

درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي
القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة
نظر المعلمين"

**The Degree of Applying Distributed and Ethical
Administrative Leadership of Secondary School principals
and Their Relation to their Ability of Decision Making in the
capital of Amman From Teachers' Point of View**

إعداد

مريم علي كريم أبو الغنم

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار/2016

تفويض

انا مريم علي كريم أبو الغنم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالبحوث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مريم علي كريم أبو الغنم

التاريخ: 2016 / 5 / 23

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين" وأجيزت بتاريخ 2016 /5/23.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

1. الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً)
.....
2. الدكتور محمد القداح (رئيساً)
.....
3. الدكتور خالد علي عوض السرحان (ممتحناً خارجياً)
.....

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال تعالى: "وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين حمداً ملء السموات والأرض كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه بما انعمت علي بتحقيق ثمرة طموحي التي كنت قد أيقنت بانها محالة والان أقف حائرة وتعجز الكلمات عن التعبير عما يجول في خاطري من شكر وعرقان وإمتنان إلى الأب الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الجبار توفيق البياتي لتفضله بالإشراف على إعداد هذه الرسالة وما قدمه لي من توجيهات ومعلومات وإرشادات لتحقيق الغاية من هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور المربي الفاضل عباس مهدي الشريفي لما قدمه لي من مشورة لانجاح هذه الرسالة كما أود ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الأفاضل الذين ناقشوا هذه الرسالة على جهودهم المبذولة في قراءتها وتقديم النصح والتوجيه والإرشاد لتكون الرسالة بشكل أفضل.

والله ولي التوفيق

الباحثة

مريم علي كريم أبو الغنم

الإهداء

إلى الروح الطاهرة التي تبعث في الأمل والخير والنجاح .. ومهجة القلب والروح ونور دربي
وضياء طريقي ... إلى قدوتي الأولى ومعلمي وصديقي الذي أحمل إسمه بكل إفتخار.. والدي
رحمه الله ... علي أبو الغنم. سألت الله ان يرزقني بره في حياته وانا الان أسأله ان يرزقني
بره بعد وفاته.

إلى من ربنت على كتفي .. إلى نبع الحب والحنان .. الذي كان دعاءها سر نجاحي وحنانها
بلسم جروحي .. إلى أول كلمة نطق بها لساني.. وبين يديها كبرت .. وبدفء قلبها
إحتميت... وبين ضلوعها إختبأت .. ومن عطاءها أرتويت.... أمي.
إلى أختي وصديقتي الغالية .. إلى من دفعتني نحو الأفضل . زينب.
إلى فلذات قلبي .. أولادي.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني وعلمني ودعا لي بالتوفيق .

أهدي ثمرة هذا الجهد

مريم علي كريم أبو الغنم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
13	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة ذات الصلة
44	ملخص الدراسات السابقة موقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث الطريقة والاجراءات	
48	منهجية البحث المستخدمة
48	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
50	أدوات الدراسة
51	صدق الأدوات

51	ثبات الأدوات
52	المعالجات الاحصائية
52	إجراءات الدراسة
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
56	1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
59	2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
62	3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
65	4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
67	6. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
73	7. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
80	8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
89	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
90	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
91	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
92	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
94	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
95	6. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
96	7. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
97	8. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
99	التوصيات والمقترحات
100	المصادر والمراجع
100	أ. المراجع العربية
107	ب. المراجع الأجنبية
112	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس والمديرية	49
2	توزع أفراد العينة حسب مديريات التربية	50
3	معاملات ثبات أدوات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة ونمط القيادة الأخلاقية ومقدرة المدير على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين	52
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	56
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	59
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	62
7	معامل الارتباط بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	65
8	معامل الارتباط بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	66
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test) ، تبعاً لمتغير الجنس	67
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	68
11	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	69
12	إختبار شيفيه للفروق لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	70

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	13
72	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	14
73	إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	15
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test) ، تبعا لمتغير الجنس	16
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	17
76	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	18
77	إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	19
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	20
79	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	21
80	إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	22
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test) ، تبعا لمتغير الجنس	23

82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	24
83	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	25
84	إختبار شيفيه للفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	26
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	27
86	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة	28
87	إختبار شيفيه للفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	29

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
112	الإستبانات بصورتها الأولية	.1
122	قائمة بأسماء المحكمين	.2
123	الإستبانات بصورتها النهائية	.3
132	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4
133	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	.5
134	كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء وادي والسير	.6
135	كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء ناعور	.7
136	كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة	.8

درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين
الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

إعداد

مريم علي كريم أبو الغنم

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين القيادتين الموزعة والأخلاقية وبين مقدرة
مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.

ولغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية يبلغ
مقدارها (308) معلماً ومعلمة منهم (85) ذكور و (223) اناث .

وقد قامت الباحثة بتطوير ثلاثة إستبانات لجمع البيانات، الأولى حول نمط القيادة الموزعة
والثانية حول نمط القيادة الأخلاقية والثالثة حول مقدرة مديري المدارس الثانوية على إتخاذ القرار.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها ما يأتي:

وجود علاقة إرتباطية موجبة بين كل من القيادتين الموزعة والأخلاقية وبين مقدرة مديري
المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح
حملة الدكتوراه والخبرة لصالح الخبرة الأطول (10 سنوات فأكثر).

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من بينها إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس بشأن القيادتين الموزعة والأخلاقية وإتخاذ القرار.

إجراء دراسة مماثلة على المدارس الثانوية الخاصة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة ، القيادة الأخلاقية ، إتخاذ القرار.

**The Degree of Applying Distributed and Ethical
Administrative Leadership of Secondary School principals
and Their Relation to their Ability Degree of Decision
Making in the capital of Amman From Teachers' Point of
View**

Prepared by

Mariam Ali Abu AL-Ghanam

Supervised by

Prof Dr. Abdul Jabbar AL-Biati

Abstract

This study aimed at investigating the relationship between distributed and ethical leaderships of public secondary principals and their ability of decision making in the capital Amman from Teachers point of view. To achieve this objective a sample consisted of (308) teacher was selected, (85) mail and (223) female. Three questionnaires were developed to collect data, one for distributed leadership style, the second for the ethical leadership and third for the ability of public secondary school principals of decision making.

Some findings of the study were as follows:

1. There was a positive relationship between distributed and ethical leadership styles and the ability of public school principal of decision making.
2. There were statistical significant differences attributed to sex variable in favor of mail, scientific qualification variables in favor of doctors, and experience variable in favor of longer period (10 years and more).

The researcher recommended to conduct training programs for the principals about distributed and ethical leadership styles, and to conduct a similar study on private secondary schools.

Keywords: Distributed leadership style , Ethical leadership style, Decision making

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً في تطوير العملية التربوية فهي قيادة المدرسة بمعلميها وطلبتها وجميع انشطتها التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة المنبثقة عن السياسة التربوية، ويمكن ان تستخدم الإدارة نمطاً معيناً أو مجموعة من الانماط القيادية لإدارة المدرسة فمن هذه الانماط القيادية الانماط التقليدية المعروفة كالديمقراطي والنمط الدكتاتوري والنمط التسبيبي، ومنها الانماط القيادية الحديثة كنمطي القيادة الموزعة والقيادة الاخلاقية.

أشار بني مصطفى (2014) إلى ان القيادة التربوية لها أثر كبير في تحسين وتطوير العمل التربوي من أجل تمكينه من الوصول لتحقيق أهدافه. وتعد القيادة معياراً لنجاح المؤسسة التربوية، لما توفره من مناخ صحي يعمل فيه الجميع بإرتياح وجو يسوده التعاون والعلاقات الطيبة بينهم، وتسهم القيادة التربوية إسهاماً فعالاً في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل والانجاز والعطاء زمن هنا تتبع أهمية القادة التربويين، ويبرز من بينهم مدير المدرسة بوصفه القائد التربوي الذي يقع على عاتقه كثير من المسؤوليات التربوية.

وقد برزت في العقود المعاصرة انماط قيادية حديثة مثل القيادة الموزعة والقياده الأخلاقية. فالقيادة الموزعة Distributed Leadership هي نظام من الممارسات يتألف من مجموعه مكونات متفاعلة بين القائد والأتباع والمواقف والتفاعل بين هذه الممارسات يؤدي الى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف (Spillane,2005).

ووصف سيبيلين (Spillane, 2005) المشار إليه في خليفة (2013) ان القيادة الموزعة هي توزيع إداري يمثل عملية السماح الإختياري بنقل جزء من الصلاحيات الإدارية من القائد الى التابعين عندها يجب ان يلتزم التابعون بأداء الواجبات المكلف بها من رؤسائهم في القيادة الموزعة. ويعرف مفهوم القيادة الموزعة بأنه إسهام جميع الأفراد في ممارسة القيادة، سواء تم تعريفهم أم تصنيفهم رسمياً كقاده، بحيث ان القيادة الموزعة تشكل السلطة المركزية والنظام التنظيمي الذي يتطلب صنع القرار (Harris & Spillane, 2008) ، والقيادة الموزعة تعني دمج خبرة التابعين مع خبرة القائد من أجل تحسين عملية القيادة المدرسية وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف خبراته داخل المدرسة لمساعدة المعلمين على تطوير وتحسين خبراتهم، بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Lssa, Mustafa & Shakir, 2011) ، أما القيادة الأخلاقية فهي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة (الطراونة، 2010).

ويؤكد السحيمات (2007) ان القيادة الأخلاقية من انماط القيادة المهمة والمؤثرة في إدراك العاملين وقيمهم، فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم ويعمل لإيجاد جو من الثقة والإحترام المتبادل، ويزيد من إحساسهم بالمساواة والانصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه قائد المدرسة أدواره الإدارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه. وتعتبر القيادة الأخلاقية عنصراً قوياً لتعزيز الأخلاقيات، من خلال ما تقدمه من نماذج وقوة أخلاقية ورؤية أخلاقية ومبادرات لدعم المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية في كل ما يدعم الثقة في المنظمات والمؤسسات المختلفة (نجم، 2011).

ويتميز البعد الأخلاقي للعاملين فيه بأهمية خاصة وذلك لانه نظام انساني في معظم مكوناته حيث يواجه العاملون في هذا النظام مواقف متكررة تُختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية(حامد،2009).

ان القادة الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الذين قاموا بتتقيح مجموعة من القيم والأفكار لتكون دليلاً يحتذى به لكل عمل ونشاط يقومون فيه، ويقوم القائد الأخلاقي بإيجاد جو من التحدي وطرح الأسئلة المفتوحة ونشر روح القيادة وتقديم العون والمساعدة وإظهار الإلتزام الكلي (Kiran,2007). وعلى المدير ان يتمتع بالصفات الأخلاقية بوصفه أساساً للقيادة الأخلاقية فهو يوصف بعدة مزايا شخصية ويتحلى بها وهو الذي يحمل الرسائل الأخلاقية التي تؤثر في وجهات نظر الآخرين وانماط سلوكهم المختلفة من خلال الإدراك لأصالة المزايا الأخلاقية التي يمتلكها. (Mcmanus,2006).

ان لكل نمط من انماط القيادة الحديثة سواء كانت الموزعة أو الأخلاقية ربما يؤثر في متغيرات متعددة لدى مدير المدرسة فهما قد يؤثران في أمور عدة مثل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والعلاقات الانسانية وتمكين المعلمين ومقدرة المديرين على إتخاذ القرار، وان إتخاذ القرار هو عملية عقلانية يتم من خلالها إختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة (الهدود،1996).

ان للمشاركة في إتخاذ القرار فوائد عديدة منها مشاركة العاملين في صنع القرار حيث كلما إشتركت الجماعة في صنع القرار تصبح أكثر تأييداً وحماساً لتنفيذه ، وقد تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال على ان المعلمين الذين يشاركون في صناعة القرار هم الأكثر فعالية وحماساً في تنفيذها من غيرهم (مرسي، 2005).

لقد ذكر عطوي (2013) ان القرار هو لب العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للمنظمة الإدارية، وأشار ياغي (2010) إلى ان عملية إتخاذ القرار على مستوى المؤسسة تزداد أهمية تبعاً لإزدياد درجة تعقيدها.

وتعتبر عملية صناعة القرارات محور العملية الإدارية ومن المهمات الأساسية للمدير ويتوقف مقدار التميز والنجاح والإبداع الذي تحقّقه أي منظمة على مقدرة القادة الإداريين وكفاءتهم ووعيهم بصناعة القرار والعمل على تنفيذه (حامد، 2009).

وترتبط القرارات الإدارية بالأخلاق إرتباطاً وثيقاً في الحالات التي يرجع بها الإداري إلى المبادئ الأخلاقية، وإلى تحكيم الضمير في الحالات الإدارية التي تواجهه، فالأخلاق هي المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد، وان أخلاقية القرار مستمدة من السلوك والجانب القانوني الذي تستند إليه القرارات (الطراونة،2010).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت بالبحث والإستقصاء انماط القيادة الحديثة كالموزعة والأخلاقية دراسات تتعلق بإتخاذ القرار ، الا ان هذا الدراسات حسب علم الباحثة لم تعالج علاقه بين متغيري الانماط القيادية الحديثة وعملية إتخاذ القرار ونظراً لأهمية إدارة المدرسة الثانوية لكونها حلقة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي كما انها تعد الأجيال الناشئة إلى الدراسة الجامعية او ميدان العمل ، فان هذه الدراسة اهتمت بإستقصاء العلاقة بين المتغيرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة:

هناك انواع متعددة من القيادة تمت ممارستها في المؤسسات المختلفة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية واحتلت القيادة الموزعة مكانها من حيث التأثير والتعامل الفعال بين أعضاء منظمة واحدة إذ تركز القيادة الموزعة إلى توزيع المهام على القائمين بالعمل بشكل يحقق التكافؤ والعدالة في المجال الإداري، كما ان القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً في تقدم المنظمات وتطورها وفي انماط سلوك العاملين، ويلاحظ ان تأثيرها أكثر في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص لما لهذه المرحلة من أهمية كبيرة إذ ان تقدم أية مؤسسة تربوية تستند إلى أخلاقيات القائد التي ستؤثر في سلوك التابعين ولا يمكن ملاحظة مدرسة ثانوية ناجحة وقائدها لا يتمتع بالأخلاق القيادية ومن جملة الصفات الأخلاقية هي إشراك العاملين في صنع القرار في المؤسسة مما سيؤدي إلى تقدمها وبذلك يمكن ان تكون أغلب القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مرتفع من الدقة والموضوعية.

وأشارت دراسة الشريقي ومقابلة (2010) إلى أهمية الحفاظ على الدرجة المرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية والإستمرار عليها من خلال تقديم الدعم الكافي لمديري المدارس الثانوية العامة والخاصة.

وأوصت دراسة السيد أحمد (2010) بالقيام بدراسة للتعرف على الأسباب الكامنة وراء العلاقة السلبية بين مستوى التفكير الإبداعي للمديرين ، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وأوصت دراسة مقدادي (2003) بدراسة علاقة بعض المتغيرات.

كما أشار عدد من الباحثين إلى أهمية دراسة علاقة نمط القيادة الموزعة بمتغيرات أخرى مثل دراسة عبدالله (2015) التي هدفت إلى إستقصاء العلاقة القيادية الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وبما ان الباحثة تعمل معلمة في إحدى المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان فقد لاحظت تبايناً واضحاً في مقدرة المديرى على إتخاذ القرار المناسب مما انعكس سلباً على البيئة المدرسية. وعلى ضوء ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الآتي:-

ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من جهة نظر المعلمين.

ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة التالية:-

السؤال الاول:- ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني:- ما درجة استخدام مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث:- ما درجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع:- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين درجة إستخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على اتخاذ القرار في العاصمة عمان؟

السؤال الخامس:- هل هناك علاقة ذات دلالة ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين درجة إستخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان؟

السؤال السادس:- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في إستجابات أفراد العينة بالنسبة لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال السابع:- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في إستجابات أفراد العينة بالنسبة لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الثامن:- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية تتجلى فيما يأتي:-

- 1- قد تضيف هذه الدراسة أدباً نظرياً موسعاً يعزز ما هو موجود في المكتبة الأردنية بشكل خاص والعربية بشكل عام بشأن متغيرات الدراسة في القيادة الموزعة والأخلاقية واتخاذ القرار.
- 2- يؤمل ان تفيد هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في تصميم دورات تدريبية لتوضيح القيادتين الموزعة والأخلاقية من حيث مفهومها وأهميتها في العملية التربوية وكذلك في عملية إتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية.
- 3- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تعرف مديري المدارس الثانوية على مستوى ممارساتهم للقيادتين الموزعة والأخلاقية مما قد يساعدهم في إستخدامها في إدارتهم للمدارس الثانوية.
- 4- ربما تساعد هذه الدراسة في تقديم مقترحات لدراسات أخرى ذات علاقة بالقيادتين الموزعة والأخلاقية وعملية إتخاذ القرار.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة المصطلحات التالية:-

- القيادة الموزعة :- (Distributed leadership) عُرّف سبيلين (Spillane,2005) القيادة الموزعة بانها نظام من الممارسات يتألف من مجموعة مكونات متفاعلة : القادة والأتباع والمواقف. والتفاعل بين هذه الممارسات يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتُعرف القيادة الموزعة إجرائياً بأنها :- الدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة القيادة الموزعة التي تم تطويرها من قبل الباحث لهذا الغرض.

القيادة الأخلاقية:- (Ethical leadership) (الطراونة, 2010) هي التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة.

وتُعرف إجرائياً بأنها:- الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة القيادة الأخلاقية التي تم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

إتخاذ القرار:- (عرف الهدهود،1996) عملية عقلانية يتم من خلالها إختبار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حُكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويعرف إجرائياً :- بأنه الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في إستجاباتهم على إستبانة إتخاذ القرار التي ستقدمها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015 -2016 على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

محددات الدراسة:

ان محددات الدراسة هي :-

1- مدى صدق وثبات الأدوات التي قدمتها الباحثة لهذا الغرض.

2- مدى دقة إستجابة أفراد العينة وموضوعيتهم في الاستجابة على الإستبانة التي قدمتها الباحثة لهذا الغرض.

3- ان نتائج هذه الدراسة لا تُعمم إلا على المجتمع الذي اخذت العينة منه والمجتمعات المماثلة الأخرى.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهي القيادة الموزعة والقيادة الأخلاقية وإتخاذ القرار من حيث مفاهيمها وبعض الجوانب الأخرى ذات العلاقة كما تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بالقيادة من حيث مفهومها وانماطها وانعكاساتها على الإدارة التربوية والقيادتين الموزعة والأخلاقية من حيث مفهومها وبعض القضايا الأخرى ذات العلاقة كما بين عملية إتخاذ القرار من حيث مفهومه وعناصره، وفيما يأتي عرض ذلك.

القيادة:

أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة، والكفاءة المناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية ليتمكنوا من القيام بالدور القيادي المطلوب.

ان القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا، وإحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، فظهرت نظريات ودراسات ميدانية وأبحاث حول مفهوم القيادة حتى أصبحت من المواضيع المهمة في يومنا هذا نتيجة لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات

وتحديات وتنافس وتزايد المشكلات وتعقدها، الأمر الذي يتطلب قيادات فاعلة، ومما يشير إلى أهميتها هو إستبدال القيادات في حال تغير المؤسسات وإخفاها (الطراونة، 2010).

لذلك حظي مصطلح القيادة بتعارف متعددة، ولكن أجد ان كل تعريف منها ينفرد بجانب من جوانبها فتتفق في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، فقد عرفها الن (Allen) المشار إليه في حمادات (2006) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، أما الصيرفي (2007) فيعرفها على انها "أحسن الوسائل للتفاعل بين الانسان والمال والمادة بأقصى كفاية انتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف. كما عرفها باس (Wern,1995)، بأنها عملية إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب، وبين البدري (2005)، ان القيادة التي تؤثر في الأفراد والجماعات تأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإجبار أو الإكراه، ان القيادة هدف حيوي فمن واجب القائد ان يحفز الأفراد ويثير إهتمامهم ودافعيتهم نحو العمل وتحقيق الأهداف.

وتستنتج الباحثة مما تقدم ان القيادة هي إمكانية الفرد على التأثير بالجماعة التي يعمل معها في المنظمة ويجعلهم يتقون بمقدرتهم على القيادة.

انماط القيادة:

تتعدد انماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات وإختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين انماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لانماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، ويمكن تقسيم الانماط

القيادة في نمطين هما الانماط القيادية التقليدية كالنمط الديمقراطي والانماط القيادية الحديثة كنمط القيادة التبادلية والتحويلية والموزعة والأخلاقية.

أنماط القيادة التقليدية:

إن هذه الأنماط هي:

أ- النمط الديمقراطي:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها بعضهم القيادة الإستشارية أو الانسانية لانها تستخدم التحفيز القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين (كنعان، 2007).

ب- القيادة الديكتاتورية (الإستبدادية): وتقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً اساليب الغرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره . (حمادات، 2006).

ج- القيادة التراسلية: وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل ويتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور حيث انه يترك للتابعين الحبل على الغارب وانه يوصل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف . (سلامة، 2003).

2. أنماط القيادة الحديثة:

أ- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تحب التغيير وتعتبر من القيادات الحديثة إذ ان قائدها يتمتع برؤية مستقبلية وصاحب رسالة ولديه ثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتي عالٍ ويتمتع القادة التحويليون بحضور بدني ديناميكي ونشاط واضح. (أبو النصر، 2012).

ب- القيادة التبادلية: هذا النمط من القيادة يظهر في الحالة التي يبادر فيها أحد الأشخاص لعمل إتصال مع غيره بغرض تبادل الخبرات إذ ان هذا التبادل للمصالح بين القادة والأتباع أما ان يكون إقتصادياً أو سياسياً في طبيعته بحيث يكون كل طرف مدرك لمصادر وإتجاهات الآخر. (Wern,1995).

ج- القيادة الموزعة: هي نظام من الممارسات يتألف من مجموعة مكونات متفاعلة ، القادة والأتباع والمواقف، والدمج بين هذه التفاعلات يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Spillane, 2005).

د- القيادة الأخلاقية: هي التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية وإيجاد مناخ تنظيمي متبع يسوده التعامل ضمن إطار إخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة . (الطراونة، 2010).

القيادة وانعكاساتها على الإدارة التربوية:

هناك العديد من الأدبيات التي أثبتت أهمية القيادة وانعكاسها على الإدارة التربوية ومن بين هذه الأدبيات ما ذكره القريوتي (1996).

فأصبح العالم أشبه ما يكون بغرسة كونية مفتوحة الحدود لها حواجز فيها مع هذا الانفتاح تشابكت المصالح وأظهر عديد من التكتلات الإقتصادية العلاقة وأصبح التنافس على التمييز والتفوق ميزة واضحة من مميزات المؤسسات في عصر ما بعد الصناعة على ما توصف فيه بانها مؤسسات عالية التقنية لذلك زادت التوقعات من التنظيمات الإدارية على إعتبارها الإطار الذي تنظم في داخله جميع فعاليات المؤسسة وحركة العاملين فيها بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة من

النتائج النهائية لعملها والمحصلة النوعية القادرة على الإستمرار حيث انه مطلب لجميع النظم الإدارية خاصة التي تأخذ طابعاً تربوياً لأنها تعد الانسان وتمكنه من أدوات المعرفة حيث ربطها بالعمل بهدف العيش والانسجام مع الذات ومع الآخرين في عصر المعرفة (الطراونة، 2010).

ان مسؤولية الإدارة التربوية بشكل خاص أصبحت تواجه عدداً من التحديات الكبرى على صعيد التنظيمات والأساليب ما يتطلب ذلك إعادة النظر والقيام بوقفة مراجعة وتأمل لإعادة بناء المناخ التنظيمي وتطويره وفق متطلبات العصر وظروف العاملين في الخدمات التربوية بدءاً بالطلبة ثم المجتمع، فمن هنا أوجد بعض الباحثين مجموعة من الخصائص اللازمة لمنظمات المستقبل من أجل مواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية وإجراء التغيرات في الهياكل والعمليات والسياسات إذ يجب ان تكون التنظيمات المستقبلية وانعكاساتها على سلوك العاملين تتصف بالمرونة والتركيز على توفير الفرص للتطور الذاتي للعاملين والإعتماد على نمط الفريق والتركيز على الإستفادة من المزايا النسبية التي تتوفر للتنظيم والتأكيد على التنوع والأصالة والجانب الروحي في القيادة (القريوتي، 1996).

القيادة الموزعة

نشأة القيادة الموزعة:

يرى جرون (Gronn,2009) وهاريس (Harris, 2005) المشار إليهما في (عبد الله، 2015) ان أصل القيادة الموزعة يعود إلى عام (1954) لعالم النفس الاسترالي جيب (Gibb) الذي يرى ان الاهتمام بالقيادة الموزعة يجب ان يكون بشكل علمي منطقي ففي بداية عام 1960 كان الاهتمام ينصب بالعمل والحدثة في النظريات الإجتماعية في المؤسسات ومنها نظرية (x)

ونظرية (y) للمديرين الذين وضعهما مكوجور (McGregor) فكان في نظرية (y). بداية القيادة الموزعة والتي أساسها ثقة المديرين بالعاملين ومدى استعداد المديرين لتفويض بعض المهام للعاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرار (خليفة، 2013).

وقد اشار (خليفة، 2013) ان فكرة القيادة لا تقتصر على المناقب الإدارية أو القيادة الرسمية. واستشهد بكثير من التحويلات التنظيمية والتعاقدية ومنها إعادة هيكليّة المؤسسات وزيادة تعقيد العمل وتطور المعارف الثقافية لدى المؤسسات. وأوضح ان هناك علاقة بين القوة والتأثير والسلطة والقيادة بوضعها، مترادفات يمكن تبنيها في المدارس والمنظمات بشكل عام.

وواجه بعض الباحثين لسنوات عدة صعوبة في تحديد مفهوم القيادة الموزعة وتوضيحه لانها ليست مجرد تقسيم للمهام القيادية فهي تدعم الحد من المركزية في الهيكل التنظيمي ويتركز على جوهر التعليمات (Eggen, 2010)

وقد تطور مفهوم القيادة الموزعة وأخذت في التوسع والإتجاه نحو المؤسسات التربوية فعززت الاهتمام بالأفراد والجماعات لتلبية المتطلبات المتزايدة، والتحسين المستمر في المؤسسات فقد فتحت الطريق للمديرين لقيادة الممارسات التطويرية للمدرسة نحو الإنجاز كل يوم من خلال اتباع القائد لاستراتيجيات ترتقي برسالة المدرسة وتقديم المبادرات للتطوير وإعادة هيكليّة (Lizotti, 2013).

مفهوم القيادة الموزعة:

عرف سبيلين (Spillane,2005) القيادة الموزعة بانها نظام من الممارسات تتكون من مجموعة عناصر متفاعلة : القادة والأتباع والمواقف والدمج بين هذه العناصر يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

قال المور (Elmore,2000) المشار إليه في خليفة (2013) ان القيادة الموزعة هي عمل القادة الإداريين في المقام الأول. المتمثل في إدراك مهارات العاملين ومعارفهم وهي تعني غرس النظام وتشمل عدة أجزاء متعددة في المؤسسة في ظل العلاقات بين بعضها بعضاً وتحمل الأفراد مسؤولية آرائهم في النتيجة النهائية.

وهناك وجهة نظر أخرى تبين ان القيادة الموزعة في المدرسة تشير إلى حل مشكلة انفراد القائد بإتخاذ القرارات من خلال تعزيز المعلمين للقادة ودورهم القيادي الفعّال. وهذا يؤدي إلى إعادة صياغة اللامركزية وزيادة المساءلة والبعض الآخر يرى انها هي إطار وصفي يضم الموامة والحقائق الفنية الناتجة على ارض الواقع، فهي إطار جديد ومتطور للتفكير والبحث وممارسة القيادة المدرسية. (Abdul- Jabbar, 2013).

وأخيراً اشار سنتوكنيك (Sentocnik, 2012) ان القيادة الموزعة هي التركيز على تحقيق القيادة على مستوى المدرسة بدلاً من الفرد فيقوم العاملون في المدرسة بالأعمال الفنية الملموسة كبيانات التقييم والمناهج المدرسية وأعمال الاجتماعات ونماذج الملاحظة فهذه الأعمال تعد جزءاً لا يتجزأ من ممارسة القيادة الموزعة.

ويستنتج مما تقدم ان القيادة الموزعة: هي تقسيم المسؤوليات بين القائد والتابعين داخل المنظمة فهي ليست مجرد أسلوب للقيادة انما تفاعل بين القائد وأتباعه على اساس المواقف التربوية.

نظريات القيادة الموزعة:

هناك عدة نظريات تفسير القيادة الموزعة وأهم هذه النظريات هي كما يأتي:

نظرية سبيلين (Spillane):

انتقد سبيلين (Spillane,2005) المشار إليه لدى (عبد الله، 2015) النظريات التي تؤكد على الأدوار الخاصة للقائد وسماته الشخصية وجاء بنظرية في القيادة ذات تأثير إجتماعي تشاركي بين القادة والأتباع والموقف، وضح فيها بان مفهوم القيادة ليست مخزون القائد المعرفي ومهاراته، بل ركز على تحركات القائد وأثر صفاته القيادية الفعالة تجاه التصرفات التعاونية للقادة مع التابعين التي تؤدي إلى النتائج الموجودة. وجاء من هنا تأكيد هذه النظرية على ثلاثة عناصر وهي القائد والتابعين والموقف فتفاعل القائد مع التابعين يضمن تفاعل مختلف الخبرات لممارسة السلوك المقصود في المؤسسة. حيث وضح "سبيلين" اربع افكار رئيسية لتوضيح أفضل مفهوم للقيادة الموزعة وهي مهمات القائد ووظائفه، ووضع المهمات القيادية، والتوزيع الاجتماعي لوضع المهمات والتوزيع الموقفي لممارسة القيادة.

فالفكرة الأولى قسم فيها سبيلين (Spillane,2005) مهمات القائد ووظائفه إلى مهمتين وهما مهمة كلية (Macro Task) ومهمة جزئية (Micro Task) ، جاء في المهمة الكلية القضايا المعقدة التي تواجهها المهمات القيادية وهي شاملة ولكنها ليست محددة بينما تكون المهمة الجزئية أصغر وأبسط من حيث نطاق المهمات وجاء في الفكرة الثانية وضع المهمات القيادية بانه لا بد من

التركيز على عملية التفاعل بين القائد والأتباع من أجل اكتشاف آلية سير عملية القيادة. وذلك يكون من خلال مراقبة أنشطة القيادة يومياً والفكرة الثانية جاءت في التوزيع الموقفي لممارسة القيادة واستندت الفكرة إلى النظرية الموقفية من حيث إتخاذ القرارات مع المواقف والفكرة الرابعة كانت التوزيع الاجتماعي لوضع المهمات وأشار إلى ان القيادة الموزعة نقلة نوعية من القيادة الفردية إلى القيادة الموزعة.

نظرية جرون (Gronn):

أدخل جرون (Gronn,2009) المشار إليه في (عبدالله، 2015) فلسفة العمل الجماعي إذ يعمل الأفراد معاً من خلال تجميع مبادئهم وخبراتهم لتحقيق نتائج أكثر من كل فرد فكان قريباً جداً من مفهوم القيادة وقد قسم جرون (Gronn) القيادة الموزعة إلى نموذجين ، نموذج إضافي، ونموذج شامل فالانموذج الإضافي (Additio Model) هو قيام مجموعة من أفراد المؤسسة بأداء مهمات قيادية متنوعة الأغراض دون أي تنسيق، وجاء في انموذج الشامل (Holistic Medel) بان يقوم بالإعتماد المتبادل والتنسيق بين الأفراد فركز على الأهداف والمهمات ويعد طرحاً جديداً للقيادة وقد تم قبوله من التربويين.

وقد حلل جرون الترابط بين أعمال الموظفين وممارسات القيادة الموزعة ونتج عن ذلك ثلاثة

اشكال للقيادة تمثلت فيما يلي:

- التعاون العفوي.
- علاقات العمل البديهية.
- ممارسات المؤسسة.

فالتعاون العفوي كما بينه "Onukwugha,2013" المشار إليه في عبد الله (2015) غير مخطط له بين الأفراد الذين يستخدمون خبراتهم في حل المشكلات باشتراك فرد أو أكثر من الذين يعتمد على خبراتهم لانجاز المهمات وعلاقات العمل البديهية تحفز فردين أو أكثر على العمل بالإعتماد على بعضهم بعضاً لحل المشكلات طويلة المدى وتتطلب ممارسة المؤسسة استدامة الهياكل التنظيمية التي يتم تحديدها لتسهيل التعاون والعمل بين الأفراد. (Onukwugha,2013).

نظرية إلمور (Elmore):

إتخذ إلمور (Emore,2000) المشار إليه في شقير (2011) منهجاً معيارياً في وصف القيادة الموزعة، بإعتبارها عملية بسيطة لربط الخبرات بين الأفراد وجعلها في متناول اليد، وقسم القيادة إلى مهمتين رئيسيتين تؤديان إلى نموذجها هما:

- يجب ان يصف القائد الأسس التي يجب ان يتبعها القادة الآخرون.
 - يجب ان يقرر القائد كيف يشارك الأعضاء في مسؤوليات نظام التحديات الكبيرة.
- وقام إلمور (Elmore) بتحديد اربعة مبادئ كحد أساسي لانموذجه في القيادة الموزعة وهي:
- الغرض من القيادة الموزعة هو تحسين الممارسات التعليمية والأداء بغض النظر عن الدور.
 - يتطلب التحسين التعليمي تعلماً مستمراً .
 - تتدفق أدوار القيادة وانشطتها من متطلبات الخبرة في التعليم والتحسين وليس من أوامر المؤسسة.

• تتطلب ممارسات السلطة المعاملة بالمثل في المسألة والمقدرات ومن خلال نظرية المور

(Elmore) فقد قسم الأدوار القيادية إلى خمس فئات فهي :

الفئة السياسية هي مسؤولية القائد لضبط أهداف الأداء ومطابقة المعايير ورصد التقدم نحو تحقيق الأهداف.

الفئة المهنية وتعني مسؤولية القائد في تطوير المعايير وإحداث ممارسات تعليمية جديدة وتطوير التابعين ووضع قواعد جديدة.

والنظام ويوصف بأنه مسؤولية القادة في تطوير استراتيجيات التحسين وتحديد الموارد للنظام تجاه التعليمات وعزل القضايا غير التعليمية عن أعضاء التدريس.

وجاء وصف المدرسة بأنها وظيفة القائد من حيث توظيف المعلمين وتقييمهم وتنفيذ هيكل الحوافز في المدرسة والممارسات باعتبارها تقسيم التطوير المهني وأعمال الطلبة والممارسة المهنية واعتمد في إطاره للقيادة الموزعة على افتراض توزيع القيادة من أجل تعزيز التحسينات بشكل واسع (Eggen, 2010).

انماط القيادة الموزعة:

ذكرت عدة انماط للقيادة الموزعة، وأخذت عدة أشكال متنوعة وارتبطت بشكل كبير ومباشر بخصائص المؤسسات التربوية وتم تحديد الانماط على أساس الإستمرارية والظهور والتطوير وعدت جزءاً لا يتجزأ من ضمن المؤسسة التربوية كالقيم المشتركة والعلاقات الإجتماعية (Sentochinik, 2012).

وذكر ماكبيت (Mac Beath, 2005) المشار إليه في سيلفا (Silva, 2009) ان النمط الأول للقيادة الموزعة هو نمط المسميات الوظيفية، ترتيب الأدوار الوظيفية المناسبة للمؤسسة، أما النمط الثاني فهو نمط التوزيع الواقعي إذ تعطي القيادة حسب الأولوية للأفراد، والنمط الثالث هو التوزيع الإستراتيجي المعتمد على تعيين العاملين في المؤسسة للإسهام بشكل إيجابي في عملية التطوير للقيادة، أما النمط الرابع فهو نمط التوزيع التدريجي وهذا النمط يضع ما يكتسبه الأفراد من خلال إحساسهم بمسؤولية القيادة، والنمط الخامس هو نمط التوزيع الغرضي الذي يساعد المعلمين على توزيع الأدوار، أما النمط السادس فهو التوزيع الثقافي، الذي يجعل المدرسة تؤثر في ممارسة القيادة في المدرسة.

مجالات القيادة الموزعة:

قام عدد من الباحثين بتحديد مجالات القيادة الموزعة فقد حددها جرانت (Grant,2011) بأربعة مجالات وهي كالتالي:

المجال الأولى: الرؤية والرسالة والأهداف :

يحدد هذا المجال ويوضح أثره في التحصيل العلمي للطلبة في المراحل الدراسية المختلفة وهذا المجال المكون من الرؤية وهي التنبؤ بالمستقبل وهي السبيل الذي يمهد الطريق لتلائم مدير المدرسة تجاه المعلمين وتوفير فرص التعليم للطلبة وعلى مدير المدرسة تشكيل رؤية واضحة تدعم جميع القرارات للمدرسة أما الرسالة فتكون على قدر عالٍ من الوضوح والفهم ليتم من خلالها تحقيق ما تصبو إليه المدرسة (Ouukungha,2013) وذكر بولدون (Boldon,2007) المشار إليه في ريفرز (Rivers, 2010) ان فهم أفراد المجتمع للمدرسة يعد الهدف الضمني والهدف الصريح

لتحقيق رسالتها حيث ان القيادة الموزعة قد وضعت بيانات ذات علاقة بالرؤية والرسالة بشكل دقيق وواضح ومتصل مباشرة بالمعلمين من أجل تحقيق الرسالة. وعلى القائد ان يعمل بانسجام ليتم تطوير الأهداف بشكل واقعي للتطبيق ما يتناسب مع احتياجات المدرسة ويجب المشاركة في صياغة الرؤية والعمل بشكل تعاوني في جو تسوده الثقة بين أعضاء القيادة الموزعة من أجل الحصول على أفضل نتائج التحصيل العلمي (Onukwugha,2013).

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة

المسؤولية المشتركة هي المجال الثاني من مجالات القيادة الموزعة حيث اقترح إلمور (Elmore,2000) ان المعلمين يميلون إلى التخصص في مجال اهتماماتهم ومقدراتهم ومعرفتهم السابقة ومهاراتهم إلا انه لا بد من وجود فروق فردية لدى مديري المدارس والمعلمين بين اهتمامتهم الشخصية ومهاراتهم وخبراتهم ومعرفتهم والإفادة من هذه الخبرات ومن ذوي المهارات العالية والكفافية في المراكز القيادية إذ يتم تقاسم المسؤولية حيث أكد إلمور على ان نجاح القيادة الموزعة يمكن في التبعية المشتركة وتبادل الأدوار الفردية في المؤسسة كتوضيح للمسؤوليات .

المجال الثالث: ثقافة المدرسة :

تعد ثقافة المدرسة المجال الثالث للقيادة الموزعة فعرف إلمور (Elmore, 2000) المشار إليه في خليفة (2013) ثقافة المدرسة بانها مصدر الهام وتأثير في التحصيل العلمي للطلبة وانه يتم تكوين ثقافة المؤسسة التربوية بشكل تدريجي فقد شبه سيرجيو فاني (Sergiovanni,2009) الثقافة بالفراء الذي يجمع أعضاء المدرسة معاً، اي تتشارك أجزاء الثقافة والرؤية والمعتقدات والقيم

معاً لتخدم الأفراد وتقوم الثقافة بمهمة عمل البوصلة وتوثر في قرارات جميع أعضاء المدرسة وممارساتهم .

المجال الرابع: الممارسات القيادية :

ذكر إلمور (Elmore, 2000) ان المجال الرابع تنظيم الأفراد من خلال ممارسات القيادة الموزعة بشكل فعال ومنتاجية أعلى حتى لو كان الأداء على أسس المساءلة في المدرسة فيحتاج الأفراد المعنيون ليكونوا مسؤولين عن التوجيه والإرشاد وأداء المنظمة وظيفته القائد في المؤسسة هي بناء هيكلها، حيث يقوم بتوزيع المهام من خلال يمكن الأفراد ودعمهم وتنسيق عملهم وتوجيهه بالقيادة الموزعة عدم وجود مسؤولية على القائد بل تعني ان المسؤولية للقادة الإداريين هي تعزيز المهارات والمعرفة لدى العاملين بالمدرسة. إلا انه قام بإضافة مجال خامس للقيادة الموزعة وأصبحت خمسة مجالات هي الرؤية والرسالة والأهداف والمسؤولية المشتركة وثقافة المدرسة والممارسات القيادية والتطوير المهني.

المجال الخامس: التطوير المهني:

هذا المجال الأخير في القيادة الموزعة يعتبر التطوير المهني الذي يرتبط مباشرة بنضج الأفراد وتقويمهم ان زيادة مستوى التحصيل العلمي للطلبة يحتاج إلى التطوير المهني الذي هو أن تكون المدرسة أكثر فاعلية بشكل يفوق كل التوقعات. وهنا تقع مهمة رئيسية على عاتق المدير والأفراد بالاطلاع المستمر على النظريات والممارسات وجعلها جزءاً من ثقافة المدرسة (Rivers, 2010).

ويتيح التطور المهني الفرصة لدى المعلمين لتطوير مهاراتهم لتحسين التحصيل العلمي للطلبة ويجب ان يسهم التطوير المهني بالإستمرارية ليعود بالفائدة على المعلمين والطلبة.

لانه أمر حيوي لنمو المدرسة ويعمل على تقليل العزلة لدى المعلم ويزيد من التزامه وبيني المسؤولية المشتركة (الطراونة، 2010).

القيادة الأخلاقية:

الأخلاق:

الأخلاق في اللغة هي: "السجية والمروءة والدين" وتعني اصطلاحاً: "قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى إختيار ما هو خير أو إختيار ما هو شر" (الحياري، 1985)، وعرفها نجم (2006) انها مجموعة من التعابير والقيم التي تعتمد من قبل افراد المجتمع في التمييز بين الخطأ والصواب وبين السيء والجيد في السلوك.

وتعد الأخلاق عن الضمير الأخلاقي، وهو ذلك التأثير الذي تمارسه الذات الإدارية على المحتوى العقلي، وهي التي تستطيع ان تتحكم في نشاطه، الذي يمثل الرقيب على كل حركة وكل نشاط وكل سلوك، فالأخلاق هي العمل والسلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أو مقياس (رشوان، 2008).

البعد الأخلاقي في القيادة التربوية:

يعتبر البعد الأخلاقي لدى القائمين على النظام التربوي والعاملين فيه له أهمية خاصة وذلك لانه نظام انساني في معظم مكوناته إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها الخصال الأخلاقية وكما إرتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي زادت مزاياه ومن منطلق ان النظام التربوي نظام انساني في معظم المكونات فان البعد الأخلاقي يشكل محوراً أساسياً - يجب العناية به عند استقطاب المديرين في المستقبل وحتى يتم التأكد من تمتعهم

بمفاهيم أخلاقية صحية وقيمة وروح الإلتزام بالسلوك الأخلاقي في داخلهم ويوجد عدة أبعاد أخلاقية لها دلالة في السلوك الإداري التربوي نتلخص بما يلي : (حامد، 2009).

- احترام القوانين والانظمة في المجتمع.
- دعم حقوق المدنية والانسانية وحمايتها لكل فرد .
- تجنب استغلال المراكز الوظيفية من أجل المصالح الشخصية .
- انجاز المهمات الموكولة للأشخاص بكل صدق وأمانة.

مفهوم القيادة الأخلاقية: القيادة الأخلاقية كما عرفها العجمي (2007) ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري تؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول الوان من النشاط الاجتماعي الإقتصادي والديني والاخلاقي.

وعرفها الطويل (2001) انها ما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوافر شخصية قدرة للآخرين أكثر أهمية في المؤسسات من الفعالية الفنية ويتبين من ذلك ان الاهتمام بالقيم الانسانية والسلوكات الأخلاقية هي من أكثر المتطلبات للقيادة الفعالة وبين دوفرسنه وماكينزي ان القائد الأخلاقي ينشئ من نفسه نظاماً قيمياً شخصياً ورؤية واضحة تتمتع بالإستقامة والإلتزام العلني بالصالح العام وتتوافق إتجاهاته ومعتقداته وسلوكه.

والقيادة الأخلاقية هي التأثير في الأتباع لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المتبع الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة . (الطراونة، 2010).

الإدارة التربوية والبعد الأخلاقي منها:

تحتل الإدارة التربوية مركزاً مهماً إذ أن تقع على عاتقها القيادة والتخطيط للمهام التربوية، ولا تتمحور عملية الإدارة التربوية حول إدارة المدارس بل انها تتجاوز إلى تنفيذ الشؤون العامة في المؤسسات التربوية من حيث أداء الوظائف التنفيذية والتنظيم والتوجيه والإرشاد واتقان استثمار الموارد المادية والانسانية وذلك من أجل إتمام الأهداف ا تربوية. (البديري، 2005).

ولا يمكن للإدارة التربوية ان تتعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المجتمع فيتم الحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على الانماط السلوكية التي يمارسها العاملون فيه وبالأخص الممارسات السلوكية للقادة القائمة على هذا النظام، ومن منطلق ان النظام التربوي له أهمية خاصة في النظام الإنساني فان البعد الأخلاقي من مكوناته ويشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب إداري المستقبل ومن المفروض ان يتم التأكد من القائد بالمفاهيم الأخلاقية الصحية وتنمية روح الإلتزام بالسلوك الأخلاقي داخلهم . (حامد، 2009).

إتخاذ القرار:

للقرار أهمية بالغة وكبيرة في العملية الإدارية وفي أي تنظيم وإزدادت هذه الأهمية من خلال التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات عبر ما يشهده العالم من ثورة في المعرفة والمعلوماتية وتكمن أهمية القرار وإتخاذه بمدى ما يؤثر على الأفراد ويتأثرون .

مفهوم إتخاذ القرار:

عرف الهدهود (1996) عملية إتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية يتم من خلالها إختبار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة .

وأشار محمد (2002) إلى ان إتخاذ القرار يعتبر جزءاً من عملية صنع القرار التي تشكل الكل. وهذا يعني ان خطوة إتخاذ القرار مرحلة من مراحل صنع القرار وشمل عملية صنع القرار جميع الخطوات التي تسبق مرحلة إتخاذ القرار وتعد عملية صنع القرار عملية جماعية لأفراد المنظمة يساهم فيها كل فرد بحسب خبراته والقرار المناسب لا يمكن ان يصدر في حالة غياب المعلومات والحقائق التي يقوم الأفراد بجمعها في المراحل التي تسبق إتخاذ القرار إذ تتطلب دراسة طبيعة المشكلة وتحديد أبعادها، ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات.

وعرف حبيب (1997) ان القرار عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة وإختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة.

ويستنتج مما سبق أن عملية إتخاذ القرار هي عملية إختبار الحل الأفضل للمشكلة من مجموعة من الحلول بعملية مشتركة تكون بين القائد والأتباع داخل المنظمة.

عناصر القرار:

أشار حرزالله (2007) إلى ان القرار يتضمن مجموعة من العناصر الآتية:

- بيئة القرار: يوضح هذا العنصر مدى تأثير البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على متخذ القرار .

- **صانعو القرار:** هم مجموعة من الأفراد يتخذون قرارات بناء على ابدال متاحة لحل مشكلة معينة.
- **أهداف القرار:** هي النتائج التي يسعى صانعو القرار التوصل إلى تحقيقها.
- **أبدال مناسبة لمتخذ القرار** هي وجود بديلين أو أكثر وذلك من أجل المفاضلة بينهما حسب معايير معتمدة لإتخاذ هذا القرار.

أهمية صنع القرار:

أشار ربيع (2006) إلى ان نتائج الدراسات والبحوث الخاصة بإشراك المعلمين في عملية صنع القرار لها أهمية في ما يأتي:

1. إعطاء فرصة للمشاركة في رسم السياسات المدرسية التي تمثل عنصراً مهماً في رفع معنويات المعلمين لأداء مهماتهم وواجباتهم والمشاركة في ضبط النظام المدرسي.
2. العوامل الداخلية والخارجية في المدرسة لها تأثير في درجة المشاركة في صنع القرار بواسطة المعلمين.
3. يفضل المعلمون المدير الذي يشركهم في عملية صنع القرار.
4. العلاقة تكون إيجابية بين المعلمين في إتخاذ القرار ورضاهم عن مهنة التدريس.

انواع القرارات:

أشار العلاونة والطراونة وعبيدات (1999) إلى انواع القرارات بما يأتي:

- أ- **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** القرارات الفردية هي التي يتخذها فرد واحد من أجل تحقيق هدف محدد لخدمة مصلحة واحدة أما القرارات الجماعية فتؤخذ من قبل شخصين أو أكثر مثل

قرارات اللجان التشاركية بمشاركة رئيس بمروؤسيه وأفضل القرارات التي تتخذ بشكل جماعي لانها توفر قدر كبير من المعلومات والبيانات.

ب- القرارات الرشيدة والقرارات غير الرشيدة: ويقصد بها الرشيدة التي تعمل على تحقيق الأهداف التي اتخذت من أجلها والقرارات غير الرشيدة حتى التي لا تنجح في تحقيق الأهداف التي اتخذت من أجلها.

ج- القرارات حسب المضمون: تصنف حسب مضمونها إلى اقتصادية وإجتماعية وسياسية وعسكرية فالقرار الذي يدور حول مشكلة تقليل الرواتب مثلاً يعد قراراً ذا طابع إقتصادي كما ان هناك قرارات تحمل أكثر من مضمون فقد يكون بعض القرارات ذات طابع إقتصادي وإجتماعي في ان واحد.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات السابقة الى ثلاثة أقسام، يتعلق الاول بالقيادة الموزعة والثاني بالقيادة الأخلاقية والثالث بإتخاذ القرار.

وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الاحديث:

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بنمط القيادة الموزعة:

هدفت دراسة ديفز (Davis, 2009) المشار إليها في خليفة (2015) الى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي. وقد تكونت عينة الدراسة من (34) معلماً موزعين على المدارس الحضرية في منطة أطلنتس الوسطى. وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأشارة نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي.

أما دراسة غريندا (Grenda,2011) المشار إليها في عبدالله (2015) وهي التي تم إجراؤها على ثلاثة مديرين ناجحين يستخدمون القيادة الموزعة في مدارسهم فقد هدفت إلى تعرف الإجراءات والانشطة التي تساعد المديرين على تطبيق وممارسة القيادة الموزعة وقد تم إستخدام المقابلة لمديري المدارس مع (20) معلماً حيث تم تدوين الملاحظات من المحاضر المدرسية خلال تسع زيارات وبينت نتائج هذه الدراسة ان الهياكل التنظيمية ينبغي ان تسمح لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمشاركة في عدة مجموعات حتى يتسنى لهم توزيع المهمات بينهم كما أظهرت النتائج الكيفية لتطور عملية الاتصال بين مختلف أعضاء المدرسة.

أما دراسة جيبسون (Gipson,2012) فقد هدفت الى التعرف كيف تؤثر القيادة الموزعة في تحسين البرنامج الفعال للمدرسة وقد تكونت عينة الدراسة التي إختيرت بطريقة مقصودة من (30) مديراً، وأستخدمت المقابلات وتحليل الوثائق ومقياس القيادة الموزعة وسائل لجمع البيانات وأظهرت النتائج بان فهم مبدأ القيادة الموزعة لا يقتصر على المدير فقط ، بل على ممارسة القيادة بحد ذاتها وقدمت الدراسة نماذج في التنمية السياسية لتحسين المدارس وتصميم نماذج لتطوير ممارسة القيادة.

وقام مالوي (Malloy,2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أشكال القيادة الموزعة وعلاقتها بكل من التفاوض الأكاديمي وتحصيل الطلبة لغرض جمع البيانات، وتم استخدام إختبار جودة التعليم في تورنتو - كندا ، وايضاً إختبار الحالة الإجتماعية والإقتصادية، وتكونت عينة الدراسة من (2122) معلم في (113) مدرسة في مدينة انتاريو، وقد أشارت النتائج ان هناك علاقة موجبة واضحة بين القيادة الموزعة والتفاوض الأكاديمي إلا ان التفاوض الأكاديمي ليس له علاقة بالتحصيل الأكاديمي وأظهرت النتائج بان الضغط الأكاديمي له أثر واضح في تحصيل الطلبة.

وهدفت دراسة جورجيو (Georgiou, 2012) المشار إليها في عبد الله (2015) إلى دراسة القيادة الموزعة في التعليم الثانوي في قبرص من حيث تصورات المعلمين لتطوير فاعلية المدارس والارتقاء بها، وتكونت العينة من صالة للألعاب الرياضية وصالة للإحتفالات في بلدة بافوس وقام بإستخدام المقياس الكمي للقيادة الموزعة وأظهرت النتائج انه خلال دراسة الابعاد للقيادة الموزعة الممارسة في المدارس العامة في وزارة التربية والتعليم القبرصية لا بد من العمل على الإصلاح التربوي وتهيئة برامج لتحسين التوجيه التربوي والعمل على تطوير برامج تدريسية لتحسين النمو المهني.

وهدفت دراسة خليفة (2013) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وأليات تفعيلها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي (2012،2013) والبالغ عددهم (7363) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينة الدراسة التي تم إختبارها بطريقة عشوائية من (450) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في المدرسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقامت نوليس (Knowles,2013) بدراسة كمية هدفة إلى التحقق من أثر القيادة الموزعة في تحصيل الطلبة في الرياضيات والقراءة في أربع من مدارس كارتر الثانوية في مناطق حضرية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد استخدم اسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار المشاركين في الدراسة وتم توزيع المشاركين على عينة صغيرة وأخرى متوسطة الحجم أقل من (1300) طالب وطالبة من أجل مقارنتها مع المدارس العامة التقليدية وتم تعبئة استبانات ممارسات القيادة الموزعة من قبل المشاركين لتحديد تصورات المعلمين تجاه الممارسات القيادية للقيادة التربويين وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الموزعة والتحصيل العلمي في مقرر مادة الرياضيات ولم تكن هناك صلة مباشرة بين الإنجاز في القراءة وسلوك القادة.

كما هدفت دراسة عبد الله (2015) التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة وعلاقته بمستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان وقد اشارت النتائج إلى ان هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية ومستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين. وان مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً . مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة بنمط القيادة الأخلاقية

هدفت دراسة قزق (2005) إلى معرفة درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة وإستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات فكان عدد العينة (458) عضواً تدريسيّاً. وأشارت النتائج ان درجة الإلتزام لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بهذه الاخلاقيات من وجهة نظر أعضاء التدريس مرتفعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة التزام رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية بالأخلاقيات تعزى لمتغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية .

أما دراسة داهل (Dahl, 2006) المشار إليها في سكجها (2015) فقد كان الهدف منها تعرف مدى التزام أساتذة الجامعات بالأخلاق المهنية للتعليم تألفت عينة الدراسة من طلبة جامعة

ريجيس للطلبة المهنيين في ولاية كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية وتتألف عينة الدراسة من (601) طالب. وأشارت النتائج إلى إمكانية تحديد تسعة مبادئ أخلاقية في التعليم الجامعي لتعليم أساتذة الجامعة طرق التعليم الفعال والناجح ومنها القدرة على تفهم ظروف الطلبة والقدرة على إدارة المناهج ومتابعة الدروس وتقدير مشاعر الطلبة واحترامهم.

وأجرى شحادة (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في فلسطين وتكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء التدريس في الجامعات واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد توصل إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الأكاديميين.

وقامت الحبسية (2009) بدراسة هدفت إلى تعرف الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كاحد الإتجاهات القيادية الحديثة وتم الكف عن الواقع الراهن للممارسات القيادية المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء تلك الأسس، وقد تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (447) فرداً حيث شملت محافظات سلطنة عُمان، وأشارت النتائج ان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان كان عالياً ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة أجرتها الهدبان (2009)، هدفت التعرف إلى درجة الإلتزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى والبالغ عددهم (203) مديراً ومديرة ومن (4) معلمين لكل مدرسة والبالغ عددهم (812)

معلماً ومعملة، وتم تطوير إستبانة لقياس درجة التزام المديرين بأخلاقيات المهنة وأشارت النتائج إلى أن البعد الأخلاقي للإداري تشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند إستقصاب إداريي المستقبل وتربيتهم، وان أخلاقيات الفرد لا تتحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية عندما تتم بلورة بعد الفرد الأخلاقي عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه وتنمي عدة مفاهيم وقيم وإتجاهات إيجابية نحو الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.

وفي دراسة أجرتها ليجولت (Legault,2010) المشار إليها في العرايضة (2012) حيث كان الهدف من إجرائها إحرار فهم أفضل للعملية التطويرية من أجل إعداد قائد أخلاقي فكانت عينة الدراسة تتضمن (14) قائداً تربوياً من الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج الدراسة سبعة موضوعات تصف القائد الأخلاقي متضمنة النظرة الشمولية الواسعة والإدراك الذاتي والقيام بالعمل بالفطرة للتطوير والجوهر الروحي والديني والبحث عن البيئة التي تلائم القيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب.

وقام الشريف ومقابلة (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم إستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتألقت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة وأظهرت النتائج ان ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية مرتفعة جداً، كما ان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى الشريف والنتح (2011) دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقيه وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة ، واطهرت نتائج الدراسة إلى أن

هناك علاقة إرتباطيه إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

أما دراسة أحمد المشار إليها في العرايضة (2012) فقد كان الهدف منها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور اسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (396) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بعمان وأظهرت النتائج التي توصل إليها من مقومات أي عمل وجود ميثاق أخلاقي مهني ووضحت الدراسة أهمية الأخلاق المهنية لكل فرد يعمل في مهنة ورأى الباحث انها كانت مهمة جداً لمن يعمل بمهنة التعليم والسبب في ذلك مكانتها وأثرها على المجتمع، كما أظهرت تبايناً بين سلوك العديد من مديري المدارس وبين دورهم التربوي المأمول مما انعكس سلباً على العملية التربوية والادارة في المدارس.

وفي دراسة العتيبي (2013) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت فكانت عينة الدراسة (256) معلماً ومعلمة ثانوي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات بطريقة عشوائية، وتوصلت النتائج إلى ان الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدارسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس ، وأظهرت ايضاً فرق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

أما دراسة دروزة والقواسمي (2014) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تأثير المناخ الأخلاقي الجانب الفردي والجانب المنظمي " للشعور بالاعتراب الوظيفي (الشعور بالعجز والانعزالية وعدم

الرضا) كانت عينة الدراسة من موظفي وزارة التعليم العالي في الأردن وبلغ عددهم (200) شخص وشارت النتائج لهذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ان تصورات المبعوثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة كان بمستوى مرتفع وكذلك اشارت إلى وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي على الشعور بالاعتراب الوظيفي في الوزارة ووجود أثر للجانب الفردي الأخلاقي على الشعور بالاعتراب الوظيفي وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي على الشعور بالاعتراب الوظيفي.

الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

دراسة وايت (White,1985) المشار إليها في حجازين (2005) هدفت الى معرفة الرغبة لدى معلمي المدارس الثانوية بالمشاركة بعملية صنع القرار وعلاقة هذه المشاركة في ادراك المعلمين للنمط القيادي لمديريهم وفعالية عملهم. وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وأجريت الدراسة على مجتمع المعلمين والمعلمات البالغ (225) معلم ومعلمة وبينت النتائج ان المعلمين يشاركون في صنع القرارات الهامة التي تتعلق بالتخطيط والميزانية وبينت ان هنالك علاقة ايجابية بين مستوى المشاركة الفعلية للمعلمين بصنع القرار وبين فعالية المديرين.

وأجرى بطاح والسعود (1997) دراسة هدفت إلى استكشاف مقدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك على إتخاذ القرار وتم إجراء الدراسة على عينة تمثل المديرين والمديرات وكان عددها (215) مديراً ومديرة وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والإدارية بما يتعلق بمقدرة المديرين والمديرات على إتخاذ القرار.

كما قام كيم (Kim,2001) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقات المشتركة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدمت اداة لقياس المشاركة وأداة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج للدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواد التي يدرسها المعلمون.

وهدفت دراسة العمري (2002) التعرف إلى آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات وتحديداً الجامعات الحكومية في الأردن وتعرف وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول توافر المعلومات والوقت للدراسة واحترام الرأي الآخر والتقييد بالقوانين والانظمة في عملية صنع القرار وتم إستخدام استبانة لجمع المعلومات حول وجهات النظر وتم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (154) عميداً ورئيس قسم أكاديمي. وأشارت النتائج إلى وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد الدراسة الأربعة لدى عينة الدراسة وهذا مستوى متوسط يعكس مدى الانخراط لدى أفراد العينة في عملية صنع القرار الجماعي كما يدل على مدى فعالية آليات صناعة القرار وعزوف أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في عملية صنع القرار وأشارت النتائج ايضاً إلى عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعود لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

وأجرى دمبستر (Dempster, 2004) دراسة هدفت الى تحديد العوامل التي تتعلق بعملية إتخاذ القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (552) مديري مدرسة حكومية في ولاية كنيوزيلاند، طبق عليها مقياس يتعلق بإتخاذ القرار الاخلاقي، وأجريت مقابلات مع (25) مديراً للبحث في تعقيدات إتخاذ القرار ضمن الاطارات الأخلاقية، وتم تطبيق المقياس

على جميع عينة الدراسة، لقياس عملية إتخاذ القرار ضمن الإطار الاخلاقي، وأظهرت نتائج الدراسة ان اكثر العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار ضمن الإطار الاخلاقي هي خبرة العمل في مجال التعليم، والعوامل ذات العلاقة بقيادة الوظيفة، ومشاركة اولياء الامور في عملية إتخاذ القرار.

وهدفنا دراسة حزر الله (2007) المشار إليها في عبدالله (2015) التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صناعة القرارات وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي في محافظة غزة وتم استخدام استباننتين احدهما لقياس مدى فاعلية مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين بلغ عددها (306) وأشارت النتائج ان معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرارات وان درجة الرضا الوظيفي متوسطة في حين أشارت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في صنع القرار تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وصالح السنوات الأطول للخبرة.

وهدفنا دراسة تشي كيونغ (Chikeung,2008) المشار إليه في العرايضة (2012) إلى معرفة المجالات التي من شأنها ان تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في إتخاذ القرار، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق اجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية شملت العينة (335) معلماً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج ان المعلمين يفضلون اشراكهم في القرارات بعدة مجالات تعليمية والإدارة والمناهج الدراسية وتبين ان اشراك المعلمين في إتخاذ القرارات له نتائج إيجابية متوفرة في العمل.

وهدفت دراسة السيد أحمد (2010) إلى التعرف على العلاقة بين درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مدير ومديرة وتم إستخدام أداتين لغرض جمع البيانات، الأولى إختبار تورنس للتفكير الإبداعي والثانية استبانة مشاركة المعلمين في صنع القرار وأشارت النتائج إلى ان درجة ممارسة المديرين لمهارات التفكير الإبداعي كانت متوسطة وتبين ان درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار كانت مرتفعة وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار .

أما دراسة الدرويش (2012) فهدف إلى التعرف على مستويات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وكانت عينة الدراسة مكونة من (337) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية وتم إستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج ان مستوى صنع القرار الأخلاقي كان متوسطاً وان مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً أيضاً وان هُنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى صنع القرار ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين .

وقام السفيني (2012) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين والمناهج وكان المنهج المتبع (الوصفي) وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً مستخدماً الاستبانة أداة لجمع البيانات وأشارت النتائج إلى ان درجة المشاركة للمعلمين في صنع القرارات المدرسية كانت منخفضة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب تعزى لمتغير سنوات الخبرة التي تزيد عن خمس عشرة سنة.

وهدفت دراسة فلاح (2012) الى التعرف الى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صناعة القرار من وجهة نظرهم وتم اختيار العينة العشوائية حيث تكونت من (987) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة من الاولى للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية والثانية للمشاركة في صنع القرار، وقد أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صناعة القرار كانت متوسطة من وجهة نظرهم، وأظهرت ايضاً ان هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث في حين لم تكن هنالك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تنوعت أهداف الدراسات السابقة حسب نوع القيادة وحسب إتخاذ القرار فقد هدفت بعض الدراسات الى إستقصاء العلاقة بين القيادة الموزعة ومتغيرات متنوعة مثل دراسة ديفز (2009)، (Davis) ومنها ما كانت أهدافها التعرف على تأثير القيادة الموزعة في تحسين برامج المدرسة مثل دراسة جيبسون (2012، Gipson) ومنها دراسات مسحية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة مثل دراسة خليفة (2013).

كما تناولت دراسات سابقة أخرى القيادة الأخلاقية ومدى التزام مديري المدارس الأساسية بها مثل دراسة الهدبان (2009) دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية.

أما إتخاذ القرار فقد اجريت دراسات عدة هدف بعضها الى استكشاف مقدرة مديري المدارس على إتخاذ القرار كما في دراسة بطاح والسعود (1997) كما هدف البعض الاخر إلى معرفة مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صناعة القرارات كما في دراسة حرز الله (2007) اما الدراسة الحالية فقد تناولت هذين النوعين من القيادات الحديثة وعلاقتها بموضوع مقدرة مديري المدارس على إتخاذ القرار.

وقد تباينت العينات المستخدمة في الدراسات فمنها ما كانت عينتها من المعلمين كدراسة ديفز (Davis، 2009) ودراسة خليفة (2013) ودراسة عبدالله (2015) التي تناولت مديري المدارس الثانوية الخاصة وقد اختلفت إعداد هذه العينات بين حد ادنى مقداره (34) معلما ومعلمة وحد اعلى بلغ (812) معلم ومعلمة كما في دراسة الهدبان (2009) اما الدراسة الحالية فقد كانت عينتها من المعلمين والمعلمات (308) وقد استخدمت الباحثة الطريقة العنقودية العشوائية التي لم تستخدم في الدراسات السابقة.

كما استخدمت اغلب الدراسات الاستبانة لجمع المعلومات كما في دراسة حرز الله (2007) ودراسة العمري (2002) ودراسة تشي كيونغ (Chikeung,2008) وقد استفادت الدراسة الحالية من عدد من الدراسات لبناء ثلاث استبانات اعتماداً على دراسة عبد الله (2015) ودراسة خليفة (2015) وفي تصميم استبانة القيادة الموزعة واعتماداً على دراسة سكجها (2015) والشريفي

ومقابلة (2010) والعرايضة (2012) في تطوير استبانة القيادة الأخلاقية كما تمت الاستفادة من دراسة الحراشنة (2003) في تطوير استبانة إتخاذ القرار.

ان اهم ما يميز هذه الدراسة هي الربط بين إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار حيث لم تدرس مثل هذه العلاقة سابقاً على حد علم الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث المستخدم في إجراء الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والأداتين التي تم تطويرهما لجمع البيانات مع التحقق من صدقهما وثباتهما المعالجات الاحصائية اللازمة للإجابة عن اسئلة الدراسة وفيما يأتي توضيح بذلك:

منهجية الدراسة المستخدمة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الإرتباطي لإيجاد العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين لكونه منهج البحث المناسب لإجراء مثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (9234) منهم (2428) ذكور (6806) اناث.

وهو كما موضح في الجدول (1)

الجدول (1)

توزيع معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس والمديرية

المجموع	الاناث	الذكور	المديريات
4277	3115	1162	لواء الجامعة
24	9	15	لواء الجيزة
911	713	198	لواء القويسمة
71	41	30	لواء سحاب
1691	1208	483	لواء قصبه عمان
764	614	150	لواء ماركا
388	266	92	لواء ناعور
859	704	188	لواء بيادر وادي السير
266	116	110	لواء الموقر
9234	6806	2428	المجموع

تم أخذ هذه الأرقام من رسالة ماجستير للطالبة علا ابراهيم الجرو التي أجزت بتاريخ 2015/12/27 في جامعة الشرق الأوسط.

عينة الدراسة:

تم استخدام نوعين من المعاينة الإحصائية وهما:

(1) العينة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار ثلاثة مديريات من مديريات التربية بطريقة

عشوائية، وهي مديرية لواء الجامعة ومديرية وادي السير ومديرية ناعور.

(2) استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار المعلمين والمعلمات من المديريات الثلاثة باستخدام جدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية لبارتك وكوترك وهيمنز (Bartlett, Kotrlik and Higgins, 2011) وبذلك ستكون العينة كما في الجدول رقم (2).

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب مديريات التربية

المجموع	اناث	ذكور	
120	85	35	الجامعة
90	60	30	ناعور
98	78	20	وادي السير
308	223	85	المجموع

أدوات الدراسة:

إستندت الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة المبينة ادناه على المصادر العلمية المؤشرة إزاءها كما يأتي:

(1) إستبانة القيادة الموزعة إعتماًداً على دراسة عبدالله (2015)، دراسة خليفة (2015). وقد تم تطوير استبانة القيادة الموزعة وكانت بصيغتها الاولية تتألف من (27) فقرة. ملحق رقم(1).

- (2) إستبانة القيادة الأخلاقية اعتماداً على دراسة سكرها (2015) ودراسة الشريف ومقابلة (2010) والعرايضة (2012). وقد تم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية وكانت بصيغتها الاولية تتألف من (39) فقرة. ملحق رقم (1).
- (3) إستبانة إتخاذ القرار اعتماداً على دراسة الحراشنة (2003). وقد تم تطوير استبانة إتخاذ القرار وكانت بصيغتها الاولية تتألف من (37) فقرة. ملحق رقم (1).

صدق أدوات الدراسة:

تم عرض الأدوات على عشرة محكمين من أساتذة الإدارة والقيادة التربوية وتكنولوجيا التعليم في الجامعات الأردنية وتم قبول فقرات الاستبانات التي اتفق بشأنها 80% من المحكمين وتم تعديل الفقرات التي اتفق بشأنها 60% - 70% وتم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق بشأنها 50% فأقل وبعد اجراء التعديل، حيث اقترح المحكمون حذف بعض الفقرات من استبانة القيادة الموزعة بحيث أصبحت (23) فقرة بصيغتها النهائية، ملحق رقم (3). أما استبانة القيادة الأخلاقية فقد تم إجراء التعديل والحذف فقد تم حذف (10) فقرات وعدلت فقرات فأصبح عدد الفقرات للاستبانة بصورتها النهائية (29) فقرة. ملحق رقم (3). أما استبانة إتخاذ القرار فقد تم حذف فقرة واحدة وعدلت فقرات فأصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (36). ملحق رقم (3).

ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، استخدمت الباحثة طريقة الإختبار وإعادة الإختبار - test (retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً من خارج

عيّنة الدّراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرّتي التطبيق وتم حساب معامل الثّبات بإستخدام معامل إرتباط بيرسون ليكون معامل الثبات، كما استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لمعرفة معامل ثبات الإتساق الداخلي ، والجدول (3) يبين معاملات ثبات الاستبانات على النحو الآتي:

جدول رقم (3)

معاملات ثبات أدوات درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة ونمط القيادة الأخلاقية ومقدرة المدير على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	معامل ثبات الإختبار و إعادة الإختبار	معامل ثبات الإتساق الداخلي
1	درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين	0.86	0.83
2	درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	0.81	0.87
3	مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرارات في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين	0.89	0.90

يلاحظ أن معاملات الثبات جاءت مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

المعالجات الإحصائية:

كانت المعالجات الإحصائية كما يأتي:

(1) إستخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى للاجابة

عن السؤالين الاول والثاني.

(2) إستخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرين وهما نمطا القيادتين الإداريتين الحديثتين ومقدرة مديري المدارس الثانوية على إتخاذ القرار واستخدام الإختبار التائي لمعرفة دلالة هذا المعامل.

(3) تم إستخدام الإختبار التائي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي وإستخدام تحليل التباين الأحادي لإستقصاء الفروق بين افراد العينة التي تعزى لمتغير الخبرة ومن ثم إستخدام (شيفيه) لمعرفة اتجاه هذه الفروق في حالة وجودها.

إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينته تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

- (1) إعداد أدوات الدراسة وهما استبانات القيادة الموزعة والقيادة الأخلاقية وإتخاذ القرار
- (2) الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم.
- (3) التحقق من صدق وثبات الأدوات المستخدمة وثباتهما.
- (4) اختيار عينات الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان بإستخدام العينة العشوائية العنقودية والعينة الطبقية العشوائية.
- (5) تطبيق الأدوات التي أعدتهم الباحثة على أفراد العينة.
- (6) جمع الاستبانات من العينة.
- (7) تحليل النتائج بواسطة الأساليب الاحصائية المشار إليها انفاً.
- (8) تم تطبيق المعادلة الاتية لتحديد المستوى:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل الأوسطي}}{\text{عدد المستويات}}$$

المستوى المنخفض من 1 - 2.33

المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

المستوى المرتفع من 3.68 - 5

(9) تفسير النتائج وكتابة التوصيات.

(10) إعداد الصيغة النهائية للرسالة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط

القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية

الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
15	يعزز مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لرفع مستوى اداء الطلبة	3.81	0.99	1	مرتفعة
12	يرحب المدير بأية تجديدات من المعلمين على عملية التدريس	3.78	1.08	2	مرتفعة
3	يقوم المدير بتوضيح رسالة المدرسة لأولياء امور الطلبة	3.72	0.79	3	مرتفعة
20	يشارك مدير المدرسة المعلمين بوضع خطط النمو المهني السنوية	3.72	0.61	3	مرتفعة

متوسطة	5	0.79	3.61	يتعاون المدير مع العاملين في المدرسة في تحديد أهداف المدرسة المنبثقة من رؤيتها	2
متوسطة	5	0.75	3.61	يعتمد المدير مع المعلمين خطة التطوير المدرسي أساس لتقويم التقدم وتحقيق الأهداف	6
متوسطة	7	0.99	3.60	يتعاون المدير مع المعلمين لتحقيق فاعلية المدرسة	10
متوسطة	8	1.06	3.59	يحدد مدير المدرسة آلية العلاقة بين المدرسة وأولياء الامور بشكل واضح	9
متوسطة	8	1.03	3.59	يكلف المدير المعلمين بتقييم أداء الطلبة	11
متوسطة	10	0.83	3.56	يمنح المدير المعلمين صلاحية تطوير الخطط المهنية السنوية مع المشرفين	21
متوسطة	11	0.78	3.55	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين لمراجعة رؤية المدرسة كلما دعت الحاجة سنويا	4
متوسطة	11	1.09	3.55	يشجع المدير المعلمين على تقديم الإقتراحات بصدد تطوير العملية التدريسية	14
متوسطة	13	0.99	3.53	يقوم المدير بالتعاون مع العاملين بالمدرسة بإعداد رسالة المدرسة المعتمدة على رؤيتها	1
متوسطة	14	0.84	3.48	يحرص المدير على ان يكون دور المعلم واضحا بصنع القرارات المتسقة مع أهداف المدرسة	5
متوسطة	15	1.00	3.46	يتيح المدير للمعلمين من ذوي الخبرة لتسلم الأدوار القيادية في المدرسة	19
متوسطة	16	0.90	3.45	يحرص المدير على ان تتسق أنشطة التطوير المهني مع الأهداف المدرسية	22
متوسطة	17	1.33	3.35	هنالك مستوى عالٍ من الثقة بين المدير والمعلمين	13
متوسطة	18	0.97	3.31	يتفق المعلمين وأولياء الأمور على الادوار الأكثر فاعلية في تعليم ابنائهم الطلبة	8
متوسطة	19	0.86	3.30	يتشارك المدير مع المعلمين في تحمل المسؤولية تجاه اداء الطلبة	7

متوسطة	20	0.80	3.17	يزود المدير المعلمين بالتطوير المهني المتسق مع رسالة المدرسة وأهدافها	23
متوسطة	21	0.92	3.15	يوفر المدير مناخ من الثقة للتعاون بين المعلمين	16
متوسطة	22	0.95	2.94	يشجع المدير المعلمين القداماء على تبادل الخبرات بينهم لتطوير الأداء	18
منخفضة	23	1.09	2.29	يطور المدير من مقدرة المعلمين على قيامهم بأداء ادوار قيادية	17
متوسطة		0.46	3.44	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) ان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.29 - 3.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على " يعزز مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لرفع مستوى اداء الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " يرحب المدير بأية تجديدات من المعلمين على عملية التدريس " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين القداماء على تبادل الخبرات بينهم لتطوير الأداء " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (17) التي تنص على " يطور المدير من مقدرة المعلمين على قيامهم بأداء ادوار قيادية " بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط

القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة

نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية

الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
12	يوضح المدير للمعلمين المهمات الموكلة إليهم	3.85	1.26	1	مرتفعة
24	يشجع المدير المعلمين الجدد على الإستفادة من خبرات زملائهم	3.83	0.95	2	مرتفعة
25	يعمل المدير على تقريب وجهات النظر بين المعلمين	3.78	0.77	3	مرتفعة
13	يمنح المدير المعلمين الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم	3.69	0.97	4	مرتفعة
7	يهتم المدير بتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي	3.67	0.78	5	متوسطة
28	يدعم المدير المعلمين على الحوار البناء	3.67	0.85	5	متوسطة
23	يهتم المدير بالعلاقات الإجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة	3.64	1.36	7	متوسطة
8	يوفر المدير المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد	3.62	0.81	8	متوسطة
19	يحافظ المدير على السرية مع المعلمين	3.61	1.15	9	متوسطة

متوسطة	10	1.00	3.58	يشجع المدير العمل بروح الفريق لدى المعلمين	27
متوسطة	11	1.13	3.54	يمنح المدير المعلمين الفرصة في المشاركة بصناعة القرار	29
متوسطة	12	1.11	3.53	يعتمد المدير معايير موثوق بها في تقييم اداء المعلمين	16
متوسطة	12	1.30	3.53	يشارك المدير معلميه المعلمين في مناسباتهم	22
متوسطة	14	0.95	3.51	يتعامل المدير مع المعلمين باحترام	18
متوسطة	15	1.10	3.50	يساعد المدير المعلمين بتوفير جميع التسهيلات لتنفيذ مهماتهم	15
متوسطة	16	1.14	3.47	يتخذ المدير القرارات الإدارية بموضوعية	11
متوسطة	17	0.85	3.43	يدعم المدير انجازات المعلمين	10
متوسطة	17	1.03	3.43	يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي	20
متوسطة	19	1.26	3.39	يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين	21
متوسطة	20	1.28	3.30	ينمي المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	26
متوسطة	21	1.03	3.26	يتصف المدير بالصبر في انجاز المهمات	3
متوسطة	22	1.07	3.13	يلتزم المدير بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على معلميه	1
متوسطة	23	1.18	3.08	يعمل المدير بجد لتحقيق رسالة المدرسة	6
متوسطة	24	1.04	2.97	يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهدافهم	9
متوسطة	25	1.29	2.95	يعد المدير بمشاركة المعلمين رسالة المدرسة	5
متوسطة	26	1.10	2.93	يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه	4
متوسطة	27	1.41	2.81	يدير المدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف	14

متوسطة	28	1.37	2.75	يتواضع المدير في علاقاته مع المعلمين	17
منخفضة	29	1.22	2.08	يعترف المدير بأخطائه امام الاخرين	2
متوسطة		0.45	3.36	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) ان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.08 - 3.85)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يوضح المدير للمعلمين المهمات الموكلة إليهم "، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (17) التي تنص على " يتواضع المدير في علاقاته مع المعلمين " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.37)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على " يعترف المدير بأخطائه امام الاخرين " بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة منخفضة.

السؤال الثالث: ما درجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ

القرارات من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقدرة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين

بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
2	يشارك المدير بتوزيع الطلبة على الشعب	3.78	1.18	1	مرتفعة
17	يقدم المدير اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.72	0.95	2	مرتفعة
30	يتحمل المدير تبعات الاخطاء المترتبة على القرارات التي اتخذها	3.67	1.02	3	متوسطة
33	يتخذ المدير القرار المناسب مهما كانت الاعمال بسيطة ومعقدة	3.66	1.14	4	متوسطة
36	يشجع المدير المعلمين على المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار	3.63	1.16	5	متوسطة
31	يعتمد المدير على الحقائق والبيانات في إتخاذ القرار	3.62	1.46	6	متوسطة
27	ينوع المدير في طريقتة لإتخاذ القرار	3.59	0.93	7	متوسطة
28	يدرك المدير المواقف الخاطئة ليعمل على تصويبها لاحقاً في المواقف المتشابهة	3.56	1.40	8	متوسطة
14	يسهم المدير في تشكيل مجلس الاباء والمعلمين للمدرسة	3.55	1.07	9	متوسطة

متوسطة	10	1.23	3.54	يعمل المدير على رسم سياسة تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	15
متوسطة	10	1.27	3.54	يقوم المدير بتجديد المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج الدراسي	21
متوسطة	12	1.02	3.51	يشارك المدير للجان التي تثرى المنهاج الدراسي	24
متوسطة	13	0.97	3.45	يعالج المدير المواقف التربوية بشكل جدي وجذري	26
متوسطة	14	1.19	3.44	يأخذ المدير في الإعتبار عامل المجازفة في إتخاذ القرار	25
متوسطة	15	1.63	3.43	يستشير المدير المعلمين في الوقت المناسب لزيارتهم في الصف	13
متوسطة	16	0.97	3.37	يسهم المدير في الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بالوسائل المتاحة	16
متوسطة	17	1.19	3.34	يقترح المدير اسماء الطلبة الذين سيشاركون في احتفالات المدرسة	3
متوسطة	18	1.22	3.33	يقترح المدير اساليب التقويم المناسبة للمنهاج الدراسي	20
متوسطة	19	1.49	3.31	ينظم المدير زيارات لبعض المؤسسات في البيئة المحيطة بالتنسيق مع مجلس الاباء والمعلمين	18
متوسطة	20	1.26	3.29	يقدم المدير اقتراحات بشأن الجدول الاسبوعي للمدرسة	8
متوسطة	21	1.20	3.28	يسهم المدير في اقرار برنامج الزيارات العلمية في المدرسة	4
متوسطة	22	1.37	3.27	يشارك المدير في وضع الخطط السنوية للمدرسة	11
متوسطة	23	1.31	3.23	يسهم المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	7
متوسطة	24	1.05	3.21	يشارك المدير بإعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل	5
متوسطة	25	1.42	3.13	يسهم المدير في وضع برنامج المناوبات	9
متوسطة	26	1.45	3.06	يعالج المدير المواقف التربوية ويتخذ القرار المناسب بشأنها حسب أهميتها	34

متوسطة	27	1.17	2.99	19	يشارك المدير في تقييم اداء الطلبة
متوسطة	28	1.02	2.94	32	يتعامل المدير مع الأهداف الاستراتيجية بالمدرسة بكفاءة
متوسطة	29	1.37	2.91	10	يحدد المدير للمعلمين مواعيد الاجتماعات
متوسطة	30	1.24	2.90	6	يسهم المدير في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الطلبة
متوسطة	31	1.60	2.86	23	يسهم المدير في وضع الخطط السنوية للمناهج الدراسية
متوسطة	32	1.01	2.80	29	يتعامل المدير مع المشكلات المعقدة بدون تردد
متوسطة	33	1.14	2.76	1	يشارك المدير المعلمين في عملية قبول الطلبة الجدد
متوسطة	34	1.09	2.68	22	يعمل المدير على تطوير استراتيجيات تدريس المعلمين المتنوعة
متوسطة	35	1.37	2.39	35	يستند مدير المدرسة الى نتائج تقييم الاداء عند إتخاذ قرارات تتعلق بتغيير البرامج التعليمية
منخفضة	36	1.18	2.33	12	يستشير المدير المعلمين في دعوة المشرف التربوي لصفوفهم
متوسطة		0.65	3.25		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (6) ان درجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.33 - 3.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يشارك المدير بتوزيع الطلبة على الشعب "، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على " يقدم المدير

اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (35) التي تنص على " يستند مدير المدرسة الى نتائج تقييم الاداء عند إتخاذه قرارات تتعلق بتغيير البرامج التعليمية " بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.37)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (12) التي تنص على " يستشير المدير المعلمين في دعوة المشرف التربوي لصفوفهم " بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة منخفضة.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (7) يبين هذه النتائج:

الجدول (7)

معامل الارتباط بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

إتخاذ القرارات	المجال	
0.114*	معامل الارتباط	القيادة الموزعة
0.045	مستوى الدلالة	

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل إرتباط بيرسون إذ بلغ معامل الإرتباط (0.114) ومستوى دلالة (0.045) .

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الإرتباط بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل إرتباط بيرسون، والجدول (8) يبين هذه النتائج:

الجدول (8)

معامل الإرتباط بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل إرتباط بيرسون

إتخاذ القرارات	المجال	
0.851**	معامل الإرتباط	القيادة الأخلاقية
0.000	مستوى دلالة	

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ

القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل إرتباط بيرسون إذ بلغ معامل الإرتباط (0.851) وبمستوى دلالة (0.000) .

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمتغيرات التالية : (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق إختبار (t-test) ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
ذكر	91	3.62	0.45	4.517	*0.000
انثى	217	3.37	0.44		

*دال إحصائيا عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة درجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.517) وبدرجة دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	249	3.32	0.40
دبلوم عالي	36	3.94	0.34
ماجستير	16	3.93	0.36
دكتورة	7	4.01	0.23
المجموع	308	3.44	0.46

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دكتورة) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (4.01)، وجاء اصحاب فئة (دبلوم عالي بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وفي الرتبة الثالثة فئة (ماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وفي الرتبة الأخيرة فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	41.046	6.161	3	18.482	بين المجموعات
		0.150	304	45.629	داخل المجموعات
			307	64.112	المجموع

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان

من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(41.046)، ومستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام إختبار شيفيه للفروق

الجدول (12)

إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراة	دبلوم عالي	ماجستير	بكالوريوس
	4.01	4.01	3.94	3.93	3.32
دكتوراة	4.01	-	0.07	0.08	*0.69
دبلوم عالي	3.94	-	-	-	*0.62
ماجستير	3.93	-	-	-	*0.61
بكالوريوس	3.32	-	-	-	-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (دكتوراة) وفئة (دبلوم عالي) وفئة (ماجستير) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5سنوات	101	3.33	0.41
من 5-اقل من 10 سنوات	128	3.34	0.41
10 سنوات فأكثر	79	3.75	0.45
المجموع	308	3.44	0.46

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) وجاء اصحاب فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وفي الرتبة الأخيرة فئة (اقل من 5سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.33) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.170	2	5.085	28.750	*0.000
داخل المجموعات	53.942	305	0.177		
المجموع	64.112	307			

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

$(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان

من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(28.750)، وبدرجة دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام إختبار شيفيه للفروق

الجدول (15)

إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		3.75	3.34	3.33
10 سنوات فأكثر	3.75	-	*0.41	*0.42
من 5-أقل من 10 سنوات	3.34		-	0.01
أقل من 5 سنوات	3.33			-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) وفئة (أقل من 5 سنوات).

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

اولاً: درجة تفويض السلطة:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة

الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق إختبار (t-test) ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	91	3.51	0.29	3.775	*0.000
انثى	217	3.30	0.49		

*دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.775) وبدرجة دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	249	3.32	0.48
دبلوم عالي	36	3.51	0.33
ماجستير	16	3.45	0.17
دكتوراة	7	3.75	0.09
المجموع	308	3.36	0.45

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دكتوراة) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.75)، وجاء اصحاب فئة (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3.51)، وفي الرتبة الثالثة فئة (ماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وفي الرتبة الأخيرة

فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات

ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One

way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (18):

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.303	3	0.768	3.854	*0.010
داخل المجموعات	60.552	304	0.199		
المجموع	62.855	307			

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

$(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان

من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(3.854)، وبدرجة دلالة (0.010).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام إختبار شيفيه للفروق الذي يوضحه

الجدول (19):

الجدول (19)

إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراة	دبلوم عالي	ماجستير	بكالوريوس
	3.75	3.51	3.45	3.32	
دكتوراة	3.75	-	0.24	*0.30	*0.43
دبلوم عالي	3.51		-	0.06	0.19
ماجستير	3.45			-	0.13
بكالوريوس	3.32				-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (دكتوراة) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير)

وفئة (بكالوريوس).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة

الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا

لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	101	3.33	0.43
من 5-اقل من 10 سنوات	128	3.28	0.49
10 سنوات فأكثر	79	3.55	0.35
المجموع	308	3.36	0.45

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.55) وجاء اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وفي الرتبة الأخيرة فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.28) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21):

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.791	2	1.896	9.789	*0.000
داخل المجموعات	59.064	305	0.194		
المجموع	62.855	307			

*دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.789)، وبدرجة دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير الخبرة تم استخدام إختبار شيفيه للفروق على النحو الذي يوضحه الجدول (22):

الجدول (22)

إختبار شيفيه للفروق لدرجة إستخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	اقل من 5 سنوات	من 5-اقل من 10 سنوات
		3.55	3.33	3.28
10 سنوات فأكثر	3.55	-	*0.22	*0.27
اقل من 5 سنوات	3.33			0.05
من 5-اقل من 10 سنوات	3.28			-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) وفئة (اقل من 5 سنوات).

السؤال الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس

الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا

لمتغير الجنس، كما تم تطبيق إختبار (t-test) ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، وإختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	91	3.47	0.21	3.993	*0.000
انثى	217	3.16	0.75		

*دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.993) وبدرجة دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	249	3.20	0.71
دبلوم عالي	36	3.47	0.22
ماجستير	16	3.43	0.12
دكتوراة	7	3.65	0.09
المجموع	308	3.44	0.65

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دكتوراة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء اصحاب فئة (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وفي الرتبة الثالثة فئة (ماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وفي الرتبة الأخيرة فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.20) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (25):

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.158	3	1.386	3.343	*0.020
داخل المجموعات	126.036	304	0.415		
المجموع	130.194	307			

*دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

$(\alpha \leq 0.05)$ لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(3.343)، وبدرجة دلالة (0.020).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم إستخدام إختبار شيفيه للفروق على النحو

الذي يوضحه الجدول (26):

الجدول (26)

إختبار شيفيه للفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراة	دبلوم عالي	ماجستير	بكالوريوس
	3.65	3.47	3.43	3.20	
دكتوراة	3.65	-	0.18	0.22	*0.45
دبلوم عالي	3.47	-	-	0.04	0.27
ماجستير	3.43	-	-	-	0.23
بكالوريوس	3.20	-	-	-	-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (دكتوراة) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (27) ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	101	3.22	0.67
من 5-اقل من 10 سنوات	128	3.12	0.76
10 سنوات فأكثر	79	3.51	0.26
المجموع	308	3.25	0.65

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.51) وجاء اصحاب فئة (اقل من 5سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وفي الرتبة الأخيرة فئة(من 5-اقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.12) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (28):

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.350	2	3.675	9.124	*0.000
داخل المجموعات	122.844	305	0.403		
المجموع	130.194	307			

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha \leq 0.05)$ لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.124)، وبدرجة دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام إختبار شيفيه للفروق

الجدول (29)

إختبار شيفيه للفروق لمقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

من 5-اقل من 10 سنوات	اقل من 5سنوات	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	الخبرة
3.12	3.22	3.51		
*0.39	0.29	-	3.51	10 سنوات فأكثر
0.10	-		3.22	اقل من 5سنوات
-			3.12	من 5-اقل من 10 سنوات

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق ان الفرق جاء: لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) وفئة (اقل من 5سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة

على استئلتها وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة

الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج المعروضة في جدول رقم (4) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمط القيادة الموزعة من

وجهة نظر المعلمين كانت ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة كما هي موضحة في الجدول (4)

السابق وقد بينت ان المتوسط العام للقيادة الموزعة مقداره (3.44) وبمستوى متوسط. ويمكن ان

يكون السبب في هذه النتيجة ان إدارة المدارس لم تعوض المعلمين بشكل كاف. مما قد يشير إلان

مدير المدرسة يحتكر لنفسه الصلاحيات ولا يوزعها على المعلمين الآخرين أو ربما لاعتقاد المدير

ان كفاءات المعلمين لا تصل إلى الحد المطلوب الذي يؤهلهم للحصول على هذه الصلاحيات، وقد

يكون السبب في ذلك يعود إلى عدم معرفة المدير بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالرغم من ذلك

فقد كانت هناك فقرات ذات مستوى مرتفع كالفقرة (15) التي تنص على يعزز مدير المدرسة

اقتراحات المعلمين لرفع مستوى أداء الطلبة والفقرة (12) التي تنص على يرحب المدير بأي

تجديدات من المعلمين على عملية التدريس والفقرة (20) التي تنص على يشارك مدير المدرسة

المعلمين بوضع خطط النمو السنوي ومن هذه الفقرات يبدو ان المدير يقوم ببعض الإجراءات التي لا تمنح المعلمين صلاحيات واسعة وانما يقوم باشراكهم بوضع الخطط ويأخذ بمقترحاتهم وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليه خليفة (2013) من ان ممارسة مديري المدارس في محافظة غزة للقيادة الموزعة كانت بمستوى مرتفع، ولكنها كانت تتفق مع النتائج التي توصلت إليها عبدالله (2015) من ان مستوى مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة كانت بمستوى متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على ما درجة استخدام مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) ان المتوسط الحسابي العام لإستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة حيث كان مقدارها (3.36). وبانحراف معياري (0.45) وان صغر هذا الانحراف المعياري يدل على استجابات المعلمين كانت متقاربة أي ان هناك شبه إتفاق بين المعلمين على ان استخدام مدير مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية كان متوسطا ويمكن ان يكون السبب في ذلك ان استخدام المديرين للقيادة الأخلاقية كان فعلاً لا يرتقي إلى مستوى المرتفع ويبدو ان المعلمين لا يريدون منح المديرين درجة مرتفعة في هذه الاستبانة بالرغم من وجود أربع فقرات من بين (28) فقرة كانت مرتفعة ولكنها لا تتعدى توضيح المدير للمعلمين المهام الموكلة إليهم "تشجيع" المعلمين الجدد على الإستفادة من خبرات زملائهم وهي اشياء تقليدية يقوم بها كل مدير في مدرسته كما يمكن ان يرجع السبب في منح المعلمين القيادة الأخلاقية المستوى المتوسط هو خوفهم من معرفة المدير باستجاباتهم لان معرفته قد تؤثر في مستقبلهم المهني مهما يؤثر على التقييم السنوي لهم ولذلك يبدو انهم كانوا يودون ان يمنحوا درجة أدنى للمديرين على فقرات الاستبانة كذلك

يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى الارتداد الاحصائي الذي يميل فيه المعلمون إلى الوسط لحل أمثل للإجابة عن هذه الاستبانة، وتختلف هذه النتيجة التي بينت ان ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت بمستوى متوسط مع النتائج التي توصل إليها الحبيسة (2009) من ان ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان كان مرتفعاً وكذلك تختلف مع الدراسة التي توصل إليها الشريفى ومقابلة (2010) من ان ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً جداً كما انها تختلف مع الدراسة التي أجراها العتيبي (2013) بينت ان مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في الكويت كان مرتفعاً. كما ان النتائج التي توصل إليها (فزق، 2005) بشأن القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً وهو على عكس ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة من ان مستوى القيادة الأخلاقية كان متوسطاً.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:

ما درجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان على إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (6) ان المتوسط العام لإجابات المعلمين كان (3.25). بانحراف معياري مقداره (0.56) وبمستوى متوسط أيضاً وكانت جميع الفقرات البالغة عددها (36) فقرة بدرجة متوسطة عدا فقرتين منها فقرة رقم (2) التي تنص على يشارك المدير بتوزيع الطلبة على الشعب والفقرة (17) التي تنص على يقوم المدير اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي ويمكن ان يعود ذلك إلى تردد المدير من تحمل المسؤولية في بعض المواقف الإدارية تحسباً للنتائج السلبية نتيجة إتخاذ مثل هذه القرارات وربما يعود ذلك إلى عدم مقدرته على حسم الأمور المهمة بسرعة.

كما يرى المعلمون ذلك . كما يمكن ان تكون استجابات المعلمين نتيجة للإرتداد الاحصائي الذي يميل فيه المستجيبون إلى الوسط بدلاً من الانخفاض الذي قد يؤدي إلى معرفة المدير بإجاباتهم وما ينتج عن ذلك من تأثير على علاقتهم به أو مرتفعاً لكونهم لا يرون ان المدير لا يستحق ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها درويش (2012) من ان مستوى صنع القرار الأخلاقي كان متوسطاً كما انها تتفق مع دراسة فلاح (2012) التي توصل فيها إلى ان صناعة القرار كان بمستوى متوسط كما انها تتفق مع دراسة العمري (2002) التي توصلت إلى ان مثل هذا المستوى كان متوسطاً في عملية صنع القرار وكانت هذه النتيجة في هذه الدراسة تختلف مع دراسة السيد أحمد (2010) التي توصل إلى مستوى مرتفع كما انها تختلف مع دراسة السيفاني (2012) التي توصلت إلى ان هذا المستوى كان منخفضاً.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام القيادة الموزعة ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج المعروضة في الجدول رقم (7) وجود علاقة إرتباطية إيجابية مقدارها 0.779 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) وان هذه العلاقة تدل دلالة واضحة على انه كلما ازداد استخدام القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية إزدادت قدرتهم على إتخاذ القرار، وأثر النقص في استخدام هذا النوع من القيادة الحديثة يرتبط بنقص في مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار، ويعتبر هذا الشيء طبيعياً جداً لان القيادة الموزعة قد تساعد المدير على مقدرته في إتخاذ القرار دون تردد، كما يمكن ان يعزى ذلك إلى ان استخدام

القيادة الموزعة إلى مساعدة المدير على إتخاذ القرارات المناسبة لكونه يضمن تعاون العاملين معه من المعلمين حيث انه استطاع ان يكسب ودهم عن طريق منحهم للصلاحيات المناسبة كما يمكن ان يعزى ذلك إلى كون المدير إذا ما فوض المعلمين الصلاحيات يعزز ثقته بنفسه ويجعله قادراً على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Davis, 2009) التي وجدت علاقة موجبة تبين القيادة الموزعة والأداء المدرسي بما انها تتفق مع الدراسة التي قام بها مالوي (Malla,2012) التي وجدت علاقة موجبة بين القيادة الموزعة والتفاؤل الأكاديمي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليه دراسة عبد الله (2015) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة المدارس الثانوية لقيادة الموزعة ومستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين، كما انها تتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسات أخرى عن العلاقة بين القيادة الموزعة ومتغيرات متعددة مثل دراسة ديفز (Davis, 2009) التي توصل الى وجود علاقة موجبة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، وكذلك مع النتائج التي توصل إليها مالوي (Malloy,2012) عن وجود علاقة موجبة بين القيادة الموزعة والتفاؤل الأكاديمي، إضافة إلى إتفاقها مع النتيجة التي توصل إليها نوليكس (Nolox , 2013) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والتحصيل العلمي في مادة الرياضيات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة استخدام القيادة

الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار؟

تشير النتائج المعروضة في الجدول (8) انفاً إلى ان معامل الارتباط بين درجة القيادة

الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار كان مقدارها (0.851)

وهي ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية

للقيادة الأخلاقية إزدادت بشكل واضح مقدرته على إتخاذ القرار ويمكن ان يعود السبب في ذلك إلى

أهمية القيادة الأخلاقية بالنسبة للمعلمين حيث ورد في استجابات افراد العينة ان المدير يشارك

بتوزيع الطلبة على الشعب وانه يقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكانت

هاتان الفقرتان هما جزء من القيادة الأخلاقية على الأغلب ولذلك جاءت النتيجة بمعامل ارتباط

مرتفع جداً لربط العلاقة بين المتغيرين حيث ان ارتفاع الفقرتين لا يمكن ان يكون قد أعطي جزافاً

وانما جاءت ضمن فقرات كثيرة كانت بمستوى متوسط.

ان القيادة الأخلاقية بما تتضمنه من فقرات متعددة جاءت بمستوى متوسط وهذا ربما يكون

دليلاً على رضى المعلمين نسبياً عن مديريهم وتجعلهم أكثر مقدرة على إتخاذ القرارات المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الشريف والتتح (2011) من وجود علاقة

إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين، ولكنها كانت تختلف

مع جودانف (Good Enough, 2008) التي توصلت إلى عدم وجود أي علاقة ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات أخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

بينت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية للعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وكان الفرق لصالح الذكور ويبدو ان ذلك قد يعود إلى ان المديرين من الذكور يقومون بتوزيع المهام على المعلمين أكثر من قيام المديرات بمشاركة المعلمات في أداء هذه المهام وربما يعود ذلك إلى كون المديرات ربما يكن أكثر احتكاراً للصلاحيات من المديرين وربما يعود ذلك إلى كون النساء بشكل عام أكثر انانية من الرجال بشكل عام مما انعكس على هذه النتيجة أو ربما يعود ذلك إلى كون المديرين ينتقلون بأمر خارج المهام الإدارية مما يجعلهم يشاركون معلمهم بالمهام الفنية والإدارية في مدارسهم من المديرات على الأغلب ليس لديهن عمل آخر غير إدارة المدرسة مما يجعلها أكثر تماسكاً بالصلاحيات، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها خليفة (2013) عن وجود فروق في القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس ولكن كان لصالح الاناث، كما ان النتيجة تختلف عن النتيجة التي توصلت إليها عبدالله (2015) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الاناث.

أما بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي فقد بينت النتائج وجود فروق في استجابات افراد العينة لصالح حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي والماجستير عند مقارنتها مع حملة البكالوريوس ويمكن ان يعزى ذلك إلى كون حملة شهادات الدراسات العليا أكثر فهماً ومعرفتاً بالقيادة الموزعة

من أقرانهم من فئة حملة البكالوريوس لكونهم تعرضوا لدراسات مهمة وربما لانهم يعرفون الإجابات بشكل أدق من أقرانهم من حملة البكالوريوس أو ربما لكون حملة شهادة الدراسات العليا ربما حصلوا عليها بعد فترة أطول في الخدمة من أقرانهم من حملة البكالوريوس فهم يستطيعون التعرف على جوانب القيادة الموزعة على مديري المدارس لتقييم المدير من حيث استخدامه للقيادة الموزعة من أقرانهم ذوي الفئة الأقل. وريقما يعود ذلك كون ذوي الفئة الأطول في الخدمة أكثر ممارسة للعمل من أقرانهم ذوي الفئة الأقل كما يمكن ان يكون ذوي الخبرة الأطول قد شاركوا في دورات تدريبية أكثر من أقرانهم ذوي الخدمة الأقل.

تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها عبد الله (2015) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في حين ان هذه الدراسة توصلت إلى فروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى والخبرة الأطول.

مناقشة نتائج السؤال السابع الذي نص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس المؤهل العلمي، الخبرة)؟

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجنس لصالح الذكور وان تفسير هذه النتيجة هو نفس التفسير السابق فيما يتعلق بالسؤال السادس، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها العتيبي (2013) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي فقد كان الفرق لصالح حملة الدكتوراه عند مقارنتها مع الفئات

الأخرى ويمكن ان يعزى ذلك إلى كون حملة الدكتوراه تعمقوا بشكل أكثر في الدراسة وتعرضوا إلى دورات تدريبية أكثر من أقرانهم فجعلتهم يعرفون معنى القيادة الأخلاقية ودرجة إستخدامها من قبل المديرين بشكل أفضل من زملائهم من حملة الشهادات الأدنى الأخرى، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الحبيسة (2009) وكذلك النتيجة التي توصل إليها الهدبان (2009) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بينت النتائج وجود فروق لصالح فئة ذوي الخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر). عند مقارنتها مع الفئتين الأخيرتين الأقل منها خبرة ولا يختلف تفسير هذه النتيجة عما ورد في القيادة الموزعة حيث انهم حصلو على فرص أكثر لدخول دورات تدريبية لتعرف على القيادة الأخلاقية بمفهومها وعناصرها المختلفة، وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليها الهدبان (2009) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة السؤال الثامن الذي نص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس المؤهل العلمي، الخبرة)؟

حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور ولا يختلف التفسير والمناقشة لهذه النتيجة كما ورد سابقا من ان الذكور أكثر قدرة لإتخاذ القرار من الاناث وذلك ربما لعلاقتهم الإيجابية مع مديريهم أكثر من علاقة المعلمات بمديراتهن وربما يعود ذلك إلى ان شخصية الذكور تختلف عن شخصية الاناث في المقدرة على إتخاذ القرار حيث ان الاناث ربما يترددن كثيراً فني إتخاذ القرارات المناسبة. أو ربما يعود ذلك إلى كون مدارس الذكور

تتعرض بشكل أكثر إلى المشكلات بين الشباب مما يتعرض له الاناث في مدارسهن مما يجعل المدير مضطراً لإتخاذ إجراءات وقرارات سريعة تعالج الموضوع، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه فلاح (2012) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولكن لصالح الاناث، كما تختلف مع دراسة العمري (2002) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكذلك دراسة حزر الله (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة الدكتوراه وربما يعود ذلك للأسباب ذاتها التي ذكرت انفاً من كون حملة شهادة الدكتوراة أكثر فهماً ومعرفتاً في إتخاذ القرار وأكثر تعرضاً للدورات التدريبية من اقرانهم من ذوي المؤهلات الأدنى، وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليه حزر الله (2007) من عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك مع دراسة بطاح والسعود (1997) التي توصلت إلى نفس النتيجة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير.

أما فيما يتعلق بالخبرة فقد ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة الأطول خبرة لدى مقارنتها بالفئتين الأخرتين الأقل خبرة وهي تخضع ربما لنفس التفسير التي تمت الإشارة إليه انفاً بشأن القيادة الموزعة والقيادة الأخلاقية، وتختلف هذه النتيجة التي توصل إليها بطاح والسعود (1997) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولكن هذه النتائج كانت تتفق مع النتائج التي توصل إليها السيفاني (2012) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفترة الأطول.

التوصيات والمقترحات

- 1) أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة الموزعة والقيادة الأخلاقية من جهة ومقدرة المديرين على إتخاذ القرار من جهة ثانية مما يتطلب من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية بتنظيم دورات تدريبية يتم التركيز فيها على القيادتين الموزعة والأخلاقية من حيث مفهومها وأهميتها والجوانب الأخرى ذات العلاقة بالموضوع.
- 2) أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لصالح الذكور في إستخدام المديرين للقيادتين الموزعة والأخلاقية وإتخاذ القرار مما يعني ضرورة الاهتمام بمدارس الاناث بشكل أكثر في هذه الجوانب من مدارس الذكور وذلك من خلال التركيز على الاناث في الدورات التدريبية والتريث باختيارهن لإدارة المدارس لحين التحقق من معرفتهن وكفائتهن في نمطين من القيادة.
- 3) تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الخبرة الأطول ولذا توصي هذه الدراسة الاهتمام بالمعلمين من ذوي الخبرة الأطول وجعلهم يتفاعلون بشكل أفضل مع ذوي الخبرة الأقل لتعليمهم على نمطي القيادة الموزعة والأخلاقية وإتخاذ القرار.
- 4) كانت هذه الدراسة لإستقصاء العلاقة بين نمطي القيادة الموزعة والأخلاقية مع درجة إتخاذ القرار في المدارس الثانوية الحكومية ومن الضروري إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة ومقارنة النتائج بين النوعين.
- 5) اقتصرت هذه الدراسة على نمطين من انماط القيادة الإدارية ومن الضروري إجراء دراسات مماثلة أخرى نتناول الانماط القيادية الحديثة الأخرى.

المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية :

- الحبيسة، رضية، (2009). دوافع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عُمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.
- ابو النصر، مدحت، (2012). قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .
- البدرى، طارق عبد الحميد، (2005). الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- بني مصطفى، محمد أحمد عقلة،(2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي ، علم سلوك موقف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حامد، (2009) دوافع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-10) بسلطة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حبيب، مجدي عبد الكريم، (1997). سيكولوجية صنع القرار، ط1، عمان، مكتبة النهضة.
- الحراحشة، محمد عبود موسى، (2003). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بانماط إتخاذ القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- حرز الله، أشرف رياض، (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمادات، محمد حسن محمد،(2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحياوي، محمود، عبد الحميد، رشيد (1985). أخلاقيات المهنة، ط1، عمان، دار الفكر.
- خليفة، رند عبد الله صابر، (2013). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- دروزة، سوزان، القواسمي، ديماء (2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتزاز الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (10).
- الدرويش، دلال عبد المحسن، (2012). مستوى صنع القرار الإخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ربيع ، هادي، مشعان، (2006). المدير المدرسي الناجح، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد،(2008). الأخلاق، مؤسسة خباب، الجامعة الإسكندرية، مصر.

- السحيمات، ختام عبد الرحيم ، (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمين المدارس الثانوية العامة بالأردن وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي، (أطروحة الدكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- السعود، راتب والبطاح، أحمد،(1996). مدى تمتع مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، مجلد3.
- سكجها، آية فايز، (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان،
- سلامة، ياسير خالد، (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد أحمد، دورا عيسى، (2010). مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السيفاني، ماجد بن سفر، (2012). درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- شحادة، رائف،(2008). العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- الشريفي، عباس عبد مهدي، التتح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد (12) العدد 3 (11-16).
- الشريفي، عباس ومقابلة عاطف (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة العربية للتربية، 30، 2، (23-27).
- شقير، علاء توفيق رشيد، (2011) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
- الشناق ، معن السرور (2001). الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها بالرضى الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بغداد، العراق.
- الصيرفي، محمد، (2007). القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطراونة، تحسين، (2010)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.

- عبد الله، ايناس محمد اسماعيل (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية، الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتعاون الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، أحمد بركي مبارك،(2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسين، (2007). الإتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العرايضة، رائد هاني محمود (2011)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت عزت،(2013). الإدارة المدرسية الحديثة ،ط7، عمان، دار الثقافة.
- العلاونة، علي، عبيدات، محمد، فريجات، حيدر، الطراونة، مدحت، (1999)، أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، ط1، الكرك، دار رند للنشر والتوزيع.
- العمري، بسام (2002). السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراها المعلمون .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

- فلاح عبد الرحمن، عيد فرحان،(2012). مستوى الكفايات المهنية، لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (1996). التطوير الإداري، المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ في الأردن. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- قزق، محمود نايف، (2005). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- كنعان، نواف، (2007). القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرسي، محمد منير،(2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب.
- مقداي، يزن خالد عبد الله (2003). أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري، البنك الأهلي الأردني، كحالة دراسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- نجم، نجم عبود ، (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان، دار صفاء للنشر.
- نجم، نجم عبود، (2006). الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- الهدبان، اسلام محمد، (2009). درجة الإلتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة) للجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.
- الهدهود، دلال عبد الواحد . (1996). " واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت /دراسة ميدانية". المجلة التربوية، مجلد 11 (74-78).
- ياغي، محمد عبد الفتاح،(2010) إتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- Abdul- Jabbar M.(2013) **Distributed leadership and relational trust: Bridging two frameworks to identify effective leadership behaviours and practices** , DAI, A. f4E.Available : www.proQuest.com Retrieved on 29/3/2014.
- Big bee, J. (2012). **Persnoal values prefecional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership DAI-A.**
73/14/Proquest UMI Dissertatinos.
- Boldon (2007). **Going to extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior** , Academy of management Executive . VD.17.No. 3. Pp.60-71.
- Chikeung,Cheng(2008), *The effect of shared decision- making on the improvement in teacher' Job development* . retrieved on oct. 14,2014,from : <http://www.eric.ed.gov>
- Dahl,T. Eden.D., Avolio, B.J.,& Sharmir , B. (2006). **Impact of transformational leadership on foloower development and performance3** : A Field experiment, Academy of management Joumal,45(4),735-744.
- Davis,M.(2009) **Distributdd leadership and school performance** , DAI- A, 70(02) Available: [www..proQuest.com](http://www.proQuest.com) Retrieved on 4/11/2014.
- Dempster (2004) **contextual in fluencies on school leaders in Australia. Some sats from arecent study of principals ethical decision – making . school leadership & management .**

- Eggen,(2010) **Principal's perceptions of distributed leadership in an elementary school setting** DAI- A, 71(11) Available www.proQuest.com Retieved on 4/11/2014
- Elmore. 2000 " **Academic optimisim of schools:A force for student achievmenet ,**" American Educational Research Journal, 43(3).
- Georgion, G.V.(2012) **Distributed leadership in Cyprus secondary education : Teachers perceptioins for schools improvement and school effectiveness,** DAI- A 74 E. Available . www.proquest.com. Retrieved on 29/3/2014
- Gipson, F.M.(2012), **Understanding effective program improvement school through a distributed leadership task context model ,** DAI- A 73(8): www.proQuest.com Retieved on 29/3/2014.
- Grant , C.P.(2011) **The relationship between distributed leadership and principals leadership effectiveness in North Carolina,** DAI- A,72,(09).
- Grenda, J.P. (2011) **Instance and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals leadership practice.**DAI.A7308) E. Available www.proquest.com
- Gronn, 2009" **Distributed Leadership: According to the evidence"** *Journal of Educational Administration.* 46.(2).
- Harris & Spillane. (2008) "**Distributed leadership: - According to the evidence"** Journal of Education Administration 46.
- **Information Technology , Learning , and Performance Journal ,** Vo.19.No.1, Spring 2001.

- Issa, J.Mustafa, P.8 & Shakir, F. (2011) " **Perception towards distributed leadership in school improvement**" International Journal of Business and Management 6(10).
- Kim, E.(2001). **The relationship between decision making participation in job satisfaction among Korean high school teachers**, DAI-A,32(03),863.
- Kiran, D.R. (2007) **Professional ethics and human values**, New Delhi: Hill publishing company limited.
- Knowles, P.L.(2013) **Impact of instructional leaders. Distributed leadership practices on student achievement in charter High schools**. DAI- A. 74. www.proQuest .com retrieved on 4/11/2014.
- Legault, M.(2010). **Becoming an. Ethical leader** DAI-A 71/04 Proquest . UMI Dissertations.
- Lizotte,J.C.(2013) **A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness** DAI-A 73 E. Available [www.proquest](http://www.proquest.com) com Retrieved on 29/3/2014.
- MacBeath, (2005) **the role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth** DAI-A 66(06). Available . www.proquest com. Retrieved on4/11/2014.
- Malloy, J.P. (2012). **Effects of distributed leadership on Teacher's Academic optimism and students Achievments** (Doctoral dissertation, University of Toronto).
- McManus, J. (2006) **Leadership: project and human capital management** . Jordan Hill: Linacre House.

- Onukwugha, PI.(2013) **Distributed leadership in schools, teacher practices and students learning** DAI- A(74) Available . www.proquest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Reeves, J.B.(2010) **Academic optimism and organizational climate : An elementary school effectiveness test of two measures**, DAI- A, 72(04) Available . www.proquest.com. Retrieved 29/3/2014.
- Rivers. S. (2010) **Leadership as distributed phenomenon: A study of shared roles and 3rd grade student achievement**. DAL A 71(08) available [www. ProQuest.com](http://www.ProQuest.com) Retrieved on
- Sentocnik, S,(2012) **Distributed leadership as a form of work redesign Exploring its development and implementation in high school in Slovenia** DAI-A 73(10). Available . www.proquest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Sergiovanni. T. Kelleher . P.Mc Carthy Frdrick. W. (2009). **Educational government and administration** .5th ed, Boston Pearson.
- Silva.(2009) **The role of distributed leadership in quality educational organizations**, DAI-70(09) Available . www.proquest.com. Retrieved 29/3/2014.
- Smith, T.M. (2000) **A study of the relationship between the principals leadership style and teacher motivation: The teacher perspective , Dissertation Abstract International**. AQ6/08.
- Spillane, J.(2005)" **distributed leadership: An accelerator for organization culture change** ". The Educational forum.
- White, P.A. (1992) **Teacher empowerment under " ideal" School site autonomy** **Educational Evaluation** . value . 14. No. 1.
- Wren, Thomas(1995) . **The leader's companion** . New York: The free press.

الملاحقات

ملحق رقم (1)

الإستبانات بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد : تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانات، الاولى لقياس درجة إستخدام القيادة الموزعة والثانية لقياس درجة القيادة الأخلاقية والثالثة لقياس درجة مقدره المديرين على إتخاذ القرار في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في هذا المجال تأمل الباحثة منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإطلاع على الاستبانات وإبداء ملاحظاتكم القيمة عليها من حيث انتماء الفقرة للمجال والصياغة اللغوية وتعديلها ان تطلب الأمر الى ذلك مع خالص الشكر والإمتنان.

الباحثة مريم أبو الغنم

أولاً: إستبانة القيادة الموزعة بصورتها الأولية

الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
1				يقوم المدير بالتعاون مع العاملين بالمدرسة بإعداد رؤية المدرسة ورسالتها
2				يتعاون المدير مع العاملين في المدرسة في تحديد أهداف المدرسة المنبثقة من رؤيتها ورسالتها
3				يقوم المدير بتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها لأولياء امور الطلبة
4				يجعل المدير الطلبة قادرين على التعبير عن رؤية المدرسة ورسالتها بشكل جيد
5				يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بمراجعة أهداف المدرسة سنويا
6				يتشارك المدير مع المعلمين في تحمل المسؤولية تجاه اداء الطلبة
7				يكلف المدير المعلمين بتقييم اداء الطلبة
8				يحدد مدير المدرسة الية العلاقة بين المدرسة واولياء الامور بشكل واضح

				يجعل المدير المعلمين يتبادلون الخبرة لتحسين فاعلية المدرسة باستمرار	9
				يتفق المعلمون واولياء الامور على الادوار الاكثر فاعلية في تعليم ابنائهم	10
				يرحب مدير المدرسة بأية تجديدات من المعلمين على عملية التدريس	11
				هنالك مستوى عالٍ من الثقة بين المدير والمعلمين	12
				يشجع المدير المعلمين على تقديم الاقتراحات بصدد تطوير العملية التدريسية	13
				يشارك مدير المدرسة المعلمين بوضع خطط النمو المهني السنوية	14
				يعزز مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لرفع مستوى اداء الطلبة	15
				يهيئ المدير مناخات من الثقة للتعاون بين العاملين في المدرسة	16
				يقوم المدير بمشاركة الادوار القيادية مع المعلمين الذين يتمتعون بصفات قيادية	17

				يشجع المدير المعلمين القدماء لتطوير اداء المعلمين الجدد	18
				يشغل المدير معظم المعلمين ذوي الخبرة معظم الادوار القيادية بالمدرسة	19
				يطور المدير من مقدرة المعلمين على قيامهم بأداء ادوار قيادية	20
				يتشارك المدير مع المعلمين في أنشطة التطوير المهني للمدرسة	21
				يمنح المدير المعلمين صلاحية تطوير الخطط المهنية السنوية مع المشرفين	22
				يمنح المدير المعلمين المسؤولية عن اداء الطلبة	23
				يتعاون المدير مع المعلمين لتحقيق فعالية المدرسة باستمرار	24
				يعمل المدير على مواكبة مدرسته للافكار التدريسية الجديدة	25
				يجعل المدير دور المعلم واضحاً بصنع القرارات المتسقة مع أهداف المدرسة	26

ثانياً: القيادة الأخلاقي بصورتها الأولية

التعديل المقترح	تحتاج الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	
				يلتزم المدير بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على معلميه	1.
				يتحلى المدير بالاخلاص والامانة في انجاز المهام الموكلة إليه	2.
				يعترف المدير بخطئه امام الاخرين	3.
				لا يستثمر اوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجته الشخصية	4.
				يتمتع المدير بالصبر في انجاز المهمات	5.
				لدى المدير المقدرة على الاعتراف بأخطائه امام الاخرين	6.
				يصدق المدير في الحديث والتعامل مع المعلمين	7.
				يلتزم المدير بالوعد التي يقطعها على نفسه	8.
				يحرص المدير على الاهتمام بالهندام الخارجي	9.
				يتمتع المدير بسعة الصدر ويتقبل نقد الاخرين	10.
				يعد المدير بمشاركة المعلمين رسالة المدرسة	11.
				يعمل المدير بجد لتحقيق رسالة المدرسة	12.
				يهتم بتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي	13.
				يكون جادا في تطبيق القوانين والانظمة	14.

				المعمول بها	
				يوفر المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد	15.
				يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهدافهم	16.
				يدعم المدير انجازات المعلمين	17.
				يتخذ المدير القرارات الإدارية بموضوعية	18.
				يوضح المدير للمعلمين المهام الموكلة إليهم	19.
				يمنح المدير المعلمين الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم	20.
				يدير المدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف	21.
				يساعد المدير المعلمين بتوفير جميع التسهيلات لتنفيذ مهماتهم	22.
				يقوم المدير بنفسه بالإشراف على العمل داخل المدرسة	23.
				يعتمد المدير معايير موثوق بها في تقييم أداء المعلمين	24.
				يتواضع المدير بعلاقاته مع المعلمين	25.
				يستمع المدير للمعلمين بكل انتباه	26.
				يتعامل المدير مع المعلمين باحترام	27.
				يحافظ المدير على السرية مع المعلمين	28.
				يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي	29.
				يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين	30.
				يقوم المدير بمشاركة المعلمين في مناسباتهم الإجتماعية	31.
				يهتم بالعلاقات الإجتماعية السوية مع	32.

				المعلمين داخل المدرسة	
				يطمئن المدير على معلميه ويتفقد ظروفهم	.33
				يشجع المدير المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	.34
				يعمل المدير على تقريب وجهات النظر بين المعلمين	.35
				ينمي المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	.36
				يشجع المدير العمل بروح الفريق لدى المعلمين	.37
				يدعم المدير المعلمين على الحوار البناء	.38
				يمنح المدير المعلمين الفرصة في المشاركة بصناعة القرار	.39

ثالثاً: استبانة إتخاذ القرار بصورتها الاولية

التعديل المقترح	تحتاج الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	
				يشارك المدير المعلمين في عملية قبول الطلبة الجدد	1
				يشارك المدير بتوزيع الطلبة على الشعب	2
				يقترح المدير اسماء الطلبة الذين سيشاركون في احتفالات المدرسة	3
				يسهم المدير في اقرار برنامج الزيارات العلمية في المدرسة	4
				يشارك المدير بإعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل	5
				يسهم المدير في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الطلبة	6
				يسهم المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	7
				يقدم المدير اقتراحات بشأن الجدول الاسبوعي للمدرسة	8
				يسهم المدير في وضع برنامج المناوبات	9
				يحدد المدير للمعلمين مواعيد الاجتماعات	10
				يشارك المدير في وضع الخطط السنوية للمدرسة	11
				يستشير المدير المعلمين في دعوة	12

				المشرف التربوي لصفوفهم	
				يستشير المدير المعلمين في الوقت المناسب لزيارتهم في الصف	13
				يسهم المدير في تشكيل مجلس الاءاء والمعلمين للمدرسة	14
				يعمل المدير على رسم سياسة تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	15
				يسهم المدير في الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بالوسائل المتاحة	16
				يقدم المدير اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	17
				ينظم المدير زيارات لبعض المؤسسات في البيئة المحيطة بالتنسيق مع مجلس الاءاء والمعلمين	18
				يشارك المدير في تقييم اداء الطلبة	19
				يقترح المدير اساليب التقييم المناسبة للمنهاج الدراسي	20
				يقوم المدير بتجديد المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج الدراسي	21
				يعمل المدير على تطوير استراتيجيات تدريس المعلمين المتنوعة	22
				يسهم المدير في وضع الخطط السنوية للمنهاج الدراسي	23
				يشارك المدير اللجان التي تثير المنهاج الدراسي	24
				يأخذ المدير في الإعتبار عامل	25

				المجازفة في إتخاذ القرار	
				يعالج المدير المواقف التربوية بشكل جدي وجذري	26
				ينوع المدير في طريقته لإتخاذ القرار	27
				يدرك المدير المواقف الخاطئة ليعمل على تصويبها لاحقا في المواقف المتشابهة	28
				يتعامل المدير مع المشكلات المعقدة بدون تردد	29
				يتحمل المدير تبعات الاخطاء المترتبة على القرارات التي اتخذها	30
				يعتمد المدير على الحقائق والبيانات في إتخاذ القرار	31
				يتعامل المدير مع الأهداف الاستراتيجية بالمدرسة بكفاءة	32
				يتخذ المدير القرار المناسب مهما كانت الاعمال بسيطة ومعقدة	33
				يعالج المدير المواقف التربوية ويتخذ القرار المناسب بشأنها حسب أهميتها	34
				يستند مدير المدرسة الى نتائج تقييم الاداء عند إتخاذه قرارات تتعلق بتغيير البرامج التعليمية	35
				يشجع المدير المعلمين على المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار	36
				يعتمد على الحقائق والبيانات في إتخاذ القرار	37

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأستاذة المحكمين للإستبانات الثلاثة

#	الاسم	الاختصاص	الجامعة
.1	الأستاذ الدكتور انمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.2	الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.3	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.4	الأستاذ الدكتور عبد الله بني عبد الرحمن	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.5	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.6	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.7	الدكتورة أمية باكير	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.8	الدكتور عبد السلام مهدي المواجدة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
.9	الدكتور محمد فؤاد الحوامدة	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.10	الدكتورة ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم الفاضل

أختي المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين" كمتطلب اساسي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الاوسط.

ونظراً لكونكم تعملون في المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وعلى اتصال وتفاعل مباشر ومستمر مع مديري مدارسكم، يرجى التفضل بملء الإستبانة المرفقة وهي :

1- إستبانة القيادة الموزعة.

2- إستبانة القيادة الأخلاقية.

3- إستبانة إتخاذ القرار .

يرجى الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق بإستبانة القيادة الموزعة والقيادة الأخلاقية وإتخاذ القرار وذلك بإبداء رأيكم بمنتهى الشفافية والواقعية، بوضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكراً لكم تعاونكم، علماً بان الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بفائق الإحترام

الباحثة

مريم علي ابو الغنم

البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الأجابة التي تناسبك.

1. الجنس: ذكر نثى

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراة

3. الخبرة: أقل من 5 سنوات

5 سنوات – أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

استبانة القيادة الموزعة بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	الأبدال				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يقوم المدير بالتعاون مع العاملين بالمدرسة بإعداد رسالة المدرسة المعتمدة على رؤيتها					
2	يتعاون المدير مع العاملين في المدرسة في تحديد أهداف المدرسة المنبثقة من رؤيتها					
3	يقوم المدير بتوضيح رسالة المدرسة لأولياء امور الطلبة					
4	يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين لمراجعة رؤية المدرسة كلما دعت الحاجة سنويا					
5	يحرص المدير على ان يكون دور المعلم واضحاً بصنع القرارات المتسقة مع أهداف المدرسة					
6	يعتمد المدير مع المعلمين خطة التطوير المدرسي أساس لتقويم التقدم وتحقيق الأهداف					
7	يتشارك المدير مع المعلمين في تحمل المسؤولية تجاه اداء الطلبة					
8	يتفق المعلمين وأولياء الأمور على الادوار الأكثر فاعلية في تعليم ابنائهم الطلبة					
9	يحدد مدير المدرسة آلية العلاقة بين المدرسة وأولياء الامور بشكل واضح					
10	يتعاون المدير مع المعلمين لتحقيق فاعلية المدرسة					
11	يكلف المدير المعلمين بتقييم أداء الطلبة					

الأبدال					الرقم	الفقرات
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					12	يرحب المدير بأية تجديرات من المعلمين على عملية التدريس
					13	هنالك مستوى عالٍ من الثقة بين المدير والمعلمين
					14	يشجع المدير المعلمين على تقديم الإقتراحات بصدد تطوير العملية التدريسية
					15	يعزز مدير المدرسة اقتراحات المعلمين لرفع مستوى اداء الطلبة
					16	يوفر المدير مُناخ من الثقة للتعاون بين المعلمين
					17	يطور المدير من مقدرة المعلمين على قيامهم بأداء ادوار قيادية
					18	يشجع المدير المعلمين القديماء على تبادل الخبرات بينهم لتطوير الأداء
					19	يتيح المدير للمعلمين من ذوي الخبرة لتسلم الأدوار القيادية في المدرسة
					20	يشارك مدير المدرسة المعلمين بوضع خطط النمو المهني السنوية
					21	يمنح المدير المعلمين صلاحية تطوير الخطط المهنية السنوية مع المشرفين
					22	يحرص المدير على ان تتسق انشطة التطوير المهني مع الأهداف المدرسية
					23	يزود المدير المعلمين بالتطوير المهني المتسق مع رسالة المدرسة وأهدافها

استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	الابدال				
		ابدأ	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
1.	يلتزم المدير بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على معلميه					
2.	يعترف المدير بأخطائه امام الاخرين					
3.	يتصف المدير بالصبر في انجاز المهمات					
4.	يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه					
5.	يعد المدير بمشاركة المعلمين رسالة المدرسة					
6.	يعمل المدير بجد لتحقيق رسالة المدرسة					
7.	يهتم المدير بتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي					
8.	يوفر المدير المساعدة اللازمة للمعلمين الجدد					
9.	يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهدافهم					
10.	يدعم المدير انجازات المعلمين					
11.	يتخذ المدير القرارات الإدارية بموضوعية					
12.	يوضح المدير للمعلمين المهمات الموكلة إليهم					
13.	يمنح المدير المعلمين الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم					
14.	يدير المدير المدرسة باسلوب يتناسب مع الموقف					
15.	يساعد المدير المعلمين بتوفير جميع التسهيلات لتنفيذ مهماتهم					
16.	يعتمد المدير معايير موثوق بها في تقييم اداء المعلمين					

					17. يتواضع المدير في علاقاته مع المعلمين
					18. يتعامل المدير مع المعلمين باحترام
					19. يحافظ المدير على السرية مع المعلمين
					20. يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي
					21. يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين
					22. يشارك المدير معلميه المعلمين في مناسباتهم الإجتماعية
					23. يهتم المدير بالعلاقات الإجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة
					24. يشجع المدير المعلمين الجدد على الإستفادة من خبرات زملائهم
					25. يعمل المدير على تقريب وجهات النظر بين المعلمين
					26. ينمي المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين
					27. يشجع المدير العمل بروح الفريق لدى المعلمين
					28. يدعم المدير المعلمين على الحوار البناء
					29. يمنح المدير المعلمين الفرصة في المشاركة بصناعة القرار

استبانة إتخاذ القرار بصورتها النهائية

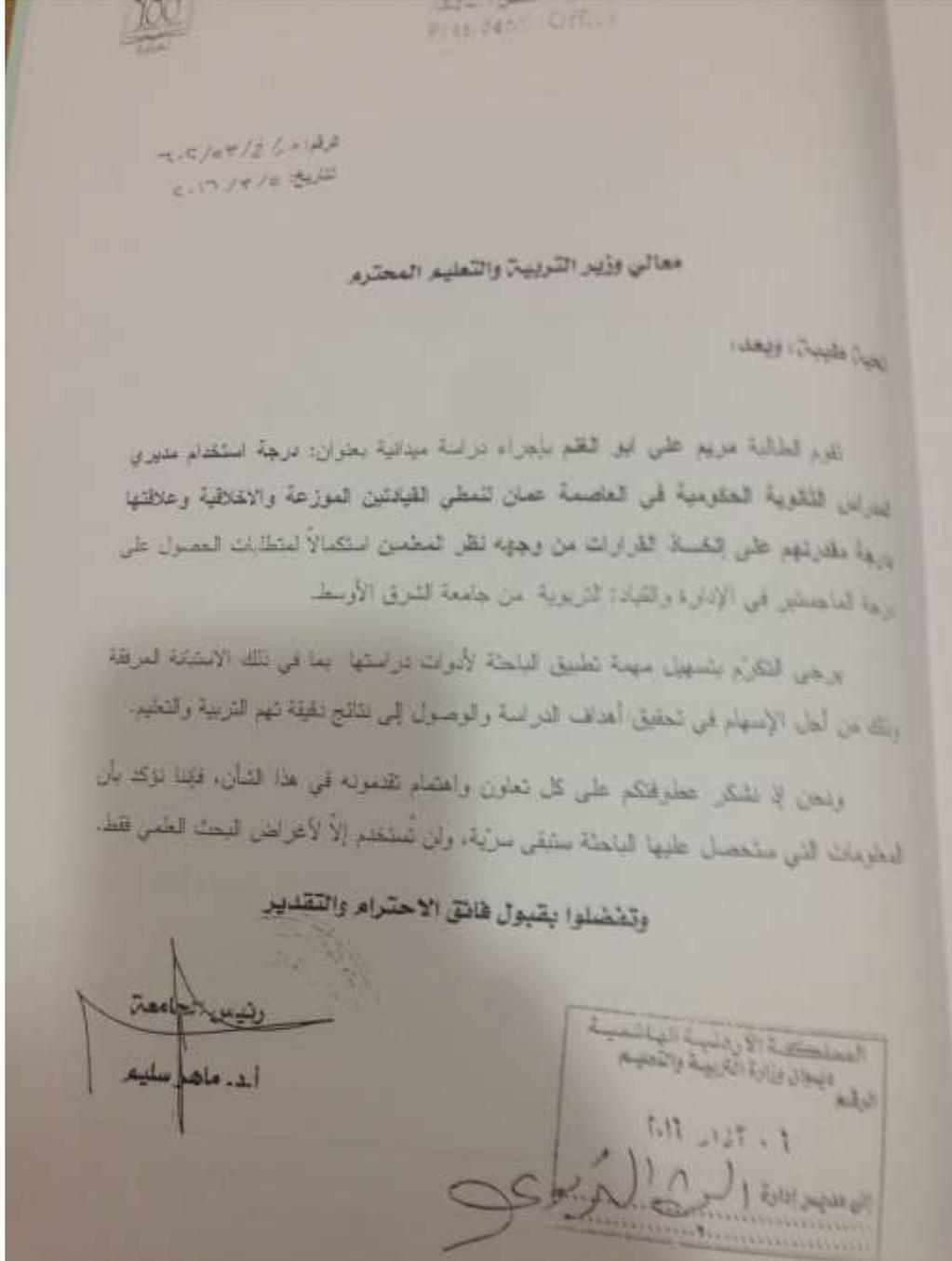
الرقم	الفقرات	الأبدال				
		ابدأ	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
1	يشارك المدير المعلمين في عملية قبول الطلبة الجدد					
2	يشارك المدير بتوزيع الطلبة على الشعب					
3	يقترح المدير اسماء الطلبة الذين سيشاركون في احتفالات المدرسة					
4	يسهم المدير في اقرار برنامج الزيارات العلمية في المدرسة					
5	يشارك المدير بإعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل					
6	يسهم المدير في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الطلبة					
7	يسهم المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون					
8	يقدم المدير اقتراحات بشأن الجدول الاسبوعي للمدرسة					
9	يسهم المدير في وضع برنامج المناوبات					
10	يحدد المدير للمعلمين مواعيد الاجتماعات					
11	يشارك المدير في وضع الخطط السنوية للمدرسة					
12	يستشير المدير المعلمين في دعوة المشرف التربوي لصفوفهم					
13	يستشير المدير المعلمين في الوقت المناسب لزيارتهم في الصف					
14	يسهم المدير في تشكيل مجلس الاباء والمعلمين للمدرسة					

الرقم	الفقرات	الأبدال				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
15	يعمل المدير على رسم سياسة تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي					
16	يسهم المدير في الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بالوسائل المتاحة					
17	يقدم المدير اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي					
18	ينظم المدير زيارات لبعض المؤسسات في البيئة المحيطة بالتنسيق مع مجلس الآباء والمعلمين					
19	يشارك المدير في تقييم أداء الطلبة					
20	يقترح المدير أساليب التقويم المناسبة للمنهاج الدراسي					
21	يقوم المدير بتجديد المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج الدراسي					
22	يعمل المدير على تطوير استراتيجيات تدريس المعلمين المتنوعة					
23	يسهم المدير في وضع الخطط السنوية للمنهاج الدراسي					
24	يشارك المدير اللجان التي تثري المنهاج الدراسي					
25	يأخذ المدير في الإعتبار عامل المجازفة في إتخاذ القرار					
26	يعالج المدير المواقف التربوية بشكل جدي وجذري					
27	ينوع المدير في طريقته لإتخاذ القرار					
28	يدرك المدير المواقف الخاطئة ليعمل على تصويبها لاحقاً في المواقف المتشابهة					

الأبدال					الرقم	الفقرات
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					29	يتعامل المدير مع المشكلات المعقدة بدون تردد
					30	يتحمل المدير تبعات الأخطاء المترتبة على القرارات التي اتخذها
					31	يعتمد المدير على الحقائق والبيانات في إتخاذ القرار
					32	يتعامل المدير مع الأهداف الاستراتيجية بالمدرسة بكفاءة
					33	يتخذ المدير القرار المناسب مهما كانت الاعمال بسيطة ومعقدة
					34	يعالج المدير المواقف التربوية ويتخذ القرار المناسب بشأنها حسب أهميتها
					35	يستند مدير المدرسة الى نتائج تقييم الاداء عند إتخاذه قرارات تتعلق بتغيير البرامج التعليمية
					36	يشجع المدير المعلمين على المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار

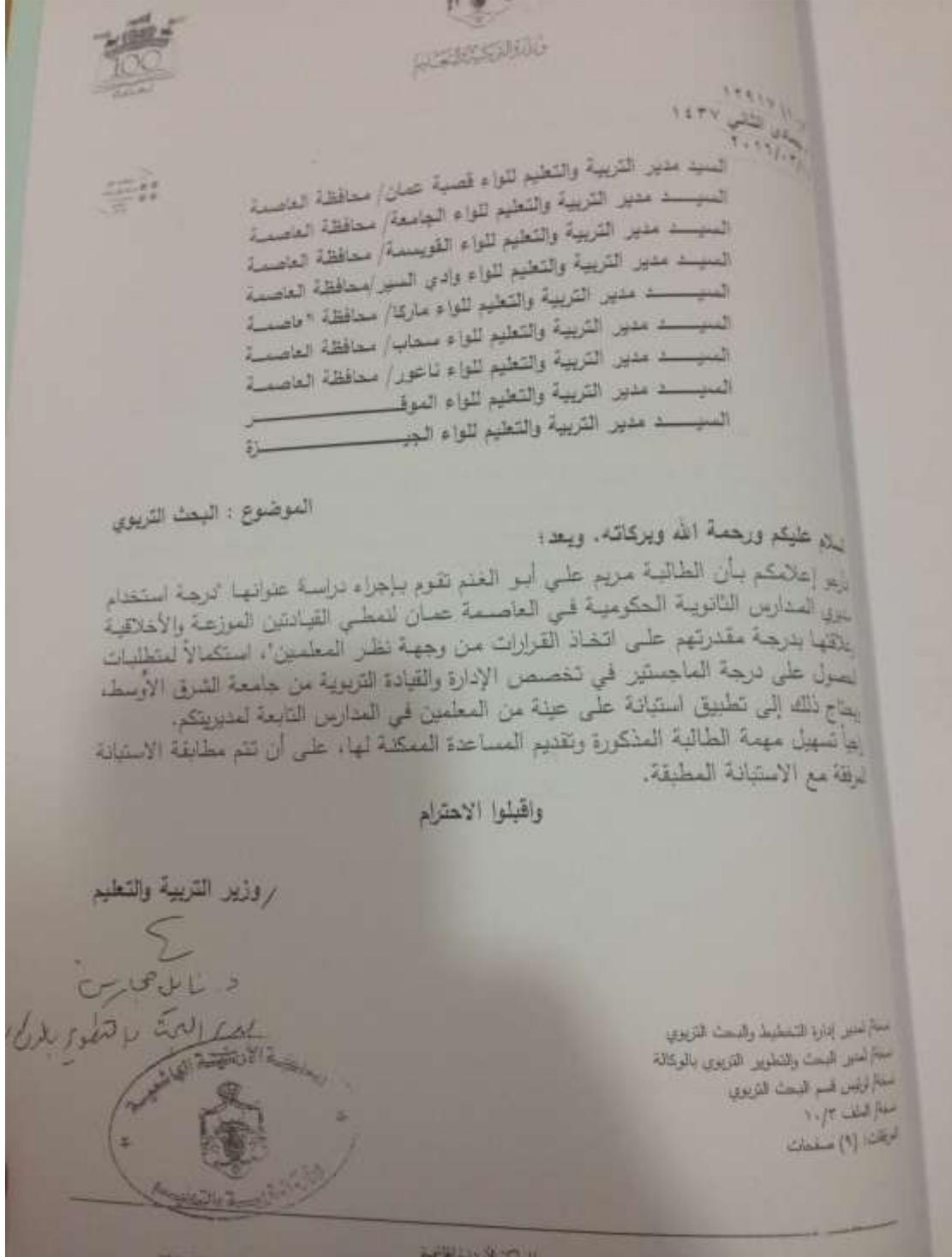
ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط



ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير


 المملكة الأردنية الهاشمية
 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

رقم: ١٧٨٨ / ١٤٣٨
 تاريخ: ٦ جمادى الآخرة / ١٤٣٨
 مكان: ١٥ / ١٥٢ / ١٦٦ - ع

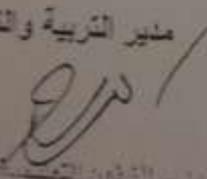
مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة

الموضوع :- تسهيل مهمة

بسم الله ورحمة الله وبركاته ،،،،

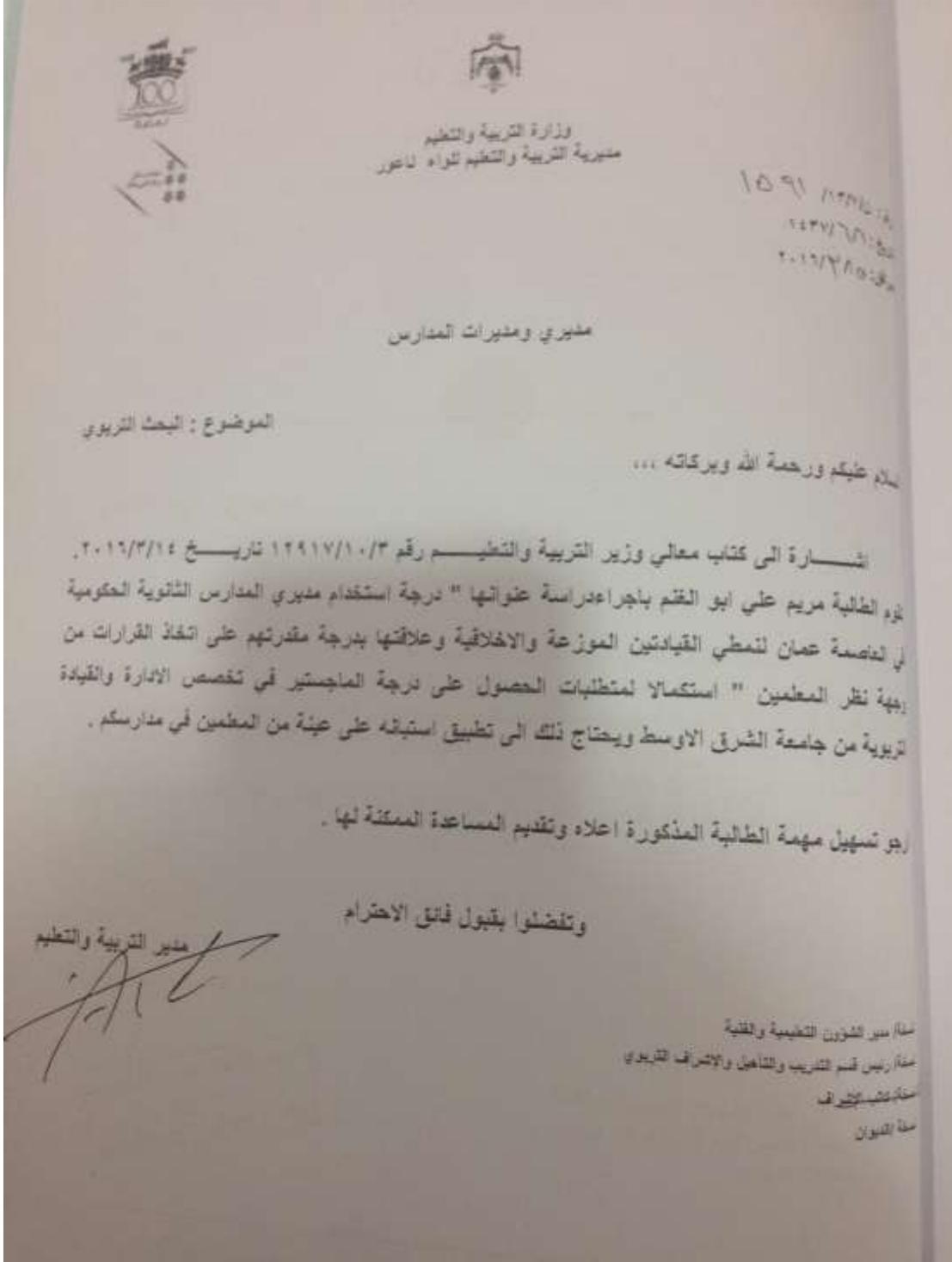
نارة لثبات معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٣٩١٧١١٠١٣ تاريخ ٢٠١٦١٣١٤
 لسمو الطالبة (مريم علي أبو الفهم) بإجراء دراسة عنونها "درجة استخدام مديري
 مدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيدتين الموزعة والأخلاقية
 علاقتها بدرجة مقدرتهم على اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين" ، استكمالاً
 لخطوات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من
 جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك إلى تطبيق استنائه على عينة من المعلمين في
 مدارس .
 وهو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة
 الشاهد المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

 مدير التربية والتعليم للواء وادي السير
 عمان - الأردن

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء ناعور



ملحق رقم (8)

كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة


 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة محافظة العاصمة

الرقم: ٢٨٥
 التاريخ: ١٢/٧
 الموافق: ٢٠١٦/١٠/٣

مدير / مديرة مدرسة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 12917/10/3 الموافق 2016/3/14م
 أرجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير / مريم علي أبو الغم من جامعة الشرق الأوسط تخصص
 الإدارة والقيادة التربوية ، كونها ستقوم بتطبيق دراسة بعنوان " درجة استخدام منبري المدارس
 الثانوية الحكومية في العاصمة عمان للمعلمي القياديين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم
 على اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين " .
 أرجو تقديم المساعدة الممكنة لها على أن تتم مطابقة الاستبانه المرفقه مع الاستبانه المطبقة ، شريطة
 أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة .

و أقبلوا الاحترام ...

مدير التربية والتعليم بالوكالة

مدير الشؤون التعليمية والفنية
 - نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي
 - نسخة / الديوان

ر-ع 4/1

هاتف : ٤٦٦٤٠٠٠ - فاكس : ٤٦٦٧٨٤٤ - ص.ب ٤٦٦٤٢٠ المدينة الرياضية الدمام الإلكتروني
<http://www.moe.gov.jo/dm/AMMAN1/index.htm>