليس على الرتبة العلمية أو المؤهل الرسمي فقط. فالمناخ المدرسي في الميدان الفلسطيني يفرض نمطاً من المشاركة يستفيد من كفايات جميع المعلمين لتلبية احتياجات المدرسة اليومية.

وتتفق هذه النتيجة مع فلسفة (Harris, 2014) التي ترى أن القيادة الموزعة تتجاوز الهياكل الرسمية لتركز على التفاعل والخبرة العملية. كما تتسجم مع ما ذهب إليه (Leithwood et al., 2009) من أن فاعلية القيادة تكمن في توزيع الأدوار بناءً على الاحتياج التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة أن الرؤية القيادية في مدارس محافظة طوباس تتسم بالشمولية والعدالة، مما يخلق بيئة عمل تعاونية توحد الجهود المهنية لكافة المعلمين بغض النظر عن تباين مؤهلاتهم الأكاديمية.

ج. متغير سنوات الخبرة: وللإجابة عن السؤال المتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تم اختبار الفرضية الصفرية الثالثة المتفرعة عنه وهي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين 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 (11) تبين ذلك.

جدول 7 تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الموزعة لدى عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
مجال الرؤية والرسالة	بين المجموعات	.076	2	.038	.091	.913
	داخل المجموعات (الخطأ)	68.174	162	.421		
	الكلية	68.250	164			
الثقافة المدرسية	بين المجموعات	.203	2	.102	.263	.769
	داخل المجموعات (الخطأ)	62.723	162	.387		
	الكلية	62.927	164			
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.185	2	.093	.230	.795
	داخل المجموعات (الخطأ)	65.303	162	.403		
	الكلية	65.488	164			
الممارسات القيادية	بين المجموعات	.429	2	.214	.489	.614
	داخل المجموعات (الخطأ)	70.947	162	.438		
	الكلية	71.376	164			
القيادة الموزعة (الأداة ككل)	بين المجموعات	.146	2	.073	.197	.821
	داخل المجموعات (الخطأ)	59.927	162	.370		
	الكلية	60.073	164			

*دالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت المعالجة الإحصائية قبول الفرضية الصفرية الثالثة؛ حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، سواء على مستوى المجالات الفرعية أو الدرجة الكلية للأداة.

وتُشير هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة الموزعة في مدارس محافظة طوباس يُمارس كنهج "شامل وعابر للسنوات"، حيث لا ينحصر توزيع الأدوار القيادية على المعلمين ذوي الخبرة الطويلة فحسب، بل يمتد ليشمل المعلمين الجدد أيضاً. ويعكس هذا الوعي القيادي لدى مديري المدارس في استثمار "الحماس والمهارات التقنية" لدى المعلمين الجدد جنباً إلى جنب مع "الحكمة والخبرة" لدى القدامى، مما يخلق توازناً تنظيمياً يعزز شعور الجميع بالمسؤولية المشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع أطروحات (Harris, 2014) و (Leithwood et al., 2009) أن القيادة الموزعة تهدف إلى تعظيم الاستفادة من كافة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية، بعيداً عن التراتبية القائمة على الأقدمية. كما تتسجم هذه النتيجة مع واقع البيئة المدرسية الفلسطينية التي تتطلب تكاتف كافة الجهود لمواجهة التحديات الميدانية، مما يجعل من "الخبرة" عاملاً للتكامل لا عاملاً للتمييز في ممارسة الأدوار القيادية.

ملخص نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين جاء بدرجة ممارسة "مرتفعة" بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.95) ونسبة مئوية (79%). وعلى مستوى المجالات، تصدر مجال "الثقافة المدرسية" المراتب الأولى بمتوسط (4.01)، يليه مجال "الرؤية والرسالة" بمتوسط (3.99)، ثم مجال "المسؤولية المشتركة" بمتوسط (3.90)، بينما حل مجال "الممارسات القيادية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88). وتكشف القراءة التحليلية للمؤشرات عن تميز المديرين في الجوانب الإجرائية والثقافة التعاونية والالتزامية (كالالتزام بالأنظمة والعمل الجماعي)، مقابل تراجع نسبي في الممارسات ذات الطابع الإستراتيجي والتفويضي الصريح (كإشراك المعلمين في بناء الخطط الإستراتيجية وتفويض الصلاحيات الرسمية والتواصل الخارجي). وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الديموغرافية، أسفرت المعالجات الإحصائية (اختبار "ت" وتحليل التباين) عن قبول جميع الفرضيات الصفرية؛ حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، مما يؤكد النضج المؤسسي والمهنية الموحدة والعادلة العابرة للمتغيرات الديموغرافية في إدارة مدارس المحافظة.

توصيات الدراسة: بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يُوصى بالآتي:

1. التخطيط الإستراتيجي التشاركي: إشراك المعلمين بفاعلية في بناء الخطط الإستراتيجية للمدارس، وعدم حصر أدوارهم في الجوانب التنفيذية والإجرائية.
2. مأسسة التفويض: تعزيز ثقافة تفويض السلطات والصلاحيات الرسمية والمكتوبة للمعلمين المؤهلين لبناء الصف الثاني من القادة وتخفيف المركزية.
3. الانفتاح المجتمعي: تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي عبر وضع آليات منظمة لتفويض المعلمين بالتواصل الخارجي وإشراك الشركاء في رسم السياسات المدرسية.
4. الدورية في تطوير الرؤية: مراجعة وتحديث رؤية المدرسة ورسالتها بصفة دورية ومنتظمة بمشاركة جماعية تضمن مواكبة المستجدات التربوية.
5. تعميم النموذج: توثيق التجربة القيادية المتميزة لمدارس محافظة طوباس ونشرها كنموذج استرشادي عادل لتكافؤ الفرص في بقية المديرية الفلسطينية.

المراجع

- الحسيان، محمد هادي. (2021). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. مجلة كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 29(1)، 391-422.
- الخطيب، محمد شحات، والعتيبي، منير صقر. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 20(1)، 415-450.
- خليفة، ربحي عبد القادر صلاح. (2013). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرحيلي، أمل سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 6(14)، 79-105.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح، وحماد، وحيد. (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 1(10)، 453-499.
- الشثري، عبد الرحمن ناصر. (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. مجلة التربية، مصر، 28(1)، 6-13.
- الشريفي، عباس عبد مهدي، وعبد الله، إخلاص محمد إبراهيم. (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 32(4)، 13-42.
- الشهراني، نورة ظافر. (2010). تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة: تصور مقترح [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، سفر حامد عبد الله. (2024). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية المتقدمة، جامعة أم القرى، <https://doi.org/10.62690/ijssp7>
- طه، ناديا يعقوب. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين، قاعدة معلومات شمعة.
- العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العيساني، سيف سليمان عبد الله، والقاسمية، عائشة بنت 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), 231-308.

القحطاني، أريج أحمد. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة*, 7(32), 1-22.

هيبة، زبيدة، والحربي، خديجة. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين نحو قيادة ناجعة للمؤسسات التعليمية. *الدار العربية للعلوم ناشرون*.

Amzat, I. H., Yanti, P., & Suswandari, S. (2022). Estimating the effect of principal instructional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta. *SAGE Open*, 1(1).

Aquino, M. (2020). *Distributed leadership and its relationship with school culture* [Master's thesis, Queen's University, Kingston, Canada].

Carroll, R. (2021). Need to move faster and smarter? Level up with distributed leadership. *BetterUp*. <https://www.betterup.com/blog/distributed-leadership>

Christy, K. M. J. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle schools* (Publication No. 70(09)) [Doctoral dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global]. Retrieved from <https://www.proquest.com>

Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., Coronel-Llamas, J. M., & García-Rodríguez, M. P. D. (2022). Distributing leadership or distributing tasks? The practice of distributed leadership by management and its limitation in two Spanish secondary schools. *Education Science*, 10(22), 1-15. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1255146.pdf>

Li, Y. (2022). A review of empirical research on transformational school leadership in China (2010-2019). *ECNU Review of Education*, 5(1), 156-184. *SAGE Publications Ltd*. <https://doi.org/10.1177/2096531120942242>

Onukwugha, P. I. (2013). *Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning* (Publication No. 74(9E)) [Doctoral dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global]. Retrieved from <https://www.proquest.com>