

واقع التطوير المهني وعلاقته بممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة  
في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

إعداد

فوزية بنت داد محمد البلوشية

دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (فلسفة التربية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

يناير ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(آل عمران: ١٥٩).

## ملخص البحث

هدفت الدراسة التعرف إلى: "واقع التطوير المهني وعلاقته بممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في التقسيمات الإدارية بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٣٨٥) فرداً والتي تكون على رأسها قيادة نسائية والبالغ عددهن (٦) من القيادات النسائية، واستخدمت الباحثة أداتين: الأولى: الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في التقسيمات الإدارية حول فاعلية البرامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية واشتملت على ثلاثة مجالات (الفنية والتنظيمية والإنسانية)، وعلى درجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة واشتملت على خمسة أبعاد (الرؤية والرسالة والهدف، المسؤولية المشتركة، وثقافة المؤسسة، والممارسات القيادية، والتطوير المهني) والثانية: المقابلة: للقيادات النسائية لمعرفة واقع التطوير المهني، وتوضيح بعض النتائج التي أفرزتها الاستبانة الموجهة للعاملين. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت بمجملها متوسطة وجاء الجانب الإنساني بالرتبة الأولى ودرجة فاعلية عالية ثم تبعه الجانب التنظيمي ودرجة فاعلية متوسطة ثم تبعه المجال الفني ودرجة فاعلية ضعيفة، وجاءت درجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة بدرجة ممارسة متوسطة بشكل عام، وكان بُعد الرؤية والرسالة والهدف بالرتبة الأولى ودرجة ممارسة عالية، وبُعد التطوير المهني بالرتبة الثانية ودرجة ممارسة متوسطة، وبُعد ثقافة الوزارة بالرتبة الثالثة ودرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد المسؤولية المشتركة وبُعد الممارسات القيادية بالرتبة الرابعة والخامسة تبعاً ودرجة ممارسة ضعيفة، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية ودرجة ممارستها لأبعاد القيادة الموزعة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها: إتاحة الفرصة لتطوير قدرات القيادات النسائية في الإدارة والقيادة، وتنفيذ برامج تدريبية تأهيلية للقيادات النسائية في القيادة الموزعة، وتقويم برامج التدريب المقدمة للقيادات بهدف التطوير المستمر.

## ABSTRACT

The aim of this research was to explore the reality of professional development and its relationship to the practice of distributed leadership among women leaders in the ministry of education in the sultanate of Oman. The research followed a mixed method approach through both quantitative and qualitative techniques. For the quantitative method the researcher utilised a survey to measure the effectiveness of the professional development programmes provided for women leaders which consisted of two parts. The first part had three key categories: the technical side, the organisational side and the human side. The second part dealt with the level of practice of distributed leadership which involved five categories: the vision, the mission, the objectives, the shared responsibility, the organisational culture, the leadership practices and the professional development. For the qualitative method the researcher used interviews to investigate the reality of the women leadership and to gather in depth data to evaluate the nature and effectiveness of the programmes. The research population consisted of all administrative staff in the ministry of education (385) participants which (6) women leaders. The most significant research outcomes are: The effectiveness of the professional development programme for women leadership in the sultanate of Oman is average as the highest rate was for the human side followed by the organisational side then the technical side which was rated as the weakest by the participants. Women practice for distributed leadership was average in general however the vision, the mission and the objectives were rated highly practiced, professional development was the second in order as it was practiced at an average level followed by the organisational culture in the third place at an average level. In the fourth level was shared responsibility and leadership practice in the fifth place which was rated as average practices by participants. The research found a correlation between professional development programmes effectiveness for women leadership and their level of practice for distributed leadership. The most significant recommendations of the research are :The establishment of a unified training organisation at the national level to cater for the women leadership at senior management levels which can serve various government organisations to prepare women leaders.The provision of customised and tailored leadership programmes with specific target on distributed leadership in senior management levels in the educational fields. The creation of specific standardised evaluation strategies and mechanisms to constantly measure the effectiveness of leadership programmes.

## **APPROVAL PAGE**

The thesis of Fawziya Al Bulushi has been approved by the following:

---

Azam Othman  
Supervisor

---

Mohd Burhan Ibrahim  
Co-Supervisor

---

Ismæil Hassanein Ahmed  
Co-Supervisor

---

Muhammad Sabri Sahrir  
Internal Examiner

---

Abdul Wasiu Isiaq Nasirudeen  
External Examiner

---

Aref T M Alattari  
External Examiner

---

Mohamed Elwathig Saeed Mirghani  
Chairman

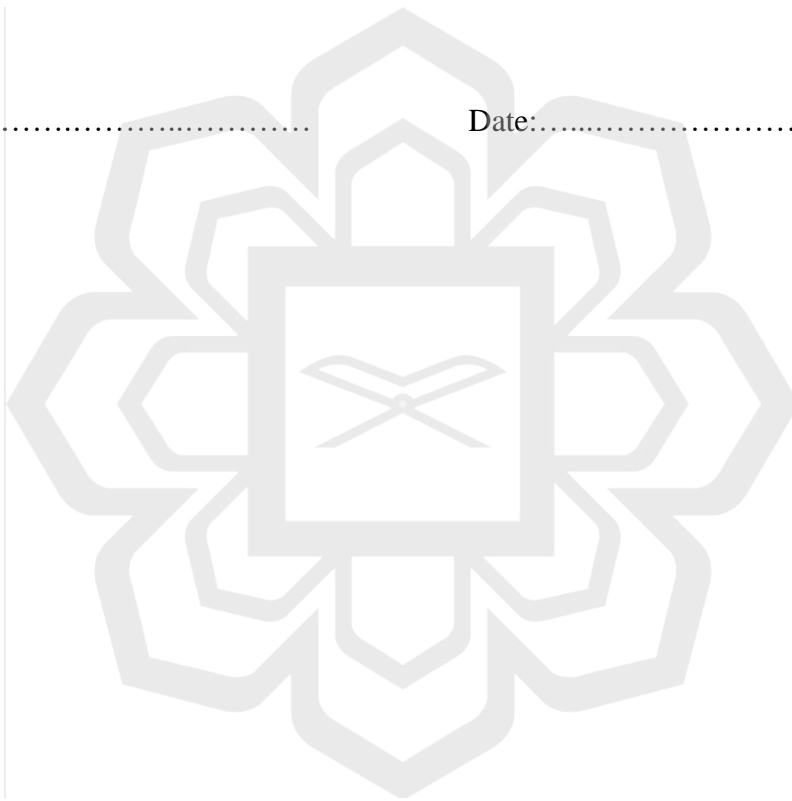
## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Fawziya Al Bulushi

Signature: .....

Date:.....



## الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

### إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة ل: فوزية بنت دادمحمد البلوشية

### واقع التطوير المهني وعلاقته بممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة بين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- ستزود الباحثة مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانها مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحثة لغرض الحصول على موافقتها على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانها البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم تجب الباحثة خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليها، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكدت هذا الإقرار: فوزية بنت دادمحمد البلوشية

التوقيع: .....

التاريخ: .....

إلى روح والدي الغالي رحمه الله، الذي أضاء لي دروب الحياة، وشجعني بعلمه، وإيمانه، كيف  
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، وضرب لي أروع مثال في الجِد، والمثابرة، والعطاء، وحب  
التعلم، لأصل ما أنا فيه، فاللهم لا تحرمه الجنة فهو لم يحرمني شيئاً في الدنيا.  
إلى روح والدي الغالية رحمها الله التي ارتقت إلى بارئها قبل أن أكمل هذه الدراسة، وكم  
كانت تدعو لي بأن يعينني الله على إتمام الدراسة، وكان دعاؤها شمساً تضيء لي طريقي منذ  
كنت صغيرة، والتي لم تغب عن خاطري مادام قلبي ينبض، فيارب اغفر لها وارفع درجاتها في  
العلين.

إلى أخوتي وأخواتي... من حبهم يجري في عروقي، وعزوتي في هذه الحياة، الذين أحاطوني  
باهتمام خاص، وشجعوني، ووقفوا بجانبني دعماً ودعاءً، وعوناً لي في دراستي، فيارب أطل في  
أعمارهم ومتعهم بالصحة والعافية، فهم سبب توفيقني بعد الله سبحانه وتعالى.  
إلى كل امرأة عاملة، ومؤمنة، ومجدة في عملها لترتقي بهذا الوطن وتعلي من شأنه.  
إلى كل من ساندني بالدعاء والكلمة الطيبة، وساهم في إخراج هذه الدراسة بهذا الشكل.

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله، وكماله، وعلوه سبحانه، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم إلى يوم الدين، وإيماناً بقوله تعالى: ﴿وقليل من عبادي الشكور﴾، [سبأ: ١٣]. وقول قائد البشرية ومعلمها الأول: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله". (سنن الترمذي، 4/299:1954).

بداية أتوجه بالشكر الجزيل للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا وجميع منسوبيها لما بذلوه تجاهنا من خدمات ومساهمات ذلت لنا كثيراً من الصعاب.

وأخص بالشكر والتقدير أستاذي المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور/ عزام عثمان، الذي تفضل بقبول الإشراف على دراستي، ولما قدمه لي من دعم، ونصح، ومعرفة، وأشكره على سعة صدره، وتواضعه، وكذا صبره معي طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور/ إسماعيل حسنين، وما قدمه من توجيهات سديدة وآراء نيرة فيما يتعلق بالجانب الميداني من هذه الدراسة. وكما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل محكمي أداتي الدراسة لما كان لإرشاداتهم، وملاحظاتهم، ونصحتهم الفائدة الكبيرة في إخراج أداتي الدراسة بصورتها النهائية جعله الله في ميزان حسناتهم.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الخاص إلى مدير دائرة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم، والأخوة العاملين بها، لما قدموه لي من مساعدة، وتسهيل في توزيع الاستبانة، وإن كان المقام لا يتسع لذكر كل من شاركوني في إنجاز هذا العمل فلهم مني كل التقدير.

وأشكر أسرتي الغالية، أيديهم الكريمة، وقلوبهم الصادقة التي ما فتئت تلهج بالدعاء لي بالتوفيق لمواصلة مشوار دراستي العليا، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعنا بما علمنا، وأن يعلمنا بما ينفعنا، فإن أصبت فمن توفيق من الله تعالى، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان الرجيم.

## فهرس محتويات البحث

ب.....	ملخص البحث
ج.....	ملخص البحث بالإنجليزية
د.....	صفحة القبول
ه.....	صفحة التصريح
و.....	صفحة الإقرار
ز.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
ط.....	فهرس محتويات البحث
ع.....	قائمة الجداول
ر.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة
١.....	المقدمة:
٥.....	مشكلة الدراسة:
٨.....	أهداف الدراسة:
٨.....	أسئلة الدراسة:
٩.....	أهمية الدراسة:
١١.....	مصطلحات الدراسة:
١١.....	١- التطوير المهني: Professional Development
١٢.....	٢- القيادة: Leadership
١٣.....	٣- القيادات النسائية: Woman Leadership
١٣.....	٤- القيادة الموزعة: Distributed Leadership
١٤.....	حدود الدراسة:

أولاً: الحدود البشرية:	١٤
ثانياً: الحدود المكانية:	١٤
ثالثاً: الحدود الزمانية:	١٤
رابعاً: الحدود العلمية:	١٥
محددات الدراسة:	١٥
خطة الدراسة:	١٥

## ١٧..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:	١٧
المحور الأول: الإطار النظري	١٧
أولاً: التطوير المهني: Professional Development	١٧
١- تعريف التطوير المهني:	١٨
٢- مكونات التطوير المهني:	١٩
٣- أهمية التطوير المهني:	١٩
٤- التطوير المهني للقيادات التربوية:	٢١
ثانياً: القيادة الموزعة: Distributed Leadership	٢٤
١- نظرة تاريخية:	٢٤
٢- مفهوم القيادة الموزعة:	٢٥
٣- أسس القيادة الموزعة:	٢٧
٤- الأساس النظري للقيادة الموزعة:	٢٨
أ- نظرية بيتر جرون Peter Gronn:	٢٩
ب- نظرية ريتشارد إلمور Richard Elmore:	٣٠
ج- نظرية جيمس سبيلين James Spillane:	٣١
٥- أبعاد (مجالات) القيادة الموزعة:	٣٣
٦- أهمية القيادة الموزعة:	٣٧

٣٨.....	ثالثاً: العلاقة بين التطوير المهني والقيادة الموزعة:
٤٠.....	رابعاً: القيادات النسائية الإدارية:
٤٢.....	خامساً: تجارب دولية لإعداد القادة:
٤٥.....	سادساً: جهود سلطنة عمان:
٥٠.....	سابعاً: القيادة في الدين الإسلامي:
٥٧.....	المحور الثاني: الدراسات السابقة والمرتبطة:
٥٧.....	أولاً: الدراسات العربية.....
٧٦.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
٩٠.....	خلاصة الفصل:
٩١.....	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
٩١.....	منهج الدراسة:
٩١.....	أساليب جمع بيانات الدراسة:
٩١.....	١- المصادر الأولية:
٩١.....	٢- المصادر الثانوية:
٩٢.....	مجتمع الدراسة:
٩٣.....	عينة الدراسة:
٩٦.....	أدوات الدراسة:
٩٦.....	أولاً: الاستبانة: Survey
١٠١.....	١- القسم الأول:
١٠١.....	٢- القسم الثاني:
١٠٢.....	٣- القسم الثالث:
١٠٣.....	صدق أداة الدراسة: (Validity)
١٠٤.....	أولاً: الملاحظات العامة:
١٠٤.....	ثانياً: الملاحظات التفصيلية:

١٠٥.....	ثبات أداة الدراسة (Reliability):
١٠٦.....	تطبيق أداة الدراسة:
١٠٦.....	متغيرات الدراسة:
١٠٧.....	المعالجة الإحصائية:
١٠٨.....	ثالثاً: المقابلة: Interview
١٠٩.....	خلاصة الفصل:

## ١١٠..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....

أولاً - عرض النتائج المتعلقة بدرجة فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة	
١١١.....	للقائدات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:
١١٣.....	أ- الجوانب المتعلقة بالجانب الفني (المهارات الفنية):
١١٤.....	ب - الجوانب المتعلقة بالجانب التنظيمي (المهارات التنظيمية):
١١٥.....	ج - الجوانب المتعلقة بالجانب الإنساني (المهارات الإنسانية):
ثانياً - النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات	
تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة	
للقائدات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لمتغيرات	
١١٧.....	الدراسة.
ثالثاً - النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في	
١٢٩.....	وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
١٣٠.....	أ- الجوانب المتعلقة بالرؤية والرسالة والأهداف:
١٣١.....	ب - الجوانب المتعلقة بالمسؤولية المشتركة:
١٣٢.....	ج - الجوانب المتعلقة بثقافة الوزارة:
١٣٤.....	د- الجوانب المتعلقة بالممارسات القيادية:
١٣٥.....	هـ - الجوانب المتعلقة بالتطوير المهني:

رابعاً - النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لمتغيرات الدراسة.....	١٣٦
خامساً - النتائج المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير المهني وممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.....	١٥١
سادساً - النتائج المتعلقة بالمقترحات التي تراها عينة الدراسة لتحسين برامج التطوير المهني لتناسب مهام القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (السؤال المفتوح).....	١٥٢
سابعاً - النتائج المتعلقة بمقابلة القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.....	١٥٥
١- طريقة الترميز: .....	١٥٥
٢- صدق الأداة: .....	١٥٦
٣- إجراءات تطبيق المقابلة: .....	١٥٦
٤- أسلوب تحليل البيانات: .....	١٥٧
٥- كتابة نتائج المقابلات: .....	١٥٨
المحور الأول: تحليل الأسئلة التي تتعلق بواقع التطوير المهني وفاعلية برامج التطوير المهني.....	١٥٨
المحور الثاني: تحليل الإجابات التي تتعلق بمجالات التطوير المهني.....	١٦١
المحور الثالث: تحليل الإجابات التي تتعلق بأبعاد القيادة الموزعة.....	١٦٣
المحور الرابع: تحليل الأسئلة التي تتعلق بالتحديات والمقترحات.....	١٦٥
خلاصة الفصل: .....	١٠٩

## ١٦٨..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ١٦٩.....
- ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لمتغيرات الدراسة ١٧١.....
- المتغير الأول: المسمى الوظيفي ١٧١.....
- المتغير الثاني: المؤهل العلمي ١٧٣.....
- المتغير الثالث: النوع الاجتماعي ١٧٥.....
- المتغير الرابع: سنوات الخبرة ١٧٥.....
- ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ١٧٧.....
- رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفقاً لمتغيرات الدراسة ١٨١.....
- المتغير الأول: المسمى الوظيفي ١٨١.....
- المتغير الثاني: المؤهل العلمي ١٨٢.....
- المتغير الثالث: النوع الاجتماعي ١٨٣.....
- المتغير الرابع: سنوات الخبرة ١٨٥.....
- خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير المهني وممارسة القيادة الموزعة لدى قيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ١٨٧.....
- سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمقابلة القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ١٨٩.....

١٩٢..... توصيات ومقترحات الدراسة:

١٩٣..... خلاصة الفصل:

## ١٩٥..... قائمة المصادر والمراجع

١٩٥..... أولاً: المراجع العربية:

٢٠٧..... ثانياً: المراجع الأجنبية:

## ٢١١..... الملحق

٢١٢..... ملحق (١) استبانة فاعلية برامج التطوير المهني للقيادات في صورتها الأولية

٢١٧..... ملحق (٢) استبانة القيادة الموزعة في صورتها الأولية

٢٢٣..... ملحق رقم (٣) قائمة أسماء محكمي الاستبانة

٢٢٤..... ملحق رقم (٤) الاستبانة في صورتها النهائية

٢٣٠..... ملحق رقم (٥) أسئلة المقابلة للقيادات النسائية

٢٣٥..... ملحق رقم (٦) تفرغ أسئلة المقابلات للقيادات النسائية

٢٤٦..... ملحق رقم (٧) تسهيل مهمة باحث من الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

٢٤٧..... ملحق رقم (٨) تسهيل مهمة باحث من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

## قائمة الجداول

١	يوضح أعداد مجتمع الدراسة من العاملين في التقسيمات الإدارية
٩٢	بوزارة التربية والتعليم والتي على رأسها قيادة نسائية حسب النوع.
٢	يوضح أعداد ومسميات القيادات النسائية في التقسيمات الإدارية
٩٣	بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
٣	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات المسمى الوظيفي.
٩٤	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات المؤهل العلمي.
٤	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير النوع
٩٥	الاجتماعي.
٥	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات سنوات الخبرة.
٩٦	يوضح الفقرات التي تم تبنيها وتعديلها من الدراسات ذات الصلة
٧	في قسم فاعلية برامج التطوير المهني المقدمة للقيادات النسائية.
٩٨	يوضح الفقرات التي تم تبنيها وتعديلها من الدراسات ذات الصلة
٨	في قسم درجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة.
٩٩	يوضح توزيع فقرات الاستبانة وفق محاور المهارات الفنية والتنظيمية
٩	والإنسانية في صورتها الأولية.
١٠٢	يوضح توزيع فقرات الاستبانة وفق أبعاد (الرؤية والرسالة
١٠	والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة الوزارة، الممارسات القيادية،
١٠٣	التطوير المهني) في صورتها الأولية.
١١	يوضح ثبات الاستبانة ومحاورها بطريقة الاتساق الداخلي لألفا
١٠٥	كرونباخ.
١٠٨	يوضح المعالجات الإحصائية لأسئلة الدراسة.
١٢	يوضح مقياس اعتماد الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية.
١٣	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد
١٤	عينة الدراسة لمحاور الاستبانة المتعلقة بدرجة فاعلية برامج التطوير
١١١	المهني المقدمة للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة
١١٢	عمان.

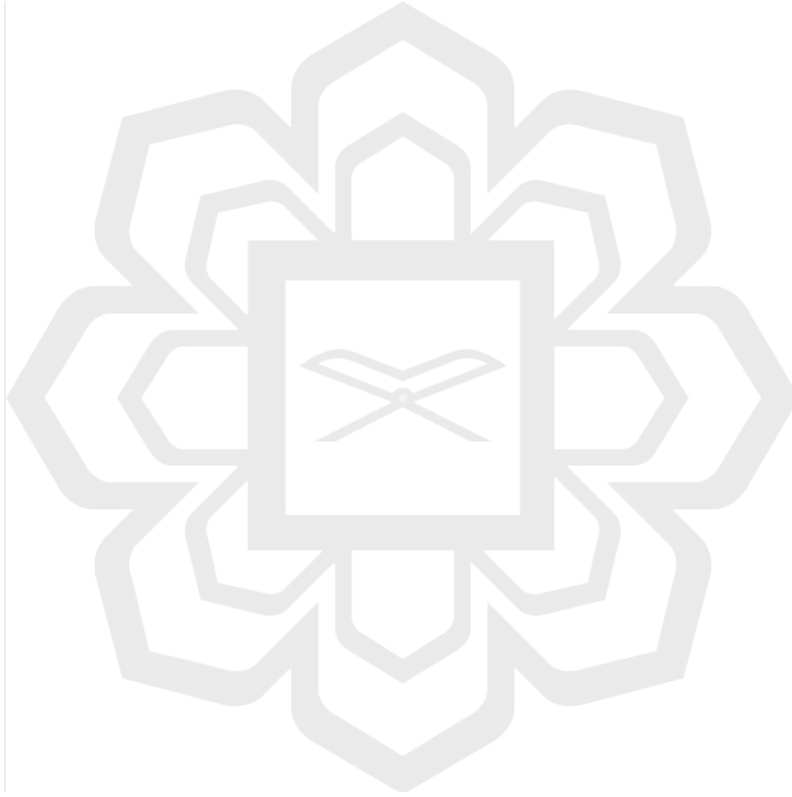
١١٣	١٥	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالجانب الفني (المهارات الفنية).
١١٤	١٦	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالجانب التنظيمي (المهارات التنظيمية).
١١٦	١٧	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالجانب الإنساني (المهارات الإنسانية).
١١٧	١٨	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.
١١٩	١٩	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في المجال التنظيمي وفقاً للمسميات الوظيفية.
١٢٠	٢٠	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال المهارات الإنسانية وفقاً للمسميات الوظيفية.
١٢١	٢١	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
١٢٣	٢٢	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال المهارات الإنسانية وفقاً للمؤهلات العلمية.
١٢٤	٢٣	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي للمستجيب.
١٢٦	٢٤	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمستجيب.
١٢٨	٢٥	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال المهارات الإنسانية وفقاً لسنوات الخبرة.

٢٦	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبانة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات النسائية للقيادة الموزعة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.	١٢٩
٢٧	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالرؤية والرسالة والأهداف.	١٣٠
٢٨	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمسؤولية المشتركة.	١٣١
٢٩	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بثقافة الوزارة.	١٣٣
٣٠	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالممارسات القيادية.	١٣٤
٣١	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المتعلقة بالتطوير المهني.	١٣٥
٣٢	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.	١٣٧
٣٣	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	١٣٩
٣٤	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال الرؤية والرسالة والأهداف وفقاً للمؤهلات العلمية.	١٤٠
٣٥	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال المسؤولية المشتركة وفقاً للمؤهلات العلمية.	١٤١
٣٦	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال ثقافة الوزارة وفقاً للمؤهلات العلمية.	١٤٢
٣٧	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال الممارسات القيادية وفقاً للمؤهلات العلمية.	١٤٤
٣٨	يوضح اختبار شيفيه لإيجاد الفروق في مجال التطوير المهني وفقاً للمؤهلات العلمية.	١٤٥

٣٩	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي للمستجيب.	١٤٧
٤٠	يوضح تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمستجيب.	١٤٩
٤١	يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين برامج التطوير المهني وممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.	١٥١
٤٢	يوضح تكرارات استجابات عينة الدراسة لمقترحاتهم حول تحسين التطوير المهني لتناسب مهام القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم.	١٥٣
٤٣	يوضح ترميز أفراد عينة المقابلة.	١٥٦

## قائمة الأشكال

١١	إطار تخطيطي للدراسة.	١
٢٣	عملية التدريب المهني وعلاقتها بالقيادة الموزعة.	٢
٣١	نظرية ألمور Elmore للقيادة الموزعة.	٣
٣٢	عناصر نظرية القيادة الموزعة عند سبيلين Spillane.	٤
٣٤	أبعاد القيادة الموزعة.	٥
٤٠	العلاقة بين التطوير المهني والقيادة الموزعة.	٦



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### المقدمة:

النجاح والتطور في مجال القيادة التربوية لا يأتي من فراغ، ولكن يأتي من خلال نظام متكامل من التطوير المهني، والذي يتمثل في التدريب والتطوير للقيادات التربوية داخل الأنظمة التعليمية، والذي تسعى إليه كل الدول الطامحة في نظام تعليمي يتمتع بجودة عالية في الأداء.

وكما هو معلوم فإن العالم يواجه كثيراً من التحديات والتغيرات التي تطالب المؤسسات بالجودة والكفاءة والفاعلية من خلال استغلال وتوظيف إمكانيات وجهود المسؤولين والتوسع في تفويض السلطات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الهرم الإداري (خليل، ٢٠١٤).

إنّ المسلمات والبدийيات لنجاح وتطور أي نظام تعليمي والعمل على تحقيق أهدافه، يأتي الاهتمام بالتطوير المهني، والذي يتم من خلال التدريب باعتباره أحد أهم المداخل الأساسية للتنمية الإدارية، ووسيلة من وسائل تحقيقها، حيث يتفق مع تنمية القوى البشرية من حيث الهدف، وهو إعداد الكوادر الإدارية والفنية الوطنية المؤهلة لإنجاز الأعمال والمشاريع التنموية، والذي يتم من خلال الإنسان الذي هو الهدف الأول للتنمية وأهم عنصر فيها، فمن خلال التوجيه والتدريب والحوافز يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج متطلعة للتقدم، والتدريب والتطوير المهني من أهم الطرق لإيجاد قيادات إدارية فعالة ومؤهلة علمياً وعملياً؛ لإحداث التطوير الإداري، أو التنمية الإدارية الشاملة، حيث يعد تدريب القيادات التربوية أحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في مجال التعليم؛ وذلك لأن القيادات التربوية هي وحدها القادرة على إحداث التجديدات في النظام التعليمي من خلال حل مشكلاته، حيث يعتمد تقدم المؤسسات وتطورها على درجة كفاءة هذه القيادات وإعدادها وتأهيلها، وتختلف إدارة مؤسسات التعليم عن غيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية والتي يكون تحقيق الأرباح أهم

أهدافها، حيث توجد عديد من الوسائل والطرق لتطوير أي صناعة أو عمل تجاري، إلا أن التربية والتعليم هما الطريقتان الوحيدتان لتطوير الفرد؛ لذلك فإن إدارة مؤسسات التعليم عملية معقدة متشابكة، لذا هي بحاجة إلى قيادات تربوية مؤثرة تقود دفة هذه العملية (الحميدي، ٢٠١٥).

فالقيادة هي صاحبة المسؤولية الأولى والرائدة في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، فقد أصبح واجباً عليها حمل راية التغيير في جميع تعاملاتها مع العاملين ومواكبتها لكل ما هو جديد ومفيد في إدارة الموارد البشرية بغية الوصول بمنتجها إلى الكفاية والكفاءة المطلوبة (المري، ٢٠١٥).

وتُعد متطلبات تطوير وإعداد القيادات التربوية وتدريبهم على فهم ثقافة المجتمع ومعرفتها معرفة جيدة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة في المجتمع، والتعرف على مشكلاته وهمومه في إطار المصلحة العامة، حيث تأتي أهمية التطوير المهني للقيادات التربوية في مبادئها ومفاهيمها وتنظيماتها وأدواتها وأساليب إعدادها قادة من نوع جديد، ومن ثمّ تعتبر عملية التطوير المهني ضرورية وذات بعد تطوري مهم خصوصاً في هذا العصر الحديث، والذي كثرت فيه التحديات أمام القيادات التربوية نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة من خلال ما يعرف بالعملة (الجهوري، ٢٠١٣).

ولكن عندما يذكر مصطلح "التطوير المهني" في وزارة التربية والتعليم يتبادر إلى الذهن تنمية و تطوير الكفايات المهنية لدى المعلم، ولكن وفقاً للرؤية الحديثة للمنهج التربوي يمثل المعلم عنصراً واحداً فقط من عناصر النظام التربوي، حيث إن الرؤية التقليدية للمنهج التربوي هي التي تحصر عملية التعلم فيما يجري في غرفة الفصل وحدها، ولذا قدرة المعلم تكون الشرط الوحيد لنجاح عملية التعلم، إلا أن هناك عناصر أخرى تؤثر في نجاح النظام التربوي وفي تحقيق أهدافه منها: واضعو المناهج، والإداريون، والمشرفون، وأخصائيو المختبرات والأنشطة والنمو المهني وتقنية المعلومات، والإعلام التربوي، وإذا نظر إلى أهمية التطوير المهني لجميع هؤلاء فإن ذلك سيكون له دور فعال في تحقيق أهداف النظام التربوي (المعمري، ٢٠١٠).

وهو ما أكد عليه التقرير الوطني المشترك بين وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ومنظمة اليونسكو حول الإطار العام لتحليل التعليم وتشخيصه (٢٠١٣)، مطالباً بأن تمتد يد

العناية والتطوير إلى عناصر المنظومة التربوية كافةً لضمان عمل النظام التعليمي بكافة عناصره بكفاءة وتكامل.

وتؤكد دراسة الجهوري (٢٠١٣) وأنه بالرغم من مجهودات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ومن خلال تشجيع المزيد من الجهود الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بالعملية التعليمية؛ إلا أنه يوجد ضعف وقصور في معرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بمديريات التربية والتعليم في السلطنة، وأن بعض القيادات التربوية تعاني قصوراً في إدارتها لمواكبة التطور والتغيرات العالمية، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب القيادية المسؤولة عن تنمية القادة وتطويرهم، حيث إن غالبية هذه البرامج تعاني من التحديد غير الدقيق للاحتياج التدريبي للقادة التربويين، حيث توجد بعض السلبيات وأوجه القصور في البرامج الحالية منها: غلبة النمطية والتكرار على كثير من هذه البرامج، وعدم ملاءمة موضوعات البرامج التدريبية اللازمة لمهامهم ووظائفهم القيادية في المديريات العامة للتربية والتعليم، وعدم تنوع هذه البرامج بما يتناسب مع ما يستجد من متغيرات علمية متسارعة في الثقافة والتكنولوجيا والبيئة وما إلى ذلك، وعدم مناسبة توقيت هذه البرامج لكثير من أفراد القيادات، كذلك يوجد قصور في تقييم محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية.

لهذا يهتم كثير من صانعي السياسات التعليمية في الدول بتأهيل القيادات التربوية وإعدادها، بهدف تطوير السلوك القيادي ورفع المستوى الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات التعليمية. لأن المؤسسات التربوية في عالمنا المعاصر بحاجة إلى قيادات متميزة وذلك من خلال استخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة للتطور السريع في أساليب الإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما يطلب من المؤسسات بخلق أجواء مناسبة للعاملين، يسود فيها روح العمل الجماعي والفريق الواحد، كما تحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة (المحمادي، ٢٠١٥).

ولكي يتمكن النظام التعليمي الطامح في إنجاز ما يهدف إليه، فإنه يتوجب أن تكون القيادة التربوية على جميع المستويات قيادة مرنة ومتجاوبة حتى تتمكن من التعامل مع تحديات العصر ومتطلبات التطور السريع والمتلاحق في هذا العصر، باعتبار أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة النظام التعليمي ووجود استمرارية الجهود التطوير والارتقاء فيها (Gallo, 2011).