

## درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمات

إخلاق محمد الحياصات

مدرسة أم حذيفة الأساسية للبنات

تاريخ القبول: 2023/01/18

تاريخ الاستلام: 2022/09/11

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: استبانة القيادة التوزيعية، واستبانة الروح المعنوية، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديرات المدارس الحكومية لممارسات القيادة التوزيعية والبعد عن أنماط القيادة التقليدية، وضرورة توجه المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى عقد الدورات التدريبية للمديرات لتدريبهن على طرق توظيف ممارسات القيادة التوزيعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التوزيعية، الروح المعنوية، مديرات المدارس، العاصمة عمان.

## The degree of practice of distributive leadership by government school principals in the capital Amman governorate and its relationship to the morale of teachers

Ikhlas Mohammed Al-Hiyasat  
Um-Huthaifa Primary School for Girls

### Abstract

The study aimed to identify the degree to which government school principals in the capital Amman governorate practice distributive leadership and its relationship to the morale of teachers. The study used the descriptive correlative method, and two tools were developed for the study: the distributive leadership questionnaire, and the morale questionnaire, the study sample consisted of (250) female teachers from government schools in the Capital Governorate of Amman, who were chosen by the random method. The results showed that the degree of distributive leadership practice by government school principals in the capital Amman governorate was medium, and that the level of morale among government school teachers in the capital Amman governorate was medium, and the results indicated that there was a positive, statistically significant correlation between the degree of practicing distributive leadership. Principals of government schools in the capital Amman governorate for distributive leadership and the level of morale of teachers, the study recommended the need for government school principals to strengthen distributive leadership practices and to avoid traditional leadership patterns, and the need for officials and decision-makers in the Ministry of Education to hold training courses for principals to train them on ways to employ distributive leadership practices.

**Keywords:** Distributive leadership, morale, school principals, capital Amman.

## مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

يعد العصر الحالي عصر المعرفة، والثورة العلمية والتكنولوجية، حيث أنه يهتم بجميع مجالات الحياة، بما في ذلك التعليم، والذي يعتبر تطويره ونكفته واستثماره الجيد من القضايا الرئيسية التي تطرحها التحديات الحالية، ومشكلة تطوير التعليم المدرسي ليست مسألة كمية بقدر ما هي مسألة محتوى ومضمون وطريقة، ويلعب التعليم دورًا حيويًا في تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية، وينير الطريق للمعلمين ويشيرهم لتحقيق التنمية الشاملة، والعلم يبني الحضارة ويحقق الإنجاز والتقدم الاجتماعي، حيث تقاس تقدم المجتمعات من خلال أنظمتها التعليمية، ولا يمكن للعملية التعليمية أن تمضي قدمًا دون التخطيط الدقيق والتوجيه من القادة المتميزين بمعرفتهم ومهاراتهم وقيادتهم العقلانية.

ويعتبر التعليم من أسمى الرسائل التي حملها الفكر الإنساني، فهو البنية الأساسية لقيام الأمم والشعوب والحضارات في مختلف أنحاء العالم، فمن خلال التعليم يتم نقل المعارف والمهارات والقيم والمواقف والسلوكيات بين المجتمعات، وهو ضرورة من ضرورات نجاح المؤسسات بأشكالها، وتعد المدرسة من المؤسسات التعليمية التي تقوم بتحقيق مقاصد التعليم على أكمل وجه (التويجري، 2020).

ويتم تسليط الضوء على قادة المدارس ودورهم المهم في إدارة نظام التعليم ومساهماتهم في تطويره، والقيام بدور فعال في المسؤوليات الإدارية، وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتخطيط وتوجيه إدارة الموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى توفير فرص تعليمية أفضل للطلبة، ويعرف قائد المدرسة الناجح بأسلوب إدارته وأسلوب القيادة الذي يتبعه في إدارة مدرسته من أجل تقدم المدرسة ونموها ونجاحها، فهو الموجه والداعم والمحفز الرئيسي لمعلميه، فيعمل على حل المشكلات والعقبات التي تواجه المدرسة بقرارات صحيحة وحكيمة، ويخدم جميع جوانب وعناصر الأنظمة التعليمية في المدرسة (شرايحة والصرايرة، 2020).

كما أن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها مرتبط بأسلوب القيادة الذي ينتهجه المدير في قيادة المدرسة، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل الجاد من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين، وتحسين ظروف عملهم، حيث يُنظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي يؤدي مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحسين العملية التعليمية، لذا يجب توفير كادر معلمين مؤهلين ومدير مدرسة كفؤ ذو خبرة قيادية حكيمة (عماري، 2022).

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كقائد بشكل صحيح يجب عليه استخدام أساليب قيادية حديثة من شأنها تطوير كفاءة المدرسة ورفع مستوى التعليم، ويعتبر نمط القيادة التوزيعية من أنماط القيادة الناجحة، حيث تقوم على سياسة توزيع المهام والأدوار القيادية على المعلمين وإشراكهم في عملية صنع القرار والعمل ضمن فريق واحد، والتعاون في إبداء الاقتراحات وإيجاد الحلول والتحسينات للعملية التعليمية التربوية (الزهار، 2022).

ويعد أسلوب القيادة التوزيعية من أساليب القيادة الفعالة التي تتسم بالديمقراطية والتي تقوم على مبدأ توزيع المهام والأدوار القيادية بين قائد المدرسة والمعلمين ضمن مستويات مختلفة من القيادة، والبعد عن فكرة وجود قائد واحد تتركز القيادة في يده، والعمل ضمن فريق قيادي، إيمانًا بأهمية العمل الجماعي بشكل متناسق كلاً وفق قدراته ومهاراته وخبراته مع مراعاة التسلسل التنظيمي داخل المدرسة، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، والأخذ بملاحظاتهم وآرائهم، وبالتالي تعظيم دورهم والبعد عن التقليل من قدراتهم وطاقتهم الكامنة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم، وثقتهم بأنفسهم (Jalet, 2021).

كما أن الغرض من القيادة التوزيعية هو زيادة القدرة القيادية داخل المدرسة، بحيث يمكن للمدرسة أن تتحسن، وتنمو بصورة قوية بوجود تكاتف إداري تعاوني في اتخاذ القرارات الصحيحة والمشاركة، وبالتالي تصبح المدرسة مؤسسة تعليمية أكثر فاعلية نتيجة الشراكة الإدارية المتفاهمة بشكل جماعي في الاتجاه الصحيح، مسترشدين بنفس الرؤية والقيم نحو مجموعة مشتركة من الأهداف (Rashid & Latif, 2021).

ويعد أسلوب القيادة التوزيعية الذي يقوم به مدراء المدارس في غاية الأهمية، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، ويعزز شعورهم بالولاء والانتماء للمدرسة، ويزيد ثقتهم بأنفسهم، ويعزز مهاراتهم وخبراتهم القيادية، ويزيد من حماسهم للعمل، ويشجعهم على إبداء أفكارهم، فالروح المعنوية لدى المعلمين تعد عنصر حيوي للنجاح، حيث تعكس مواقف ومشاعر المعلمين تجاه المدرسة وتقدمها ونجاحها (الشرمان، 2019).

وتعد الروح المعنوية مؤشراً هاماً يعكس درجة الحماس والتفائل التي يتمتع بها المعلمين، وطبيعية البيئة المدرسية السائدة، ونوعية العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين داخل المدرسة، فالبيئة المدرسية المليئة بالعقوبات والتسلط وفرض الأوامر وغياب التقدير والاحترام والانتقاد تخلو من الروح المعنوية المرتفعة، وبالمقابل فإن البيئة المدرسية التي تتسم بالتقدير والاحترام والعلاقات الطيبة، والتحفيز والتشجيع تزيد من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين فيصبحون أكثر عطاءً، وتميزاً ويشعرون بالراحة والرضا والاستقرار (المصاروة، 2018).

وتؤدي الروح المعنوية لدى المعلمين دوراً أساسياً في إنجاح المؤسسة التعليمية، حيث يشكل المعلمون الجزء الأكبر من المدرسة، ويقومون بدور جوهري، ويقضون معظم الوقت مع الطلبة، لذا فإنهم يعتبرون المؤثر الأكبر على مستوى المدرسة للارتقاء بالعملية التعليمية وزيادة كفاءتها وجودة مخرجاتها، ومن هذا المنطلق لا بد من رفع روحهم المعنوية بمختلف الطرق والوسائل، لأن معنويات المعلم المرتفعة تحسن من مستوى أدائه (Mayan & Mansor, 2021). ويعد نمط القيادة التوزيعية من الأنماط القيادية التي تدمج المعلم بعملية القيادة المدرسية، وترفع الروح المعنوية لديه. إذ إن تفوق المدرسة ونجاحها وتفوقها يعتمد على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات.

ينعكس نجاح القيادة المدرسية في تطوير العمل المدرسي، وتوفير مناخ إيجابي لممارسة العمل التربوي، مع مراعاة حق المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار داخل المدرسة، والتي تحتاج إلى تقليل مركزية المديرين من أجل إعطاء المعلمين فرصة لممارسة القيادة داخل المؤسسات التعليمية (القحطاني، 2020).

وتعرف القيادة التوزيعية بأنها "أسلوب قيادة يعتمد على التكامل بين أداء الموظف داخل المنظمة في إطار مناخ تنظيمي سليم يسمح بالتغيير والتطوير" (الريميدي، 2019، ص75).

وتعرف أيضاً بأنها "صفة خاصة بالمؤسسة تتيح توزيع الصلاحيات بين الموظفين من خلال توضيح الأدوار والهيكल التنظيمي داخلها" (حمدان، 2020، ص21).

كما وتعرف القيادة التوزيعية بأنها "أسلوب القيادة التشاركية الذي يرفض المركزية والتسلسل الهرمي في عملية القيادة، ويعين المهام القيادية للمعلمين، ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات وإنجاز العمل المدرسي، ويفوض السلطة" (عماري، 2022، ص49).

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في تصنيف القيادة التوزيعية، قامت الباحثة بعرض بعض الأبعاد ومنها:

البعد الأول: القيادة المشتركة: يشارك المعلمون في صنع القرار، ويتكوّن لديهم إحساس مشترك بالهدف، ويشتركون في العمل التعاوني، ويتحملون المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم المدرسية (العلياني، 2018).

البعد الثاني: الثقافة المدرسية: تتضمن مبادئ تحدد المناخ التنظيمي للعمل المدرسي، مثل تكليف إدارة المدرسة بالمعلمين لتولي أدوار قيادية والتعاون لحل المشكلات التي يواجهونها (العبرية، 2017).

البعد الثالث: رؤية ورسالة وأهداف المدرسة: يجب على المديرين تطوير رؤية واضحة تدعم قرارات المدرسة وتوجيهها، ويجب أن تتميز رسالة المدرسة بدرجة عالية من الوضوح والفهم، ويعتبر فهم ووعي كل من الأهداف الضمنية والصريحة واتجاه المدرسة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي عاملاً ضرورياً في تحقيق رسالتها (عبد الله، 2015).

البعد الرابع: الممارسات القيادية: هي الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والمعلمين بكفاءة وجودة عالية، وبطريقة منظمة، بحيث يقوم مدير المدرسة بدعم المعلمين، وتنظيم أعمالهم، وتوجيههم وإرشادهم (قطيشات، 2014).

وتكمن أهمية القيادة التوزيعية في أنها تشكل في الوقت نفسه سلطة مؤثرة، كما أنها تقوم على استثمار الخبرات والمهارات والقدرات لدى المعلمين لقيادة الإنجاز الجماعي بطريقة فعالة، مما يسهم في تطوير المدارس والتحسين المستمر لمستوى الأداء، بالإضافة إلى أن القيادة التوزيعية تعد نمطاً محفزاً للمعلمين وتحسن الروح المعنوية لديهم، وتحقق التفاعل بين المديرين والمعلمين بجعلهم جزء فاعل في عملية القيادة، وبالتالي مواجهة التحديات والعقبات التي تواجه العملية التعليمية (شرايحة والصرايرة، 2020).

وتلعب القيادة دوراً مهماً وكبيراً في العملية التعليمية لأنها تشكل حلقة الوصل بين رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها وبين المعلمين، والتي من خلالها يؤثر المدير بالمعلمين العاملين مما يمكنه من اكتساب الولاء والانتماء لديهم، وتغذية العملية التعليمية وخلق بيئة مدرسية تلهم العمل، والقيادة التوزيعية اكتسبت شهرة كبيرة لأنها تعكس ممارسات القيادة التي تحدث داخل المدرسة، وتطويرها المستمر نتيجة لتوسيع مسؤوليات ومهام القيادة، ويستلزم هذا تعيين القيادة بطريقة فعالة وهادفة من خلال تخصيص أنشطة مدرسية مختلفة، واستبدال أسلوب القيادة الأحادي الذي يركز على المدير من خلال جعل المعلمين يقومون بأدوار قيادية ويركزون على العمل الجماعي (الهور، 2017).

ويضيف (رجب، 2020) أن أهمية القيادة التوزيعية تتمثل بتوفير فرصاً للتعلم المتبادل، واتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية، والإسهام في رفع مستوى التوافق بين المعلمين، وإيجاد نوع من العدالة، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق الإصلاح المدرسي وتحسين التعليم، كما توفر التسلسل داخل المؤسسة التعليمية، ومشاركة رؤية ورسالة المدرسة مع جميع المعلمين.

وتعد الروح المعنوية من الموضوعات المهمة في المجال التربوي التي أولاها الباحثون اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، حيث إنها إحدى القضايا اللازمة لفهم سلوك المعلمين داخل العمل، وشرح العديد من المتغيرات السلوكية مثل طبيعة سير العمل والرضا والاستقرار الوظيفي، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى ردود فعل إيجابية من قبل المعلمين؛ حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وارتباطهم بوظائفهم بشكل قوي وفاعل والاعتزاز بالوظيفة والحرص على سمعة المؤسسة التعليمية، وزيادة الانتاج والدقة في المخرجات الوظيفية (القمي وعطية، 2018).

وتعرف الروح المعنوية بأنها "مجموع مشاعر وانفعالات العاملين في شكل ردود سلوكية إيجابية أو سلبية لمجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي تمثل الموقف الداخلي للعامل من الوظيفة وبيئة العمل والفريق والمنظمة" (عمار وسليمان، 2016، ص302).

ويعرفها (البطوش وسلامة، 2020، ص333) بأنها "حالة ذهنية تحددها المشاعر النفسية الإيجابية لدى المعلمين تجاه عملهم، من خلال بذل قصارى جهدهم لخدمة مصالح طلابهم والسعي لتوفير بيئة مدرسية آمنة ومناسبة لإحداث التغيير والتعلم".

كما يعرفها الطودي وشبيب والدردير (2022، ص71) بأنها "مزيج من الجوانب النفسية والعاطفية التي تحفز الأفراد على العمل والإنجاز وتحقيق الأهداف".

وتعتبر الروح المعنوية حصيللة العديد من العوامل التنظيمية، حيث تتأثر إلى حد كبير بالروح المعنوية الشخصية، والعلاقات الشخصية هي تلك التي تتضمن بناء الثقة والتعاون والتفاهم الكامل بين الإدارة والعاملين، وتطوير التعاون بينهم، وغرس روح الفريق في نفوسهم بحيث تتصافر الجهود والقوة لتقديم العمل والوصول إلى النجاح (البقيمي وعطية، 2018).

وتعد الروح المعنوية أيضاً هدفاً أساسياً يجب على مديري المدارس التركيز عليه، حيث إنه مهم لزيادة نشاط المعلم وإنتاجيته وتحسين جودة أدائه، حيث أن المعلم الذي يعيش في حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية يمكن أن يؤدي إلى استياء وبطء العمل والتغيب والإهمال (الكوري، 2020).

وتعتبر الروح المعنوية للعاملين في المدرسة مهمة جداً لأنها تلبى احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وتجعلهم يشعرون بالأمان والراحة في العمل، والتكيف بشكل إيجابي مع الظروف المتغيرة التي يواجهونها أثناء العمل، ويعملون كفريق واحد لخدمة المدرسة، كما أن الروح المعنوية بين المعلمين تزيد من تقديرهم لذاتهم، وخلق بيئة مدرسية يسودها الاحترام المتبادل والألفة والمحبة، بحيث يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويزداد رضاهم عن العمل، فيزداد شعورهم بالانتماء والولاء للمدرسة، ويقدمون كل ما في وسعهم لتحقيق أهدافهم (أبو سنيينة، 2020).

إن تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين تولد لديهم الدافعية والحماس نحو العمل والإنجاز، وتحسين مستوى الأداء والقيام بالمهام والواجبات بكفاءة عالية دون تدمير أو ملل، كما أن توافر الروح المعنوية لدى المعلمين يساعدهم على مواجهة جميع العقبات والتحديات التي قد تواجههم أثناء مسيرتهم المهنية، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وضمان جودة مخرجاتها (جوارنة، وخصاونة وخصاونة وادعيس، 2011).

ويمكن القول أنه كلما كانت الروح المعنوية مرتفعة، زاد الحافز لدى المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم وزاد شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم مما يؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية وتحسن أداء الطلبة وزيادة تحصيلهم الدراسي، أما الروح المعنوية المنخفضة لدى المعلمين فقد تسهم في تراجع مستوى أدائهم وشعورهم بالإحباط والضغط النفسي وعدم الرضا عن مهنتهم، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على البيئة التعليمية وتحصيل الطلبة، لذلك كان لزاماً على قائد المدرسة تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين بكافة الطرق والوسائل الممكنة وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وإيجاد مناخ مدرسي ملائم للتطوير (Kingoia, 2015).

وأشار مصطفى (2016) إلى مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها رفع وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، ومنها قيام المدير بتوفير بيئة عمل آمنة ومنصفة ومنتجة، وبناء جسور الثقة بين المعلمين، وتعزيز حماسهم وإبداعهم في العمل، وتأسيس نظاماً عملياً وعادلاً، وتوفير حلول مهنية وإرشادية للمعلمين، بالإضافة إلى تنسيق القيادة من خلال الرعاية المهنية والاجتماعية للمعلمين على جميع المستويات وتمكين الإداريين من اتباع طرق تحفيزية بطريقة تتناسب مع مهارات المعلم وإبداعاته، وتنفيذ نظام المكافآت وزيادة شعورهم بالأمن الوظيفي، مما يعمل على تقليل التوتر

وحالات الإرهاق النفسي لديهم، وإعطاء المعلمين الفرصة لاتخاذ القرارات والمشاركة فيها والأخذ بنصائحهم، وتقديم الاقتراحات، وإشراك المعلمين في المدارس واللجان التعليمية، وإعطاء المعلمين الفرصة للابتكار والنمو المهني من خلال التدريب المستمر.

ومن أهم طرق وأساليب تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين التي يجب أن يتبعها قائد المدرسة ما يلي (Kurth, 2016; Ramachandran, 2017):

1. تقديم الدعم المعنوي من خلال إشعار المعلمين بقيمتهم وأهميتهم ودورهم الجوهرية في العملية التعليمية، واحترام أفكارهم وآرائهم والعمل على تطبيقها، والثناء على إنجازاتهم في العملية التعليمية.
2. تصميم نشاطات ترفيهية للمعلمين، كإقامة الاحتفالات التي تكرم جهودهم وتقديم الجوائز والمكافآت للمعلمين المتميزين، مما يولد الدافع لدى المعلمين للعمل بجد للحصول على المكافآت.
3. تلبية احتياجات المعلمين مثل المزايا والترقية والعلاوات وكتب التقدير وغيرها.
4. إبقاء قنوات التواصل مفتوحة مع المعلمين من خلال الاستماع إلى المشكلات والتحديات التي تواجههم في المدرسة ومساعدتهم على تخطيها.

وهدف دراسة قاسم (2018) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مدارس مدينة ذمار، أجريت الدراسة في اليمن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من (504) من معلمي المدارس الحكومية بمدينة ذمار، واعتمدت أداة الدراسة المتمثلة بمقياس القيادة التحويلية والروح المعنوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية وكذلك مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة ماركو (DeMarco, 2018) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية والفعالية الذاتية للمعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية نيو جيرسي، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة مدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ما بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية والفعالية الذاتية للمعلمين.

وأجرى كل من دامبسون وهافور ولاريا (Dampson, Havor & Laryea, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التوزيعية على الأداء المدرسي في المدارس الحكومية الثانوية في غانا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، إذ تكونت من (92) معلماً و(4) من مديري المدارس و(4) من مساعدي مديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس ومساعديهم يدركون مفهوم ممارسة القيادة التوزيعية ويرونها على أنها قيادة مشتركة، كما توصلت النتائج إلى أن نمط القيادة الدكتاتورية وضعف المسؤولية المشتركة ما بين المعلمين وقلق المديرين من إشراك المعلمين في القيادة تعد من عقبات تطبيق القيادة التوزيعية.

وأجرى كل من كونفيرسو وآخرون (Converso, et al., 2019) بدراسة هدفت التحقيق في أثر المناخ التنظيمي على الروح المعنوية لدى المعلمين، أجريت الدراسة في إيطاليا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (325) مدير من مديري المدارس الابتدائية في شمال إيطاليا، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى المعلمين.

كما أجرى كل من شرايحة والصرابرة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والمكونة من (380) معلماً ومعلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية.

وقام حمدان (2020) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمهم، أجريت الدراسة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة القيادة التوزيعية المكونة من (22) فقرة، والاستقرار الوظيفي المكونة من (23) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (300) معلم ومعلمة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التوزيعية ومجالات الاستقرار الوظيفي.

وقام كل من أبو سنينة ومقابلة (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بمستوى مرتفع، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

كما قام رونسيغاليس وجيرلان (Roncesvalles & Gaerlan, 2020) بدراسة هدفت الكشف عن أثر القيادة الأصيلة على تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، أجريت الدراسة في الفلبين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلبينية والبالغ عددهم (150) عضواً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزز بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة والروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وأجرى سامانيوجلو وآخرون (Samancioglu et al., 2020) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التوزيعية على الرضا الوظيفي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية والتزامهم، حيث تمت الدراسة في مدارس في مدينة غازي عنتاب التركية، وتمثلت العينة من (344) معلماً تم اختيارهم بصورة عشوائية، وتم اعتماد المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة التوزيعية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وقام ليستاري وآخرون (Lestari et al., 2020) دراسة هدفت لإلى معرفة أثر التطور الوظيفي على الروح المعنوية لدى المعلمين، أجريت الدراسة في سنغافورا، حيث تمثلت عينة الدراسة من (25) معلماً تم اختيارهم بصورة عشوائية في إحدى المدارس الحكومية، وتكم اعتماد المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي للتطور الوظيفي على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

أما دراسة الحسيان (2021) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (253) معلم ومعلمة من معلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والولاء التنظيمي.

وأجرى كل من سنان والغول (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتم اختيار عينة مكونة من (260) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور.

#### مشكلة الدراسة

يؤثر على نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق الأهداف الموضوعية لها عدة عوامل من بينها اتباع القادة أسلوب قيادي معين، وعدم إيجاد النمط الصحيح ودرسته بالشكل الذي يراه مناسباً ومتسقاً مع معطياته، حيث ينعكس ذلك على الروح المعنوية للمعلمين في المؤسسة التعليمية وعلى استقرار المؤسسة وموظفيها (حمدان، 2020).

وتواجه العديد من المدارس مشكلة تمركز القيادة في أيدي مديري المدارس دون مشاركتها مع المعلمين، واتباع أنماط القيادة الديكتاتورية والبعد عن الديمقراطية، إذ يميل العديد من قادة المدارس إلى التقرد في عملية القيادة دون إشراك المعلمين في صنع القرارات والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، ومنحهم مهام قيادية تساعد في اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم وابداعاتهم (Huffington, James & Armstrong, 2018).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة مورفي وبيرمان (Murphy & Brennan, 2022) إلى أهمية القيادة التوزيعية كنهج قيادة لبناء القدرة على التغيير والتحسين واستثمار الخبرات والقدرات القيادية على جميع مستويات المدرسة، إذ تولد القيادة التوزيعية الشعور بالمسؤولية وزيادة مشاركة العاملين والتزامهم، وتشجيع تبادل الأفكار والمساعدة في إيجاد حلول جديدة للمشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتعزيز شعور الانفتاح والثقة بين مدير المدرسة والمعلمين، مما ينمي عند المعلمين حب التعاون والتشارك.

كما أن العلاقة العامة بين جميع أفراد الأسرة المدرسية تتأثر وتتكيف مع البيئة المدرسية، منها ما يؤدي إلى نشر روح التعاون لدى المعلمين وتشجيعهم على الإبداع وتحمل المسؤولية التشاركية، ومنها ما يؤدي إلى قلق المعلم وارتبائه وإحساسه بالفوضى والضياع، وهذا ما ينعكس على معنويات المعلم وأدائه داخل المدرسة وخارجها (البطوش وسلامة، 2020).

بناءً على ما سبق، ومن خلال عمل الباحثة في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، فقد لاحظت توجه المديرات لإتباع الأساليب التقليدية، إذ إنهن يمارسن الأنماط التي تركز على المركزية في اتخاذ القرارات والتسلط بالأوامر والتعسف في إصدار التعليمات، وغياب الديمقراطية، وعدم إشراك المعلمات في المهمات الإدارية والقيادية، وعدم اتباع نمط القيادة التوزيعية، وبالتالي لاحظت انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، و بالتالي قلة الدافعية والحماس نحو العمل، وشعورهن بعدم الانتماء للمدرسة، ومن هنا عمدت الباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية؟
2. ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية، والكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في هذه المدارس، كما سعت الدراسة إلى معرفة ما إذ كان هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في بعدين مهمين ألا وهما البعد النظري والبعد التطبيقي على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في إثراء الجانب التربوي في هذا المجال، كما قد تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية والأردنية مرجعاً ذا أهمية، ويمكن أن تقدم نتائجها بيانات يستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثون في مجال الإدارة التربوية بحيث تكون مرجعاً لهم، وقاعدة لدراسات أخرى مشابهة، وقد تشكل نقطة انطلاق للباحثين والتربويين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التوزيعية والروح المعنوية.

### الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أنها قد تفيد مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان في التعرف إلى كيفية ممارسة القيادة التوزيعية لتحقيق الروح المعنوية لدى المعلمات، بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية، والنهوض بالعملية التعليمية التعليمية إلى الأفضل، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إشراك المعلمين مع مديري المدارس الحكومية في عملية صنع القرار مما يزيد من خبراتهم الأكاديمية والإدارية في قطاع التعليم، كما يؤمل أن تلفت هذه الدراسة أنظار المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم لعقد الدورات التدريبية للمديرات فيما يخص أساليب القيادة الحديثة ومنها القيادة التوزيعية.

## تعريفات إجرائية

تضمنت الدراسة العديد من المصطلحات الإجرائية التي تم تعريفها على النحو الآتي:

**مديرة المدرسة:** شخصية قيادية ذات مسؤولية عالية ورؤية واعية للمدرسة، وتمثل المنصب الأهم في المدرسة بالنسبة للطلبة والمعلمين، تقوم على تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ومتابعة أداء المعلمين وتحسينه (Cansoy, 2019).

**تعرف القيادة التوزيعية إجرائياً** بأنها من أنماط القيادة الحديثة التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، اللاتي يقمن من خلاله بتوزيع المهام القيادية على المعلمات وإشراكهن في صنع القرارات المدرسية ومنحهن الثقة لإبداء آرائهن، والتي تم قياسها من خلال استجابة المعلمات على أداة الدراسة الخاصة بالقيادة التوزيعية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

**كما تعرف الروح المعنوية إجرائياً** بأنها المشاعر الإيجابية أو السلبية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والتي تتولد بالاعتماد على البيئة المدرسية السائدة، والتي تم قياسها من خلال استجابات المعلمات عن أداة الدراسة الخاصة بالروح المعنوية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان في الأردن.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2021
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات.

## محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بما يلي:

- بمدى دقة الخصائص السايكومترية (الصدق والثبات) لأداتي الدراسة (استبانة القيادة التوزيعية، واستبانة الروح المعنوية).
- مدى دقة وإجراءات وظروف التطبيق (مدى دقة تطبيق أداتي الدراسة).
- مدى صدق استجابات عينة الدراسة على أداتي الدراسة.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بالإطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التوزيعية، والروح المعنوية، وقد اختلفت مجتمعاتها وتعددت أدواتها، والمنهجية التي اتبعتها.

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها لموضوع القيادة التوزيعية مثل دراسة شرايحة والصريرة (2020) التي هدفت التعرف إلى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، كما تشابهت في اختيارها لموضوع الروح المعنوية مع دراسة أبو

سنينة ومقابلة (2020) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار منهجية الدراسة مثل دراسة أبو سنينة ومقابلة (2020)، ودراسة شرايحة والصريرة (2020)، ودراسة سنان والغول (2022)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، فبين حين اختلفت مع دراسة ماركو (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي.

كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة مع دراسة أبو سنينة ومقابلة (2020) ودراسة الحسيان (2021) التي تمثلت أدواتها بالاستبانة.

أما من حيث عينة الدراسة فقد اختلفت الدراسة الحالية التي تمثلت عينتها بالمعلمات مع دراسة دامبسون وهافور ولاريا (2018) التي تمثلت عينتها من المعلمين ومديري المدارس ومساعد مديري المدارس، ومع دراسة رونسيغاليس وجيرلان التي تمثلت عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، وفي تطوير أداة الدراسة التي تمثلت بالاستبانة، وتحديد منهجية الدراسة الملائمة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج، كما استفادت في تدعيم مناقشة النتائج من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

وتميزت الدراسة الحالية لكونها من الدراسات الأولى في حدود علم الباحثة التي قامت بالربط بين كل من القيادة التوزيعية والروح المعنوية.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه يعد منهجاً ملائماً لمثل هذا النوع الدراسات، لدراسة العلاقة بين القيادة التوزيعية والروح المعنوية.

##### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2021-2022 والبالغ عددهن (13654) معلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

##### عينة الدراسة

تم اختيار عينة مكونة من (250) معلمة من معلمات المدارس الحكومية التابعة لمحافظة العاصمة عمان، إذ تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة من المجتمع وفق الجدول الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية كما هو مبين في الجدول (1).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	213	85%
	دراسات عليا	37	15%
	المجموع	250	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	11%
	من (5-10) سنوات	118	47%
	أكثر من 10 سنوات	105	42%
	المجموع	250	100%

## أداتا الدراسة

قامت الباحثة بإعداد أداتين للدراسة لتحقيق هدفها والإجابة عن أسئلتها، وتمثلت أداة الدراسة الأولى باستبانة القيادة التوزيعية، وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التوزيعية مثل دراسة شرايحة والصريرة، (2020؛ الحسيان، 2021)، وتألفت الاستبانة من مجالين وهما: المجال الأول: القيادة المشتركة، حيث شمل (6) فقرات، والمجال الثاني: الثقافة المدرسية، وشمل (7) فقرات. حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (13) فقرة تم صياغتها باتجاه موجب حيث أشارت جميع الفقرات إلى الممارسات الإيجابية للقيادة التوزيعية، وبعد الأخذ بأراء المحكمين تم إضافة فقرتين إلى الاستبانة إلى مجال القيادة المشتركة ليصبح مكون من (8) فقرات، والأداة ككل أصبحت مكونة من (15) فقرة، أما أداة الدراسة الثانية فتمثلت باستبانة الروح المعنوية بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالروح المعنوية مثل دراسة سنينة ومقابلة (2020) ودراسة سنان والغول (2022)، إذ تكونت في صورتها الأولية من (13) فقرة، وبعد تحكيم الاستبانة أجمع غالبية المحكمين على حذف فقرتين، لتصبح بصورتها النهائية مكونة من (11) فقرة، وتم صياغة الفقرات باتجاه موجب، حيث أشارت جميعها إلى الروح المعنوية المرتفعة، وقد اتبعت الاداتين تدرج ليكرت الخماسي دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادرًا (2) درجتين، أبدًا (1) درجة واحدة.

## صدق أداتا الدراسة

للتحقق من صدق أداتا الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى كل من استبانة القيادة التوزيعية، واستبانة الروح المعنوية تم عرضهما بصورتها الأولية على (10) محكمين متخصصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول السلامة اللغوية للفقرات، ومدى وملاءمتها لموضوع الدراسة، وللمجال الذي تنتمي إليه، والأخذ باقتراحاتهم من حيث التعديل أو الحذف، أو إضافة فقرات جديدة، وقد تم الأخذ بالآراء التي أجمع عليها (80%) فأكثر من المحكمين، فأصبحت أداة القيادة التوزيعية بصورتها النهائية مكونة من (15) فقرة، حيث تم إضافة فقرتين على مجال القيادة المشتركة ليصبح مكون من (8) فقرات، أما أداة الروح المعنوية فقد أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (11) فقرة بعد حذف فقرتين.

### ثانياً: مؤشرات صدق البناء

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة تم تطبيقهما على عينة الدراسة، ومن ثم تم استخراج مؤشرات صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي) لكل أداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) على النحو الآتي:

#### 1. أداة القيادة التوزيعية

تم التحقق من درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أداة القيادة التوزيعية بالمجال الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات أداة القيادة التوزيعية

#### والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط (مجال القيادة المشتركة)	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط (مجال الثقافة المدرسية)	مستوى الدلالة
1	.646**	0.000	9	.637**	0.000

0.000	.659**	10	0.000	.726**	2
0.000	.627**	11	0.000	.608**	3
0.000	.788**	12	0.000	.626**	4
0.000	.781**	13	0.001	.410**	5
0.000	.774**	14	0.000	.551**	6
0.000	.739**	15	0.001	.536**	7
			0.000	.672**	8

\*\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من خلال الجدول (1) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه كانت مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، إذ تراوحت القيم بين (0.410-0.778)، وبذلك على تمتع أداة القيادة التوزيعية بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين فقراتها.

## 2. أداة الروح المعنوية

تم التحقق من درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الروح المعنوية بالدرجة الكلية للأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لأداة الروح المعنوية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.536**	0.003
2	.550**	0.001
3	.606**	0.000
4	.698**	0.001
5	.808**	0.000
6	.677**	0.000
7	.745**	0.000
8	.643**	0.000
9	.749**	0.000
10	.430**	0.000
11	.713**	0.000

\*\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تظهر نتائج الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة كانت مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.430-0.808)، وبذلك على أن أداة الروح المعنوية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين فقراتها.

## ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة القيادة التوزيعية، وأداة الروح المعنوية، تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، لتقييم تماسك أدوات الدراسة، حيث أن معامل كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة تماسك الفقرات وثباتها، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لأدوات الدراسة

الأداة	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
المجال الأول: القيادة المشتركة	8	0.65
المجال الثاني: الثقافة المدرسية	7	0.84
أداة القيادة التوزيعية	15	0.82
أداة الروح المعنوية	11	0.86

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن معامل الثبات لأداة القيادة التوزيعية قد بلغ (0.82)، حيث بلغ معامل الثبات لفقرات مجال القيادة المشتركة (0.65)، أما لمجال الثقافة المدرسية (0.84)، في حين بلغ معامل ثبات أداة الروح المعنوية (0.86). وهذا يشير إلى تمتع أداتي الدراسة بمعاملات ثبات قادرة على تحقيق هدف الدراسة، إذ تعد قيم معامل الثبات ( $\alpha > 0.60$ ) مناسبة لتطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة.

#### تصحيح مقياس أداتي الدراسة:

اشتملت كل من أداة القيادة التوزيعية وأداة الروح المعنوية على خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي ( Likert scale)، وهي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادرًا (2) درجتين، أبدًا (1) درجة واحدة، إذ أعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لكل فقرة من فقرات الأدوات لتتم معالجتها إحصائياً، وللحكم على المستوى، تم استخدام المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{العدد في المقياس}}$  (التدرج في المقياس)

عدد المستويات (عدد الفئات المفترضة)

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

فكانت المستويات على النحو الآتي:

**منخفض:** ويمنح للفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (1-2.33).

**متوسط:** ويمنح للفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (2.34-3.67).

**مرتفع:** ويمنح للفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (3.68-5).

#### متغيرات الدراسة:

القيادة التوزيعية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

الروح المعنوية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

#### إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. إثراء الجانب النظري للدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التوزيعية، والروح المعنوية.
3. تطوير أداتي الدراسة (استبانة القيادة التوزيعية، استبانة الروح المعنوية)، وتحديد مجالات كل أداة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة.
4. تحديد مجتمع والمتمثل بمعلمات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
5. تحديد حجم عينة الدراسة وطريقة اختيار العينة بالاعتماد على الجدول الذي أعده كريسي ومورجان ( Krejcie & Morgan, 1970).
6. وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية.
7. التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة.
8. توزيع أدوات الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة.

9. جمع الاستبانات والتحقق من صلاحيتها للتحليل.
10. ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاستخلاص النتائج.
11. عرض النتائج ومناقشتها.
12. تقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.
- للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمات.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج مؤشرات صدق البناء، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لإيجاد ثبات الاتساق الداخلي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

يشتمل هذا الجزء على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها بناءً على أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

#### نتائج السؤال الأول ومناقشته

نص سؤال الدراسة الأول على: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية؟" وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ولكل مجال من مجالات أداة القيادة التوزيعية، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	القيادة المشتركة	3.60	0.35	1	متوسطة
3	الثقافة المدرسية	3.48	0.50	2	متوسطة
	القيادة التوزيعية	3.54	0.37		متوسطة

يظهر من خلال الجدول (4) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.37)، وقد جاء مجال "القيادة المشتركة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.35) وجاء مجال "الثقافة المدرسية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.50)، وقد يعزى ذلك إلى أنه لا تزال مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان لا يقدرن بتوظيف ممارسات القيادة التوزيعية بالشكل المطلوب التي تعتمد على تعزيز قيم التعاون والمشاركة والديمقراطية في القيادة، ويملن إلى أساليب القيادة التقليدية التي تعتمد في بعض الأحيان على التفرد في صنع القرارات والقيام بالمهام الإدارية والقيادية دون إشراك المعلمات واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة الحسيان (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت قد جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة شرايحة والصريرة (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية قد جاءت بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة التوزيعية فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### المجال الأول: القيادة المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال القيادة المشتركة كما يوضح الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة

#### العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال القيادة المشتركة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تشرك المديرية المعلمات في وضع أهداف المدرسة وتحديد رؤيتها.	3.72	0.47	3	مرتفعة
2	تكلف المديرية المعلمات بالمهام الإدارية وفقاً لمقدراتهن وإمكاناتهن.	3.68	0.47	5	مرتفعة
3	تشرك المديرية المعلمات في وضع الخطة السنوية للمدرسة وترحب بأرائهن واقتراحاتهن.	3.75	0.44	1	مرتفعة
4	تستعين المديرية بخبرات المعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية.	3.19	0.40	8	متوسطة
5	تكلف المديرية المعلمات ذات الخبرة والكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.	3.62	0.46	4	متوسطة
6	تفوض المديرية الصلاحيات للمعلمات بإدارة الاجتماعات المدرسية.	3.51	0.51	7	متوسطة
7	تشرك المديرية المعلمات في حل المشكلات المدرسية.	03.7	.460	2	مرتفعة
8	تكوّن المديرية فرق عمل مع المعلمات لإدارة الأنشطة التعليمية.	3.65	0.52	6	متوسطة
	القيادة المشتركة	03.6	0.35		متوسطة

يظهر الجدول (6) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال القيادة المشتركة قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، والانحراف المعياري (0.35)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تشرك المديرية المعلمات في وضع الخطة السنوية للمدرسة وترحب بأرائهن واقتراحاتهن" بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.44) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرات على وضع خطة متكاملة تحقق أهداف المدرسة ورؤيتها وتسهم في تحسين الأداء المدرسي وتميزه، وترفع مستوى العملية التعليمية وتحسن من جودة مخرجاتها، بما ينعكس على تميز المدرسة وتقدمها، وقد يعود السبب في ذلك إلى وعي مديرات المدارس بإن إشراك المعلمات يزيد من اندماجهن عاطفياً وعقلياً في المواقف الجماعية وتحمل المسؤولية والشعور بأنهن جزء هام في صنع الخطط المدرسية، حيث إن التعاون بين مديرة المدرسة والمعلمات يعزز من اتخاذ القرارات المثمرة ووضع الخطة الأفضل والأنسب للمدرسة مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تستعين المديرية بخبرات المعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.40)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد بعض المديرات بأن خبرتهن تعد كافية لاتخاذ القرارات دون إشراك المعلمات، وأن هذه المهمة من ضمن اختصاصهن ومهامهن، وأن دور المعلمات الأساسي يتمثل في عملية التدريس، كما قد لا يمتلكن المعلمات القدرات والخبرات الكافية للمشاركة في صنع القرارات والتوصل إلى القراءات الملائمة والسليمة، كما قد تفسر هذه النتيجة بتمسك بعض المديرات بالسلطة واتباع نمط المركزية دون تفويض المهام وإشراك المعلمات في عملية صنع القرار، إذ تبرز

مظاهر المركزية في كثرة الموافقات والإمضاءات وعرض كل كبيرة وصغيرة على مديرة المدرسة، بالشكل الذي يؤدي إلى سيطرة الروح البيروقراطية والروتين.

### المجال الثاني: الثقافة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال الثقافة المدرسية، والجدول (7) يظهر ذلك.

### الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة

#### العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال الثقافة المدرسية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	تدعم المديرية المعلمات لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.	3.60	0.81	3	متوسطة
10	تثق المديرية بقدرات المعلمات ومهاراتهن وكفاءتهن.	3.62	0.75	2	متوسطة
11	تعزز المديرية لدى المعلمات مفهوم العمل الجماعي.	3.78	0.67	1	مرتفعة
12	تعقد المديرية اجتماعات دورية لمتابعة الأمور المدرسية مع المعلمات.	3.30	0.68	6	متوسطة
13	تشجع المديرية المعلمات على قيم الاحترام المتبادل بينهن.	3.28	0.66	7	متوسطة
14	تتبنى المديرية طاقات المعلمات الإبداعية.	3.39	0.71	4	متوسطة
15	توفر المديرية بيئة مدرسية تعاونية تسهل الاتصال والتواصل بين المعلمات.	3.36	0.67	5	متوسطة
	الثقافة المدرسية	3.48	0.50		متوسطة

تظهر نتائج الجدول (7) أن ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية لفقرات مجال الثقافة المدرسية قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.50)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تعزز المديرية لدى المعلمات مفهوم العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تبرير هذه النتيجة بمدى وعي وإدراك المديرات بأهمية العمل التعاوني لما له من انعكاسات إيجابية على العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تربط بين المعلمات، وتعزيز قيم الاحترام بينهن، وتحقيق النمو المهني من خلال تبادل الخبرات والمهارات التعليمية والتربوية بينهن، وتقادي المعوقات والتحديات التي قد تواجه العمل المدرسي، والعمل على حلها مما يساهم في توفير بيئة مدرسية إيجابية، كما قد تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العمل الجماعي يزيد من إسهام المعلمات في العمل ومشاركتهن في عملية صنع القرار ويزيد من شعورهن بالمسؤولية تجاه العمل والمدرسة، ويجعل قنوات الاتصال مفتوحة داخل المدرسة وخارجها، ويعزز شعور المعلمات بالراحة والطمأنينة، ويعيداً عن التنافس الفردي، كما أن العمل الجماعي يزيد من جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة من خلال قرارات تعليمية جماعية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "تشجع المديرية المعلمات على قيم الاحترام المتبادل بينهن" بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك المديرات بأن المعلمات يمتلكن قيم احترام لبعض البعض وإنهن على درجة عالية من الالتزام الأخلاقي، مما يجعلها تتوجه لتعزيز قيم أخرى داخل المدرسة، كما أن تعزيز المديرات بشكل مستمر للعمل الجماعي والتعاون يساعد في تكوين علاقات طيبة قائمة على الاحترام، وقد تفسر هذه النتيجة بأن المديرات يسعين إلى تعزيز قيم الاحترام بطريقة غير مباشرة من خلال عمل اللقاءات والاجتماعات الدورية التي بدورها تعزز قيمة المشاركة والتعاون والاحترام بين المعلمات، فمديرة المدرسة هي القدوة والأمثل الأعلى في المدرسة للمعلمات وتنعكس تصرفاتها وطريقة تعاطيها مع المعلمات على سلوك المعلمات أنفسهن.

### نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نص سؤال الدراسة الثاني على: " ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان؟" وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ويظهر ذلك من خلال الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أشعر بالراحة النفسية في بيئة العمل المدرسية.	3.24	0.47	9	متوسط
2	أشعر بالسعادة أثناء ممارسة مهنتي كمعلمة.	3.20	0.43	10	متوسط
3	أشعر بالولاء والانتماء للمدرسة.	3.19	0.40	11	متوسط
4	علاقتي مع زميلاتي المعلمات قائمة على الاحترام المتبادل.	3.73	0.46	3	مرتفع
5	تربطني علاقة إيجابية مع زميلاتي المعلمات في المدرسة.	3.68	0.47	4	مرتفع
6	تعزز بيئة العمل المدرسية ثقتي بنفسي.	3.70	0.44	2	مرتفع
7	تقدرني المديرية للمجهود الذي أبذله في عملي.	3.74	0.45	1	مرتفع
8	أشعر بالرضا عن مهنتي في التدريس.	3.64	0.49	7	متوسط
9	أمتلك الرغبة والحماس للاستمرار في مهنتي كمعلمة.	3.68	0.48	5	مرتفع
10	ألتزم بساعات الدوام الرسمية.	3.43	0.72	8	متوسط
11	أمتلك الحرية في التعبير آرائي ومقترحاتي.	3.65	0.52	6	متوسط
	الروح المعنوية	3.54	0.33		متوسط

يظهر الجدول (8) أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، والانحراف المعياري (0.33)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بعض المعلمات اللاتي يشعرن بقدر قليل من الراحة النفسية داخل البيئة المدرسية، وقد يتولد هذا الشعور نتيجة ضغط العمل على بعض المعلمات، وصرامة بعض مديرات المدارس واتباعهنّ لأنماط وممارسات قيادية تقليدية تقوم على المركزية والديكتاتورية ما يجعل المعلمات يشعرنّ بقلّة الأمان الوظيفي، وقلّة الحماس للعمل، كما قد تفسر هذه النتيجة شعور بعض المعلمات بعدم المساواة والعدالة في البيئة المدرسية والشعور بعدم الرضا، كما أن طبيعة العلاقات بين المعلمات تؤدي دورًا هامًا في مستوى الروح المعنوية فكلما كان هذه العلاقات طيبة وقائمة على الاحترام المتبادل زاد مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح، كما أن في بعض الأحيان قد يشكل الطلبة ضغطًا نفسيًا للمعلمة بإداء تصرفات وسلوكيات غير لائقة أو عدم متابعة الواجبات والدروس، وضعف مستواهم الدراسي مما يتطلب بذل المزيد من الجهد في إعدادهم دراسيًا وتربويًا ولكل ذلك قد يقلل من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "تقدرني المديرية للمجهود الذي أبذله في عملي" بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.44) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرات للدور الجوهرية للمعلمة والدور الأساسي الذي تؤديه في نجاح العملية التعليمية، وإسهامات المعلمة في تطوير العملية التعليمية ورفع جودتها، والأثر الكبير الذي يضيفه تقدير جهود المعلمة على أدائها فتصبح أكثر إيجابية في التعامل مع المواقف المدرسية، وتتحفز لتقديم الأفضل، وتسعى إلى أن تكون عند

حسن ظن المديرية التي تقدر جهودها باستمرار، الأمر الذي يدفع بالمديرات إلى تقدير جهود المعلمات، والثناء عليها لرفع روحهن المعنوية وتحفيزهن لاستثمار كل ما لديهن من طاقات وخبرات تنعكس على جودة العملية التعليمية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "أشعر بالولاء والانتماء للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.40)، وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى شعور بعض المعلمات بالعبء نتيجة المهام المدرسية الكثيرة أو شعور البعض منهن بصعوبة مهنة التدريس، أو قد تكون البيئة المدرسية غير محفزة وداعمة لهن بالشكل المطلوب مما يجعلهن يشعرن بقلّة الولاء والانتماء للمدرسة، كما قد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى دخول بعض المعلمات مهنة التدريس دون شغف، واختياره عن عدم رضا، مما يجعل حالة عدم الرضا تمتد إلى مرحلة مزاوله المهنة، فتمارس المعلمة مهنة التدريس دون شغف أو حب وبالتالي يتولد لديها مشاعر عدم الرضا عن المهنة، وعدم الراحة النفسية، وانخفاض الروح المعنوية، فيقل بالتالي شعورها بالولاء والانتماء لكل ما يخص المدرسة.

### نتائج السؤال الثالث ومناقشته

نص سؤال الدراسة الثالث على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات؟" وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان

#### للقيادة التوزيعية ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمات

المجال	المعاملات	القيادة المشتركة	الثقافة المدرسية	القيادة التوزيعية	الروح المعنوية
القيادة المشتركة	معامل الارتباط	1	.464**	.808**	.713**
	تحقيق الدلالة		.000	.000	.000
	العدد	250	250	250	250
الثقافة المدرسية	معامل الارتباط	.464**	1	.897**	.793**
	تحقيق الدلالة	.000		.000	.000
	العدد	250	250	250	250
القيادة التوزيعية	معامل الارتباط	.808**	.897**	1	.883**
	تحقيق الدلالة	.000	.000		.000
	العدد	250	250	250	250
الروح المعنوية	معامل الارتباط	.713**	.793**	.883**	1
	تحقيق الدلالة	.000	.000	.000	
	العدد	250	250	250	250

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يوضح الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمات بلغت (0.883) وبمستوى دلالة (0.00) وهي مرتفعة ودالة احصائياً.

وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة التوزيعية تؤدي دورًا هامًا في إيجاد بيئة مدرسية محفزة على العمل، وجعل المعلمات يتولين مسؤوليات ومهام قيادية، والعمل بالمدرسة بروح الفريق الواحد ومشاركة عميات اتخاذ القرارات المدرسية بالشكل الذي يشعر المعلمات بقيمتهم وأهميتهم، وإنهت جزء أساسي من عملية قيادة المدرسة، وتكليفهم بمهام تزيد من ثقتهن بأنفسهن، مما يؤثر بشكل إيجابي في نفوس المعلمات ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهن، ويصبحن أكثر فاعلية وحماس لممارسة مهنتهن بتقديم أفضل ما لديهن، أي أنه كلما زادت ممارسات القيادة التوزيعية زاد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات. كما قد تفسر هذه النتيجة بأن أسلوب القيادة التوزيعية ترفض فكرة القائد والتابع، وتعزز المشاركة وتوزيع المهام كل حسب قدراته ومهاراته، فتشعر كل معلمة أنها جزء هام وفاعل في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماركو (DeMarco, 2018)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إحصائية قوية بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية والفاعلية الذاتية للمعلمين، ودراسة الحسيان (2021) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، كما اتفقت أيضًا مع نتيجة دراسة سنان والغول (2022) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

#### استنتاجات الدراسة:

فيما يلي ملخص للنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية:

1. أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وقد جاء مجال "القيادة المشتركة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، في حين جاء مجال "الثقافة المدرسية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبدرجة متوسطة لكلا المجالين.
2. أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.54).
3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمات بلغت (0.883) وبمستوى دلالة (0.00) وهي مرتفعة ودالة احصائيا.

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة ابتعاد المديرات عن المركزية في قيادة المدرسة والتفرد في اتخاذ القرارات، وتوظيف ممارسات القيادة التوزيعية بإشراك المعلمات بالمهام القيادية.
2. توجه وزارة التربية والتعليم إلى عقد ورش العمل للمديرين والتأكيد على أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التوزيعية والقيادة التشاركية والتحويلية كأنماط قيادة مبتكرة وفاعلة.
3. ضرورة الاهتمام برفع الروح المعنوية لدى المعلمات من خلال تعزيز المديرات للممارسات الإيجابية والمحفزات المعنوية والمادية.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التوزيعية في مجتمعات أخرى وربطها بمتغيرات جديدة.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو سنينة، رانيا (2020)، "القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- البطوش، خالد، وسلامة، كايد (2020)، "الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم"، *المجلة التربوية الأردنية*، 5 (3)، 330 - 352.
- البقي، فيحان وعطية، محمد (2018)، "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، *مجلة كلية التربية*، 34 (11)، 1222 - 1251.
- التويجري، هيلة (2020)، "القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 110 (3)، 537-582.
- جوانة، محمد وخصاونة، أمان وخصاونة، سامر وادعيس، أحمد (2011)، "درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات"، *دراسات، العلوم التربوية*، 38 (2)، 2237-2251.
- الحسيان، محمد (2021)، "درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت"، *العلوم التربوية*، 29 (1)، 391 - 422.
- حمدان، سميرة (2020)، "درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- رجب، محمد (2020)، "القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر"، *المجلة التربوية*، 77، 167 - 258.
- الريمدي، بسام (2019)، "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 9 (9)، 71-89.
- الزهار، مايسه (2022)، "القيادة التوزيعية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات"، *الإدارة التربوية*، 34 (34)، 125-157.
- سنان، إيمان والغول، كاظم (2022)، "درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42 (2)، 93 - 118.
- شرايحة، بالفين والصرابرة، خالد (2020)، "القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 7، 394-421.
- الشرمان، محمد (2019)، "درجة ممارسة الإدارة بالتحوّل لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- الطودي، ياسر وشبيب، محمود والدردير، عبد المنعم (2022)، "الروح المعنوية: الصمود النفسي، التوافق النفسي والأمن النفسي وعلاقتهم بالانضباط العسكري لدى طلاب الكليات العسكرية"، *المجلة العربية للقياس والتقييم*، 3 (6)، 60-123.
- عبد الله، إيناس (2015)، "القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العبرية، نعيمة (2017)، "علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العلياني، عبيد والألفي، أشرف (2018)، "درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة"، *العلوم التربوية*، 26 (2)، 490 - 517.
- عمار، قصي وسليمان، أنس (2016)، "دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين: دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 38 (5)، 291 - 309.

- عماري، سهير (2022)، "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (16)، 45 - 66.
- قاسم، علي. (2018). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مدارس مدينة دمار"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة دمار، دمار.
- القحطاني، عبد الله (2020)، "القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (124)، 199 - 216.
- قطيشات، ليلي (2014)، *الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية*. ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الكوري، أثير (2020)، "درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة إربد الكفايات الإشرافية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين: مقترحات للتطوير"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة اليرموك، إربد.
- المصاروة، أسامة (2018)، "درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم"، *دراسات، العلوم التربوية*، 45(4)، 15-30.
- مصطفى، شيرين (2016)، "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الهور، وفاء (2017)، "واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية

- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Converso, D., Cortini, M., Guidetti, G., Molinengo, G., Sottimano, I., Viotti, S., & Loera, B. (2019). Organizational climate and teachers' morale: developing a specific tool for the school context. *Frontiers in Psychology*, 10, 21-32.
- Dampson, D. G., Havor, F. M., & Laryea, P. (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5(2), 79-85.
- DeMarco, A. L. (2018). *The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level*. (Master Thesis), Seton Hall University, New Jersey, USA.
- Huffington, C., James, K., & Armstrong, D. (2018). What is the emotional cost of distributed leadership?. In *Working below the surface*, 67-82.
- Jalet, S. (2021). Designing conceptual framework for a study on the relationship of distributive leadership practices and learning organizations to teachers' work performance. *Management Research Journal*, 10(1), 108-122.
- Kingoina, J. O. (2015). Head Teachers Perception on Teachers Morale toward Instructional Work in Public Primary School in Kegogi Division Marani Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(4), 167-174.
- Kurth, P. (2016). *Teacher Expectations of Principal Leadership Related to Morale, Culture and Practice*. Doctoral Dissertation, Baker University.
- Lestari, B., Novitasari, D., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). The effect of recruitment and career development on the spirit of teachers' work performance in Mts Nurul Huda. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 108-121.
- Mayan, M. P., & Mansor, M. (2021). Distributive Leadership Practices and Teachers' Self-Efficacy in National School, Selangor. *Management Research Journal*, 10, 12-23.
- Murphy, G., & Brennan, T. (2022). Enacting distributed leadership in the republic of Ireland: Assessing primary school principals' developmental needs using constructive developmental theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-20.
- Ramachandran, S. (2017). A research study on school teachers' morale and job involvement in Tamilnadu. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 19(9), 34-38.

- Rashid, A. R. A., & Latif, S. A. (2021). The Relationship Between Distributive Leadership And Teachers' Collective Efficacy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 1-12.
- Roncesvalles, M. & Gaerlan, A. (2020). Authentic Leadership and Teacher Morale: Impact On Organizational Citizenship Behavior In Higher Education, *international journal of advanced research IJAR*, 8 (1), 304-314.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical research*, 5(2), 1-9