

## The reality of the practice of leadership distributed by the leaders of public education schools in the urban city of Abha from the point of view of teachers and administrators

Azzah Abdullah Hassan Al-Bahish

Amal Mohammed Hassan Al-Badawi

College of Education || King Khalid University || KSA

**Abstract:** The research aimed to identify the reality of the practice of distributed leadership among general education school leaders in the urban city of Abha. The practice of distributed leadership among general education school leaders in the urban city of Abha on a total average (2.93 out of 5), that is, at a (medium) degree and at the level of sub-dimensions; The school vision dimension came in the first place with a mean of (2.96), the school culture dimension with an average of (2.93) and the third dimension of joint responsibility with an average of (2.88), all with a verbal rating (medium), and the results showed that there were no statistically significant differences attributed to the current job variable, and Years of service, while there were statistically significant differences for the dimensions of school culture and shared responsibility attributed to the variable years of service in favor of ten years or more. Urban with specialists experts, and consultants in modern educational leadership trends.

**Keywords:** Practice, Educational leadership, Distributed leadership, public education schools, The metropolitan city of Abha.

## واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية من وجهة نظر المعلمات والإداريات

عزة عبد الله حسن آل بهيش

أمل محمد حسن البدوي

كلية التربية || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (374) من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية وخلص البحث إلى حصول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية على متوسط حسابي كلي (2.93 من 5)، أي بدرجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية؛ جاء بُعد الرؤية المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط (2.96) ثم بُعد الثقافة المدرسة بمتوسط (2.93) وثالثاً بُعد المسؤولية المشتركة بمتوسط (2.88) وجميعها بتقدير لفظي (متوسطة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية، ومتغير سنوات الخدمة، فيما وجدت فروق دالة إحصائية لبعدي الثقافة المدرسية والمسؤولية المشتركة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح عشر سنوات فأكثر، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثتان بعقد ورش تدريبية في ضوء مداخل القيادة

التربوية الحديثة ومنها القيادة الموزعة، ودعم قائدات مدارس التعليم العام في مدينته أهما الحضرية بمختصين وخبراء ومستشارين في الاتجاهات القيادة التربوية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة التربوية، القيادة الموزعة، مدارس التعليم العام، مدينة أهما الحضرية.

## المقدمة.

يواجه العالم اليوم تطورات سريعة ومتغيرات متلاحقة في كافة المجالات، انعكست نتائجها على المنظومة التعليمية، والتحديات العالمية المعاصرة تُحتم على المؤسسات التعليمية وإدارتها اتباع أسلوب عملي واع، ومداخل إدارية حديثة، لمواجهة هذه التحديات، وجاء إعلان " رؤية المملكة 2030" مواكبا لتطورات والتغيرات السريعة في الهدف الاستراتيجي الثالث "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار"، وبالتالي فإن السعي إلى تطوير مجال التعليم وفق أهداف وخطط ذكية تأتي في قائمة الأولويات والأهداف لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية إذا يعتبر تطوير أداء القيادات المدرسية من أحد تطبيقاته (برنامج التحول الوطني رؤية 2030، 2016).

وأن تحقيقها بجودة عالية وكفاءة يتوقف على القيادة التربوية التي تُعد من أهم العناصر العملية الادارية، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه وأن نجاح العملية التعليمية يقوم عليها؛ لأنها جوهر العملية التعليمية والإدارية.

لذلك نجد أن المصلحين التربويين يؤكدون على أهمية القيادة المدرسية في رسم الخطط وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وأن دور القيادة المدرسية لا يقتصر على تنظيم العمليات التعليمية والإدارية، بل يتجاوزها إلى الاهتمام بكل ما يسهم في تهيئة الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد لتحقيق أعلى معايير الإنجاز الكيفي في مجال العملية التعليمية والإدارية بكافة عناصرها (اليامي، 2019).

لذا نلاحظ أن التطور السريع في النظريات المتعلقة بالقيادة المدرسية تدل على أهمية تفعيل الديمقراطية والتعاون في قيادة المؤسسات التعليمية. وأكدت دراسة الغامدي (2020) أن النمط الديمقراطي (التشاركي) حاز على المرتبة الأولى بين الأنماط المستخدمة من قبل قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، لذلك انبجحت الكثير من عمليات الإصلاح الإداري التي انبثقت من فكرة توزيع القيادة.

وتعتبر القيادة الموزعة بأنها أكثر توسع وانتشار في السياسات التعليمية الدولية حيث تم اعتمادها في المدارس من خلال الدعم المقدم والممول من لجنة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية المتمثل في مشاريع قيادة عمل الدولة (SAELP)، وكذا أستراليا والمملكة المتحدة وأجزاء من اروابا ونيوزيلندا وأداء ذلك إلى تشجيع عدد من الوكالات الدولية لتطبيق نماذج القيادة الموزعة كمشروع والاس ومجلس كبار مسؤولي المدارس الحكومية لتشجيع القيادة الموزعة وقيادة المعلمين (Wallace Project and the Council of Chief State School Officers) (Hickey et al., 2022).

وهذا ما أكدته دراسة كل من (Wang, 2018؛ Wenner, & Campbell, 2017) بأن نمط واتجاه القيادة الموزعة هو الأكثر الأنماط والاتجاهات القيادة التربوية اعتمادا على المستوي الدولي.

وهذا ما كشفته دراسة الثبيتي (2015) بأن القيادة الموزعة جاءت بالمرتبة الأولى من التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في القيادة التربوية بمتوسط حسابي (5) وانحراف معياري (0)، وهذا يؤكد إجماع الخبراء على أن القيادة الموزعة تمثل أفضل التوجهات المستقبلية للقيادة التربوية.

والجدير بالذكر أن نتائج دراسة باربرا (Barbara, 2020) أكدت على أنه يجب اخذ باتجاه القيادة الموزعة لتحسين عملية التعليم والتعلم وخلق بيئة تعاونية تشاركية مناسبة؛ لتوزيع المهام، وتطوير كل من في المؤسسة وأكد على أن كاريزما القائد ضرورية لتباعه لتحقيق النجاح والتنافس.

وجاءت دراسة عماري (2022) مؤكداً على أن القيادة الموزعة لها تأثير واضح على تحقيق التميز في قدرات قادات المدارس على تحقيق أفضل الممارسات القيادية والتفوق والتفرد في تأدية المهام ومواكبة التطورات وحل المشكلات على مستوى عالي ومتقدم والوصول إلى أداء متميز وغير مسبوق.

ويشير العلياني والألفي (2018) إلى أن القيادة الموزعة تسهم في الكشف عن الطاقة الكامنة للمعلمين وتوجيهها لخدمة المدرسة في تحقيق أهدافها، وتحقيق الإشباع الوظيفي، وتنمية روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم القيادية.

والملاحظ لذلك الانتشار للقيادة الموزعة على المستوى العالمي يرى بأن المملكة العربية السعودية كان لها السبق في تبني الاتجاهات القيادية الحديثة من خلال تطوير سياسة القيادة المدرسية من خلال برنامج "ممارس القيادة المدرسية" الذي قامت به شركة تطوير للخدمات التعليمية ضمن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز- رحمه الله- لتطوير التعليم ويركز على تأهيل القيادات المدرسية بمعايير مهنية معتمدة دولياً (الغامدي، والعتيبي، 2020)

وبناء على اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة لم تجد الباحثتان على حد علمها دراسة تطرقت أو بحثت لاستكشاف واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، ويأتي هذا البحث للكشف عن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد القيادة الموزعة (الثقافة المدرسية- المسؤولية المشتركة- الرؤية المدرسية).

#### مشكلة الدراسة:

في ظل الجهود الحثيثة المبذولة في إطار تطوير المنظومة التعليمية بشكل عام وتطوير القيادات المدرسية بشكل خاص من خلال تبني استراتيجيات وأنماط قيادية تُسهم في تحديث وتحول القيادة المدرسية من الاتجاه القيادي التقليدي، إلى الاتجاهات القيادية الحديثة.

ونظراً لدور المهم والحيوي لرؤية المملكة العربية السعودية لعام (2030) التي تقوم بتحديث شامل لتعليم من خلال ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة وتنمية المهارات القيادية وتعزيز التطوير المهني للمعلمين والإداريين وتحسين البيئة المدرسية تحفز على التطوير والابتكار والإبداع من خلال تحسين أداء القيادة في العمليات التعليمية والإدارية في جميع المؤسسات التعليمية (اليامي، 2018).

وعلى الرغم من جهود المبذولة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتطوير القيادة المدرسية من خلال مركز التدريب التربوي ومعهد الإدارة العامة لتدريب القادة على مهارات التفويض وحل المشكلات وما تقدمه وزارة التعليم من برامج تدريب خارجة كبرنامج القيادة لإدارة مدرسية فاعلة لمدة أسبوعين في كلية كرو للتربية ببريطانيا وتطوير التعليم كبرنامج تطوير التعليم العام (تطوير) الذي ينفذه مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود- رحمه الله - من خلال شركة تطوير للخدمات التعليمية في بناء قيادة فاعلة في جميع مستويات النظام التعليمي وفق رؤية المملكة 2030 (الغامدي، والعتيبي، 2020: برنامج التحول الوطني 2016، 2030).

إلا أن بعض الدراسات أكدت أن هناك تحديات تواجه التطبيقات والاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية؛ ومنها دراسة اليامي، وفلويد (Alyami&Floyd, 2019) التي أكدت أن الهياكل التنظيمية التي يتبعها نظام

التعليم السعودي اتسم بشبه لامركزية، وأن ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التطوير لاتزال في حدودها المتوسطة.

كما أكدت دراسة الربيعي، وبن هدية (2021) بأن واقع ممارسة مشرفي القيادة المدرسية بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الموزعة جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي كلى (3,36 من 5) وأكدت نتائج دراسة الزهراني، وصانغ (2019) أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الموزعة جاءت بدرجة منخفضة في تطبيقها. وأكدت دراسة الأحمري (2018) التي طبقت بمنطقة عسير على وجود معوقات لتطوير المهارات القيادة (الانسانية، الفنية، الإدارية) وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه المعوقات ومنها انخفاض الثقة وضعف كفاءة القيادات في تطوير المهارات القيادية وقدم اللوائح والتعليمات الإدارية بما لا يتفق مع التطورات الحديثة.

أما دراسة الطويل والفايز (2022) فقد أكدت على أن قلة الصلاحيات المقدمة لقيادات الصف الثاني من ذوي الخبرة في مجال صنع القرار، وقلة أشراكهم في تحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات، وأن تنفيذ الأساليب القيادية التقليدية الهرمية في القيادة من قبل القيادات العليا وضعف تفعيل المسألة بشكل موضوعي من أهم صعوبات ممارسة القيادة الموزعة بالجامعات السعودية.

وقد أسفرت نتائج دراسة هيكي وآخرون (Hickey et al., 2022) أن اغلب نسبة الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة (30%) تليها بلجيكا بنسبة (20.5%) وجاءت المملكة العربية السعودية بنسبة (2,6%) وفي ضوء ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة حول اتجاه القيادة الموزعة في القيادة المدرسية اتضح أن هناك حاجة لمعرفة واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية ومن هنا جاءت فكرة البحث

#### أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية للقيادة الموزعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لبُعد الثقافة المدرسية) للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لبُعد المسؤولية المشتركة) للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 3- ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لبُعد الرؤية المدرسية) للقيادة الموزعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

#### فرضية الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية وفقاً لمتغيري (الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة).

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد القيادة الموزعة (الثقافة المدرسية- المسؤولية المشتركة- الرؤية المدرسية)
- 2- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية تعزى لمتغيري: (الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث من خلال تناوله لموضوع توزيع القيادة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية الذي ندرت به الدراسات خاصة العربية، فالبحث يُعد إسهامًا فعالاً في هذا مجال في ظل الاهتمام العالمي والإقليمي بذلك الموضوع، كما يُفيد البحث تطبيقياً، بضم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث الحالي- بالخطة الاستراتيجية والتطويرية للوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ومن الممكن تحديد أهمية البحث في النقاط الآتية:
- توعية العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية ممارسة الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، من أجل تعزيز المشاركة والدافعية لديهم.
  - يؤمل أن تدعم تطوير أداء قائدات المدارس من خلال الوقوف على الأداء الفعلي لهن وتحقيق التطوير المهني عن طريق تبني اتجاه القيادة الموزعة، وتعديل بعض الممارسات السلبية من بعض قائدات المدارس الحاصل من المركزية في القرار.
  - تأتي استجابةً لمتطلبات تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي أكدت على ضرورة تنمية المهارات القيادية التي بدورها تحقق أهداف التعليم.
  - قد تُسهم نتائج الدراسة في توضيح أهمية إعطاء المزيد من الصلاحيات لقائدات مدارس التعليم العام والتقليل من المركزية وشبه المركزية.
  - قد تُساعد نتائج الدراسة زيادة الوعي بين العاملين في المؤسسات التعليمية حول أهمية تطبيق القيادة الموزعة.
  - تُواكب الاهتمام المتزايد لمعايير واسبس ممارسة القيادة في المدارس وفق متطلبات العصر الحديث، وإعادة تأهيل قائدات المدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية.
  - على حد علم الباحثان فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القلائل التي تناولت واقع ممارسة القيادة الموزعة بمنطقة عسير؛ لذا من المتوقع أن تُثري المحتوى العلمي التربوي فيما يتعلق بالقيادة التربوية بشكل عام والقيادة الموزعة بشكل خاص.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية: عينة من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من وكيلات، ومعلمات، والإداريات.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية.
- الحدود الزمنية: طُبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني 1442-1443هـ.

## مصطلحات الدراسة:

تضم الدراسة الحالية عدد من المصطلحات المعرفة إجرائياً واصطلاحياً كما يلي:

- مفهوم القيادة الموزعة (Distributed Leadership DL)
- تُعرف القيادة الموزعة بأنها: "مشاركة القائد في الأنشطة التي تؤثر على جهد ومهارات ودافعية المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تفاعل القادة الرسميين مع القادة غير الرسميين الذين يأتون من أي منصب داخل المجتمع التنظيمي" (Printy&Liu, 2020,p.6).
- كما تُعرف على أنها: "مدخل قيادي سلوكي يركز على تقسيم عدد من الأدوار القيادية على المرؤوسين في المنظمة عن طريق تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ ممارسات الأنشطة التنظيمية والاسهام بشكل فعال في الشراكة المجتمعية بهدف تطوير أداء المنظمة بشكل مستمر" (Agarwal et al., 2021,p.3).
- كما تُعرف على أنها: "قيادة تعاونية جماعية عن طريق البُعدين الرأسي والأفقي لممارسة القيادة فهي تقوم باختزال مجال دور القائد الذي يشرك الافراد العاملين في المنظمة بممارسة عملية القيادة مع التركيز على انخراط الخبراء في العمل القيادي أينما وجدو داخل المنظمة" (السبيعي، 2018، ص.18).
- تعرف اجرائياً بأنها: "تأثير الطرق المختلفة التي تستخدمها قائدة المدرسة للحث على التمكين الإداري للمعلمات والإداريات والوكيلة من خلال منح ونشر الأدوار القيادية بينهن؛ وذلك من أجل المشاركة في صنع القرار واتخاذ وتحمل مسؤوليته من خلال توزيع عليهن العمل والمسؤوليات، لتحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد ممكن".
- تُعرف مدينة أبها الحضرية (Abha Metropolitan) بأنها: "العاصمة والمركز الإداري لمنطقة عسير وتضم كل من أبها وخميس مشيط وأحد ريفية حيث إن منطقة عسير تقع في الجزء الجنوبي الغربي من المملكة العربية السعودية" (وزارة الشؤون البلدية والقروية وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات، 2019، ص.16).
- تُعرف مدارس التعليم العام بأنها: "جميع مدارس مراحل التعليم العام الحكومي وأهلي وتحفيظ القرآن ومدارس الطفولة المبكرة ومدارس التعليم المستمر والمدارس السعودية في الخارج" (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، 2021، ص.5).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري:

- وعند التركيز على القيادة الموزعة فإن هناك العديد من العناصر التي يقوم عليها نجاح القيادة الموزعة ولعل منها وجود ثقافة مدرسية مبنية على التعاون بين القادة والإفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي بدورها بحاجة إلى تبادل ومشاركة فاعلة من خلال طرح الأفكار مما يُولد إلى ثقة مرتفعة بين القادة والمرؤوسين في القيادة المدرسية.
- القيادة الموزعة تتضمن العمليات التعليمية والإدارية فهي لا تخلق من فراغ وأثناء بين مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة، ومع الأخذ في عين الاعتبار مشاعرهم واحتياجاتهم وآمالهم.
  - القيادة الموزعة تُجزء الأنشطة والأدوار القيادية بين المرؤوسين في ظل المساءلة الدائمة من قبل الإدارات التعليمية.
  - تركز القيادة الموزعة على خبرات العاملين في المؤسسة التعليمية.

- القيادة الموزعة لا تقتصر على توزيع الأدوار القيادية فقط وأنما تتعدى هذا إلى تبادل الخبرات بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
- كل مروس من المرؤوسين في المؤسسة هو قائد في تخصصه أو مجال خبرته.
- إشراك الافراد العاملين في تنفيذ المهام القيادية في كافة أرجاء المؤسسة.
- القيادة الموزعة عبارة عن تواجد أكثر من قائد في المنظمة مع وجود الخبرة التي سوف يسهم بها.
- دور القائد في المؤسسة عبارة عن ترتيب وتنظيم الخبرات بين المرؤوسين من أجل رفع مستوى التحسين في أداء العمل بالمؤسسة.

#### الثقافة الفردية والجماعية في القيادة الموزعة:

أكدت دراسة أور وبيركوفيتش (Or & Berkovich, 2021) على دور الثقافة الفردية والجماعية في تشكيل القيادة الموزعة وصنع القرارات الانحادية التشاركية، وفي ذات السياق كشف الدراسة تريانديس (Triandis, 2018)) إلى أن الثقافة الفردية والثقافة الجماعية ليست فقط متغير خارجي، بل مخطط معرفي يشكل فهم عميق لوجهات نظر داخل المؤسسات حول نمط القيادة المستخدمة من قبل القائد. وقد صممت الباحثتان الجدول (1) لتُفسر من خلاله خصائص الثقافة الفردية والجماعية داخل المنظمة.

جدول (1): خصائص الثقافة الفردية والجماعية داخل المنظمة

الثقافة الجماعية	الثقافة الفردية	الخصائص
تري الافراد على صله بالآخرين	تري الافراد ككيانات مستقلة	التصورات
تُعطي للهدف الجماعي الأولوية	تُعطي الأولوية للهدف الفردي	المواقف اتجاه الأهداف عندما يكون صراع بين الهدف الفردي والجماعي
المشاركة والتكامل في الأهداف والهوية التنظيمية والجماعية والثقافية	تساعد الاعتماد المتبادل بين الأهداف والهوية التنظيمية الافراد على تعزيز الذات	المشاركة
يكون الافراد محكومين بمعايير والتزامات الجماعة	يتم تحفيز الافراد للحفاظ على قيمهم ومواقفهم ومعتقداتهم	أهمية المعايير
العلاقات المتناغمة أكثر أهمية من المهام	المهام أكثر أهمية من العلاقات	التوازن بين المهام والعلاقات

والمتمثل لدور الثقافة الجماعية داخل المنظمة يرى أنها تهيئ للقيادة الموزعة التي تركز على تمكين الافراد العاملين من الانخراط في الجماعة من خلال إعطاء الفرص في بناء بيئة عمل تشاركية تعاونية تنمي الثقافة الجماعية والبُعد عن الفردية للمؤسسات.

#### مصفوفات القيادة الموزعة:

##### 1- مصفوفات رئيسية للقيادة الموزعة (The Distributed Leadership Matrixes) (DLM):

هو عبارة عن مشروع بحثي قام به مجموع من الباحثين استراليين هم جونز، ريلاند، هارفي، ليفو، شنيدر وألبي (Jones et al., 2011) خلال ثلاث سنوات من (2009) إلى (2011) هدف على تحديد مفهوم مشترك لكيفية ممارسة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية ويعود السبب في ذلك إلى مزمنة التغيرات الإصلاحية وفقاً لعملية بولونيا وفي ضوء ذلك تم بناء ثلاث مصفوفات رئيسية للقيادة الموزعة وهي كالتالي:

- أ- مصفوفة القيادة الموزعة للأبعاد والمدخلات.
  - ب- مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات.
  - ج- مصفوفة مجمعة (أدارة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي).
- 2- مصفوفة القيادة الموزعة للأبعاد والمدخلات.
- المدخلات (اللازمة للتحرك نحو القيادة الموزعة):
1. التشجيع على المشاركة.
  2. إنشاء العمليات.
  3. تطوير القيادة المشتركة.
  4. توفير الموارد لإعانة الفرص التعاونية.

#### الأبعاد:

1. السياق/ انتقال القادة من الاستناد على السيطرة والتسلط على المرؤوسين إلى التأثير فيهم.
2. الثقافة/ انتقال القيادة من الاستناد على عنصر المراقبة أو التحكم (الثقافة الفردية) إلى المراقبة الذاتية (الثقافة الجماعية)
3. التغيير/ الاتصال بين القادة والمرؤوسين يكون تصاعدي وأقوى من أجل تشجيع مشاركة أكبر عدد من المرؤوسين.
4. إدارة العلاقات/ لا تركز القيادة على الهوية الفردية، بل الهوية الجماعية.
5. النشاط/ يفترض أن تكون للقيادة غرض مشترك من خلال مراحل التغيير (هدف مشترك).

#### جدول (2): مصفوفة القيادة الموزعة للأبعاد والمدخلات

The Distributed Leadership Matrix of Dimensions and Inputs

النشاط	العلاقات	التغيير	الثقافة	السياق	الأبعاد المدخلات
إنشاء دورة البحث العلمي ضمن خطة، الدور القيادي، النشاط، الجدول الزمني، والمسؤوليات التي تم تحديدها	خلق الفرص لتناغم الهوية الفردية والهوية الجماعية	السياسة العامة تتأثر بالممارسة على مستويات متعددة ومهام متعددة	خبرات الموظفين هي قيمة تحدد في استراتيجية ورؤية المنظمة	الانتقال من التنظيم إلى الثقة	تشجيع المشاركة في القيادة
تطوير دورات البحث العلمي تعكس تقنيات وأدوات الممارسة	تشجيع المجموعات التعاونية	استحداث فرص لممارسة التأثير في السياسات التعليمية	تطوير ثقافة احترام خبرات المرؤوسين	دعم القادة غير الرسميين من قبل القادة الرسميين	إنشاء العمليات
تشجيع الممارسة المعاكسة كمنهجية	ورشة عمل للتطوير المهني حول القيادة الموزعة	على القيادة الرسمية دعم مشاركة جميع أصحاب المصلحة (المجتمع وأولياء الأمور)	تشجيع التمثيل/النيابة في اللجان اللامركزية	تدريب القيادة الرسمية يشمل القيادة الموزعة	تطوير القيادة

النشاط	العلاقات	التغيير	الثقافة	السياق	الأبعاد المدخلات
تخصيص وقت للأنشطة الانعكاسية - التأملية	تشجيع عقد اجتماعات منتظمة (واقعية أو افتراضية) من خلال القنوات	توجيه وتسهيل التعاون	المشاركة في القيادة حق معترف به	توفير الوقت والتمويل للأنشطة التعاونية	التعاون
خبراء استشاريون مهرة	إظهار المخرجات من خلال أداة تشخيص	دعم البنية التحتية ودعم الأنظمة	المشاركة في القيادة تقتضي دفع مكافأة	تحديد خطط عمل المشاركة في القيادة	دعم الترابط والمشاركة

### مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات:

هي خرائط للقيم والممارسات اللازمة لتوسيع نطاق القيادة الموزعة (الموقفية- الموضوعية) (للعلائقية - ترابطية).

### ممارسات القيادة الموزعة:

- 1- الرقابة الذاتية/ التركيز على الترابط.
- 2- التفاعل الاجتماعي/ القدرة على تهيئة ظروف التعلم الجماعي عن طريق ممارسة بعض نقاط القوة والمهارات والقدرات.
  1. التعلم الجماعي/ من خلال تطوير تقنيات تعلم المحادثات عن طريق أربع مراحل:
    - أ- الحوار بحديث لطيف
    - ب- الحوار بحديث صعب
    - ج- الحوار التبادلي - انعكاسي
    - د- الحوار التوليدي بمعنى توليد الأفكار بواسطة الأسئلة المتوالية
  2. النمو في الاتصال/ التركيز على التبادل من خلال كسر الحواجز وتخطي الحدود بين الذات والآخرين وهي أكثر تفاعل ومرونة ومتعددة الاتجاهات

### القيم:

1. السياق/ الثقة بدلاً من التنظيم
2. ثقافة الحكم الذاتي (الرقابة الذاتية) هو عنصر التحكم الذي تضمن احترام الخبرة.
3. التغيير/ تُعرف بمجموعة متنوعة من المدخلات وقدرات القيادة.
4. العلاقات/ مبنية على التعاون بدلاً من النزعة الفردية.
5. النشاط/ الممارسة الانعكاسية التي تعتمد على الانتقاد البناء بدلاً من الاحراج من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول (3): مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات

الممارسات	الثقة	الاحترام	الاعتراف	التعاون	الممارسة للتغيير
التمتع بالحكم الذاتي في العلاقات	لا وجود لكلمة أنا المركزية	التكيف مع الأفكار الجديدة التي تنطوي على التغيير والاصالة والدقة	تشجيع الاستشارات التفاعلية	التعاون يكون مرناً وصريحة في وقته ومباشرة	الفرد ومجموعة تمارس الممارسة الانعكاسية
التفاعلات الاجتماعية	قادر على مواجهة فعالة	الاعتراف بالأقران- النظراء	على استعداد لتقاسم الفلسفات التنظيمية	أبعاد المصلحة الذاتية، والتعاون مع الأفراد باعتبارهم وسطاء تغيير مشاركين	الانتقاد البناء بدلاً من الانتقاد الهدام
الحوار وتعلم أساليب المحادثات	لا تمثل المواقف، بل القضايا	خبرة واختصاص في التعلم والتدريس	تقبل النقاش في نطاق حر	الانصات والمحاوره بشكل ممتاز	تقسيم ومشاركة الأهداف
النمو في عملية الاتصال	قبول المسؤولية والعمل بشكل مستقل	العمل خارج نطاق أوقات الاستراحة	ابداء الرأي بصراحة لكن بمرونة	قبول الأهداف المشتركة لا السلطوية	إلقاء الضوء على تعزيز نمو المخرجات والنواتج

ونظراً للدور المهم والحيوي الذي تمثله القيادة الموزعة من دعم وتوفير القدرة للمؤسسات التعليمية على تحديد العناصر الأساسية واللازمة لتطوير المؤسسات من خلال اصطناع عمودي بين كل من الأبعاد والقيم على حدى، وعن طريق اصطناع وأفقي لمكونات القيادة الموزعة- القيم والأبعاد- لكل مدخلات وممارسات على حدى.

ج) مصفوفة مجمعة (أدارة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي):

تعتبر المرحلة الأخيرة من هذا المشروع البحثي المكون من:

1. محور X (معايير القيادة الموزعة):
  - أ- تحديد هوية الأشخاص المشاركين في عملية القيادة الموزعة.
  - ب- العمليات المطلوبة لدعم العملية التعليمية والإدارية.
  - ج- أشكال التنمية المهنية المطلوبة.
  - د- نوع الموارد اللازمة لدعم عملية القيادة الموزعة.
2. محور Y (الأبعاد والقيم لتطوير تمكين القيادة الموزعة):
  - أ- السياق.
  - ب- ثقافة الحكم الذاتي.

جدول (4): أداة نشاط التمكين الذاتي الانعكاسي للقيادة الموزعة Action Self Enabling Reflective Tool (ASERT) for DL

العلاقات (تعاون)	التغيير (اعتراف)	الثقافة (احترام)	السياق (ثقة)	الأبعاد (Y)
الخبرة الفنية للمرؤوسين تساهم في صنع واتخاذ القرار الجماعي	عند وضع السياسات العامة للمنظمة تعتبر جميع الوظائف والمستويات من المدخلات	مساهمة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات	استخدام الخبرة الفنية للمرؤوسين للإبلاغ بالقرارات	المرؤوسين المشاركين
تولف مجتمعات الممارسة - التمرن	عند تنفيذ السياسات العامة للمنظمة تكون جميع الوظائف والمستويات من المدخلات	إشراك المجموعات اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات	المشاركة في القيادة ظاهرة بوضوح	العمليات الداعمة
تيسير التعاون	التشجيع الاستباقي على مشاركة القيادة من قبل القادة	التوجيه نحو المشاركة في القيادة	المشاركة في القيادة هي الركيزة للتدريب على القيادة	توفر التطوير المهني
دعم شبكة العلاقات بشكل منتظم من خلال التأييد	تعتبر المرونة أساس العناصر في بناء الهياكل والأنظمة	الاعتراف والمكافأة للقيادة مساهمة	من أجل التعاون لابد من توفر مساحة والوقت والتمويل	توفر الموارد

والملاحظ في جدول (4) أن كل نقطة التقاء كل بُعد وقيمة من الأبعاد والقيم تطوير التمكين للقيادة الموزعة (محور Y) مع معيار من معايير القيادة الموزعة (محور X) لينتج لنا إجراء وممارسة من الإجراءات والممارسات التي لو طبقة بشكل جيد في عملية توزيع القيادة لضمان نجاح إدارة أي إصلاح أو تغيير تواجهه المنظمة.

ج- التغيير الذي يعترف بالمدخلات.

د- العلاقات تبني بالتعاون لا النزعة الفردية.

ويسمى هذا المحور (بنشاط التمكين الذاتي الناتج عن مرحلة نضج في ممارسة القيادة الموزعة)، وعلية يكون ركيزة لتحديد الفلسفة والمبادئ للقيادة الموزعة من تطوير الأداء المؤسسي.

3. المصفوفة 2x2:

في ظل الجهود البحثية المبذولة في فهم القيادة فرض كل من يونجس، وإيفانز (Youngs & Evans, 2021) مصفوفة 2x2 التي قدمه التفكير الكياني من خلال التركيز على الافراد والتفكير العلمي عن طريق توضيح وفهم القيادة الموزعة داخل المنظمة.

1. كيان رسمي (EF) (Entitative- Formal):

القيادة قائمة على الأدوار القيادية التي يتم توزيعها من قبل القادة على المرؤوسين.

2. كيان غير رسمي (EI) (Entitative- In Formal):

لا تقتصر القيادة على الأدوار القيادية، ومفهوم القائد والتابع قابل لتبادل بين المرؤوسين في جميع أنحاء المنظمة.

3. عملية رسمية (PF) (Process- Formal):

القيادة هي عملية ناشئة عن الممارسات الموزعة بين أولئك الذين يشغلون مناصب إدارية.

4. عملية غير رسمية (PI) (Process- In Formal):

القيادة هي عملية تنبثق من الممارسات توزع القيادة عبر المنظمة وقد تنوعت طرق توضيح القيادة الموزعة وفهمها وبتالي نستطيع أن نقول بأن كل من الثقة والإبداع والتعاون والتشارك والاتحاد داخل الكيان سوى الرسمي او غير الرسمي وما تضمن من العمليات الرسمية وغير رسمية تؤثر بشكل مباشر في توزيع القيادة، وتعتبر كل من عوامل الثقة وهي الكفاءة والأمانة والإحسان والمصدقية والشفافية والصراحة، وعوامل الابداع وهي المرونة والاصالة والاتقان والتحسين والتطوير، وعوامل التعاونية وهي تبادل الخبرات والمشاركة في صنع القرارات بشكل فاعل، تؤثر بشكل غير مباشر في الممارسات القيادة للقيادة الموزعة وتؤثر في مشاركة الرؤية وثقافة العمل الجماعي.

عملية التفكير القيادة العملية		عملية رسمية (Process- Formal) (PF)	عملية غير رسمية (Process- In Formal) (PI)	المنظمة غير الرسمية القيادة ليست مقصورة على نوع الدور القيادي
المنظمة الرسمية مرتبطة القيادة بأدوار محددة سابقاً	المنظمة الرسمية مرتبطة القيادة بأدوار محددة سابقاً	تنبثق القيادة من الممارسات الموزعة بين من هم في مجموعات محددة مسبقاً من قبل القيادة، وهذه المجموعات على أساس رسمي كالإدارة التنظيمية والهياكل التنظيمية	تنبثق القيادة غير الرسمية من الممارسات الغير رسمية وقد تظهر القيادة في أي مكان في المنظمة ولا يقتصر على ممارسات مجموعة واحدة	المنظمة غير الرسمية القيادة ليست مقصورة على نوع الدور القيادي
		كيان رسمي (Entitative- Formal) (EF)	كيان غير رسمي (EI) (Entitative- In Formal)	
		القيادة تقوم على الادوار وتجميع المهام والمسؤولية يحكمها مجموعة من القادة محددين مسبقاً يقوموا بتوزيع هذه المسؤوليات على الآخرين	القيادة مرتبطة مع المرؤوسين بغض النظر عن الدور القيادي الذي يؤثر به على الآخرين، وان مفهوم القائد والتابع قابل للتبادل للمرؤوسين الموزعين في جميع أنحاء المنظمة	
التفكير الجوهرية القيادة لها وجود مادي في المرؤوسين				

شكل (1): مصفوفة 2x2

وبالنظر إلى الشكل الموضح أعلاه؛ يتضح أن القيادة تكون عملية ناشئة في العملية الرسمية والعملية غير الرسمية (PI, PF)، أما الكيان الرسمي والكيان غير الرسمي تكون القيادة موجودة ولاكن تقتصر على تقسم الأدوار القيادية (EI, EF)، وبنسبة لكيان الرسمي والعملية الرسمية تكون فيها مصادر القيادة مقتصره على القائد الذي يشغل منصب تنظيمي (PF, EF)، أما العملية غير الرسمية والكيان غير الرسمي لا تكون فيها القيادة مقتصرة على القائد وانما تتجاوز ذلك إلى المرؤوسين.

متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية:

- هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي أن يقوم القادة بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، كما أشار إليها كل من (الشهراني، 2010؛ الأحمرى، 2018؛ فرج وآخرون، 2020؛ الشثري، 2010)، ومنها:
1. وضع الرؤية والرسالة والأهداف: وتنبع أهمية الرؤية والرسالة والأهداف في أنها تحدد الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها القيادة ولابد من إشراك الجميع في وضعها؛ لضمان تحقيق الأهداف.
  2. انتقاء المنهاج: وتبرز أهمية المنهاج التي يتم اختيارها في التأثير على العملية التعليمية. تعتمد عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.

3. توفير المصادر والوسائل: وتنبع أهمية توفير المصادر والوسائل للتدريب في التأثير على العملية التعليمية عن طريق توسطه لعملية التفاعل التي تحدث بين المعلم والطالب.
4. توفير فرص التعلم: إن تنفيذ عملية تغير تتطلب فهم عميق لأسس وأفكار عملية الإصلاح، فبتالي أن توفير فرص التعلم تتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتيسر تلك الفرص، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة.
5. تدريب الافراد العاملين في المؤسسة: في ظل عملية الإصلاح التربوي المتمثل في توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المرؤوسين وتزويدهم بالخبرات، والمعارف، والمهارات، وطرق عمل حديثة تبعاً للاتجاهات الحديثة، ويعتبر القادة التربويون هم المحرك الأساسي لهذا الإصلاح.
6. الرقابة: تبرز أهمية الرقابة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشاكل المتوقع حدوثها، من خلال مراقبة التقدم الذي يحدث أثناء عملية التغيير من أجل جعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية.
7. تقديم المحفزات والتشجيع: إن من أولويات القيادة الموزعة تقديم الدعم المعنوي، ومساندة العاملين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وذلك عن طريق الإشارة الدائمة بما يحققه المرؤوسين من إنجازات تدفعهم لمواصلة العمل بكل جودة وجهد.

#### النظريات المفسرة للقيادة الموزعة:

لقد تعددت النظريات التي تفسر القيادة الموزعة من أهم النظريات وأشهرها ما يلي:

- 1- نظرية سبيلان (Spillane): أن القيادة ذات تأثير اجتماعي توزيعي تشاركي تقاسمي بين المرؤوسين والقادة وطبيعة الموقف وأثر السمات القيادية الفعالة اتجاه التصرفات التشاركية التعاونية للقيادة مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Onukwugha, 2013).
- 2- نظرية جرون (Gronn): أضاف مفهوم للقيادة الموزعة وقدم فلسفة العمل المتضافر، وقد حدد نمطين مميزين للقيادة الموزعة كما يلي:
  - أ- النمط الإضافي Additive: وذكر مجموع السلوكيات القيادية لبعض أو جميع الأفراد في المنظمة، وتكون القيادة تساوي عمليات مشتركة بن الافراد داخل المجموعات.
  - ب- نمط الشكل الكلي Holistic: عبارة عن العلاقات التشاركية والتعاونية، التي تنشأ بين الأفراد وجميع مصادر القيادة داخل المؤسسة، كما ذكر ثلاث أنماط للعمل المتضافر وهي:

- الممارسة المؤسسية.

- التعاون التلقائي.

- علاقات العمل البديهية- العفوية- (Onukwugha, 2013; Boudreaux, 2011).

- 3- نظرية المور (Elmore): قدم افتراض أن القيادة يجب أن توزع وتقسّم المهام القيادية من أجل التحسينات لأولئك الذين لديهم الخبرة الأقرب إلى المشكلة التحسين والتطوير التنظيمي (Eggen, 2010).

#### أهمية القيادة الموزعة:

تحظى القيادة الموزعة بالشعبية والشهرة الحالية فلقد باتت بالفعل تتبوأ على أهمية وقيمة كبيرة في الفكر الإصلاحي التربوي لما لها من تأثير كبير على تطوير وتقديم المؤسسات، وتأثير على نمو وابتكار الأفراد داخل المؤسسات، وذلك نتيجة التوسع في المهام والمسئوليات القيادية، ومن زاوية أخرى تنبع أهمية القيادة الموزعة من خلال أمتلكها

السلطة التمثيلية وأنها اتجاه قيادي تركز على التوزيع الاجتماعي للقيادة حيث يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من خلال التفاعل بين القادة المتعددين، وفي القيادة الموزعة تصبح المسؤولية مشتركة، وليست فطرة محدودة، وإنما تتمتع بالمرونة الكبيرة، وتقسيمها بدون أي حدود (علي وآخرون، 2018).

وتبرز أهمية القيادة الموزعة في دورها في مجابهة ومواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات التربوية، من خلال دورها في تعزيز مفهوم العمل الجماعي وكذلك دورها في رفع مستوى إنتاجية العاملين عند اشراكهم في عملية صنع القرار والذي يعتمد بالمقام الأول على درجة مهنية القادة لممارستهم للقيادة الموزعة. وهذا يوضح الدور المهم الذي تقوم به القيادة الموزعة للمتعلمين والأفراد العاملين، ويبين كذلك بأنه لتحقيق أهداف المؤسسة يجب قيام المؤسسات بعدم اعتمادها على القادة الرئيسيين أو الرسميين لقيادة المنظمة، ولكن يجب عليها إلزاماً أن تُشرك بقية الأعضاء في دفة القيادة (عجوة، 2012).

ومن خلال ما سبق نجد أن القيادة الموزعة ضمنت مناخاً مدرسياً تُسهل من خلاله للهيئة التعليمية والإدارية العمليات التعليمية والإدارية بطرق إبداعية وابتكارية من أجل زيادة الإنتاجية والعمل بجودة مع تحسين العلاقات الإنسانية، وهذا ما دعانا إلى زيادة الثقة ومشاركة السلطة وتمكين العاملين في المدرسة إلى معايشة التطورات والمتغيرات.

#### صعوبات ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة:

وعلى الرغم من المميزات الكثيرة لنمط القيادة الموزعة والإيجابيات التي يمكن تحقيقها من وراء هذا النمط القيادي عند استخدامه من قبل قادة المدارس إلا أن يوجد بعض الصعوبات والمعوقات في تطبيقه كباقي الأنماط القيادية المستخدمة، واستعرضت الكثير من الأدبيات المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية ومنها ما ذكرته (عيشان، 2020)، (الشثري 2010) هي:

- 1- التوزيع الهرمي للسلطة والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تميل إلى المركزية.
- 2- عزوف الكثير من القادة والمرؤوسين عن المشاركة في القيادة الموزعة والخوف من التغيير، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف.
- 3- ضعف تنمية القدرات والمهارات القيادية لدى بعض الأفراد في المؤسسة.
- 4- ضعف تفويض السلطة للمرؤوسين والخوف من ممارسة العمل القيادي.
- 5- عزوف الكثير من المرؤوسين عن قبول وتحمل المسؤولية.
- 6- ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بالمدرسة.
- 7- ضعف عملية الاتصال والتواصل بين كل من الأفراد والإدارة العليا.
- 8- ضعف مستوى الطموح والدافعية لدى الأفراد العاملين في المنظمة.
- 9- زيادة الأعباء والأعمال الروتينية المطلوبة مما لا يتيح للمرؤوسين ممارسة الأدوار القيادية.
- 10- ضيق الوقت وضعف الخبرة والثقة لدى المرؤوسين.
- 11- خوف الإدارة العليا من تفلت الأمور من يدها.

فقد تم تصنيف بعض المعوقات على النحو التالي:

#### 1- معوقات مؤسسية:

وهي التي تنبع من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية ومنها:

1. مناهج القيادة " من أعلى إلى الأسفل والهيكل الداخلية للمدارس تشكل عقبات كبيرة أمام تنمية القيادة الموزعة
2. إن المدارس باعتبارها هياكل هرمية تقليدية في المراكز الوظيفية، فإن السلطة تكون متمركزة في فريق القيادة- أي عند الهرم التنظيمي للمدرسة-.
- 2- معوقات تابعة من القادة أنفسهم:
- الميل الطبيعي للقادة للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية للمدرسة، وفي كثير من الأحيان ما يشعرون بالخوف والريبة تجاه الدعوى إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين.

#### صعوبات تعود لقائد المدرسة:

1. درجة الثقة لقائد المدرسة في قدرات المعلمين وإمكاناتهم.
2. اعتقاد قائد المدرسة بأنها سيقوم بالمهام على نحو أفضل من المرؤوسين، وقد يبدو ذلك صحيحة في بعض المهام، ولكنه مبرر غير كاف لعدم توزيع القيادة.
3. المركزية الشديدة لدى بعض القادة مما يجعلهم لا يتخلون عن مناصبهم بسهولة
4. الخوف من أن يظهر المرؤوسين تفوقاً أكثر من القادة نفسه في إنجاز المهمات والأعمال

#### صعوبات تعود المرؤوسين نفسه:

1. ضعف القناعة لديه بأهمية التغيير.
2. انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى المرؤوسين وارتگان بعض المرؤوسين إلى الراحة.
3. التنصل من تحمل المسؤوليات، وهذا يعود إلى جهل أو ضعف المرؤوس.
4. كثرة الأعمال الإدارية، والروتينية التي يقوم بها المرؤوس مما يجعل تحمل المهمات قيادية أخرى عملية صعبة جداً.

كما أولت المملكة العربية السعودية الاعتراف المستمر بالقيادة المدرسية عن طريق مؤسساتها التعليمية والتدريبية بمختلف المناطق فوزارة التعليم بالإدارة العامة للتطوير الإداري التابع لوكالة التخطيط التابعة بشكل مباشر بوزير التعليم تعتبر المسئول الرئيسي في تدريب القيادات الإدارية والتربوية حيث تم أنشأ المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي الذي من خلاله تنظم أساليب التطوير المهني عن طريق منهجية علمية فاعلة تضمن نمو مهني مستمر لكل من قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية تحت مسمى برنامج التطوير المهني للقيادة المدرسية من أجل ترسيخ المهارات والمعارف اللازمة وقد تبنت مشروع التطوير الإداري للقيادات الإدارية في الميدان ومشروع نحو تنمية إدارية أفضل، والتوجه إلى الاتجاه الإيجابي نحو قيادة مدرسية فاعلة تعكس رؤية المملكة 2030 في ضمان جودة التعليم عن طريق التحول الوطني (2020) الذي أبتكر مبادرة كل من (الاطار الشامل للتطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية، وتطوير استراتيجية وطنية لرفع مستوى مهنة التعليم) والتوجه نحو الاتجاهات والنظريات والمفاهيم الحديثة في القيادة المدرسية إذا تعتبر القيادة الموزعة من أشهر الاتجاهات التي تمارس في العالم والمملكة العربية السعودية ومنطقة عسير، ولعل أبرز المعوقات التي تواجه إدارة التطوير المهني والتعلمي بمنطقة عسير ما يتعلق ب الدليل التنظيمي للقيادة المدرسية من حيث البط في مواكبة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في الاتجاهات والانماط القيادة التربوية وأن التشريعات واللوائح والهيكل التنظيمي الذي يعتمد على السلطة المركزية في الأمور الإدارية والتمويلية والتنمية المهنية للقادة ومن أبرز التحديات في تطبيق القيادة الموزعة بمدينة أبها الحضرية البط في تعزيز المحتوى والمعارف المتعلقة بالاتجاهات الحديثة في القيادة ومن أهمها القيادة الموزعة من أجل بناء معايير تتأقلم مع

منطقة عسير، وقد اشارت نتائج الميدانية للدراسة الحالية أن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد القيادة الموزعة تمارس بدرجة متوسطة وتلك النتائج دون المستوى المأمول أو المقبول وهذا يعني ضرورة أن تبذل وزارة التعليم جهود في تغيير الأنظمة والقواعد واللوائح بشكل جوهري للقيادة المدرسية بما يتناسب مع تطبيق القيادة الموزعة.

وفي ضوء العرض السابق من تنوع الصعوبات والمعوقات، هذا ما يؤكد على عدم وجود نمط قيادي مثالي يخلو من بعض العوائق والتحديات والصعوبات، فإن الوقت والغرض والدور القيادي له نصيب الكبير في هذه المعوقات والصعوبات، لذا أفعلها بشكل جيد وبحكمة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

1. هدفت دراسة القحطاني (2020) إلى التعرف على ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية (بينين) بمدينة الدمام، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من (300) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية للقيادة الموزعة جاءت عالي.
2. وهدفت دراسة الربيعي، وبن هدية (2021) إلى التعرف على واقع ممارسة مشرفي القيادة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الموزعة (الممارسات القيادية، التدريب والتطوير المهني، والمسئولية المشتركة، وتقييم النتائج وتطوير برنامج المنظمة)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة البحث هي الاستبانة، وطبقت على (314) قائداً ووكيلاً و(88) فرداً من مديري مكتب التعليم ومساعدتهم، وكانت أبرز النتائج أن واقع ممارسة مشرفي القيادة المدرسية بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الموزعة كأكل جاءت بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي كلى (3,36 من 5) بحيث جاء بعد الممارسات القيادية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,47)، ثم بعد المسئولية المشتركة بمتوسط حسابي (3,39)، يليه بعد التدريب والتطوير المهني بمتوسط حسابي (3,28)، واخيراً بعد تقييم النتائج وتطوير برنامج المنظمة بمتوسط حسابي (3,28).
3. وهدفت دراسة كل من الضاغن، والفهد (2020) إلى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الاساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة البحث هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (80) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت إلى أن ممارسة اعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة جاءت متوسطة لجمع الأبعاد (الرؤية والرسالة والأهداف، والممارسات القيادية، وثقافة المؤسسة، والمسئولية المشتركة).
4. وهدفت دراسة مروفي وبرينان (Murphy & Brennan, 2022) إلى تبني سياسة القيادة المدرسية لنموذج القيادة الموزعة عن طريق تقييم الاحتياجات التنموية لمديري المدارس الابتدائية بجمهورية أيرلندا واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلات شبه المنظمة ونسخها حرفياً وتحليلها، وكانت عينة الدراسة مكونة من اربع مديري مدارس ابتدائية وتوصلت الدراسة الى وجود تحديات خاصة لقيادة المدارس في تفعيل القيادة المدرسية والاهم أن المدرراً أشاروا الى المزيد من تطوير القيادة من خلال تطوير التشريعات.
5. هدفت الدراسة عماري (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة (350) من المعلمين والمعلمات؛ وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4,20 من 5)، وأن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة

- مرتفعة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم.
6. هدفت دراسة سونميز، وجوكمينوغلو (Sonmez & Gokmenoglu,2022) الى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس وقيادة المعلمين بالمدارس الحكومية في تركيا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة (567) من المعلمين من 67 محافظة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المعلمين القيادية في مجال العدالة الاجتماعية تتوسط العلاقات بين ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس.
7. وهدفت دراسة أوكار (Ucar,2021) إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة الموزعة لمديري مدارس الثانوية في جنوب شرق تركيا على الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث هي الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (320) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس الثانوية بجنوب شرق تركيا للقيادة الموزعة جاءت بمستوى عالي في حين أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء منخفض.
8. وهدفت دراسة الطويل، الفايز (2022) إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل) في ضوء مدخل القيادة الموزعة من اجل تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات السعودية، وكانت أداة البحث الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وعينة بلغت (378) من الموظفين الإداريين و(235) من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة منخفضة.
9. وهدفت دراسة ايرفين (Irvine,2021) إلى معرفة آلية ممارسة القيادة الموزعة بانتاريو في كندا باستخدام أسلوب دلقي المعدلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث كانت العينة مكونة من (49) مديراً في أربع مناطق تعليمية، وأظهرت النتائج تركيزاً على القيادة الموزعة بشكل عملي وأثر القيادة الموزعة في تغيير معتقدات المعلمين وخاصة الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بالقدرة القيادية.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في الكشف عن ممارسة القيادة الموزعة ومنها والضامن والفهد (2020)، والقحطاني (2020)، عماري (2022)، أوكار (2021)، الربيعي وبن هدية (2021)، الطويل والفايز (2022)، سونميز، وجوكمينوغلو (Sonmez & Gokmenoglu,2022)، واختلف في مجتمع الدراسة ومكان عمل الدراسة وفي تناول لأبعاد القيادة الموزعة، وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثال: الثقة التنظيمية، وتطوير والتغيير وصنع القرار، والالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، ومتطلبات الجودة وصنع القرار الأخلاقي، الفاعلية الذاتية وبعض المتغيرات الديمغرافية،

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية في عده جوانب أبرزها: بناء أداة الدراسة والكشف عن مشكلة الدراسة وصياغتها وإيضاح أهميتها ودواعي تنفيذها وتشكيل الخلفية المعرفية حول متغير الدراسة وتحديد المنهج المناسب لدراسة والمشاركة في بناء النظري لفصول الدراسة ومفردتها واثراء الدراسة عن طريق الوصول إلى العديد من المراجع المتعلقة بالقيادة الموزعة، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع النتائج الدراسات السابقة والكشف عن أوجه الاختلاف والتشابه بينها.

### أوجه التفرد لدراسة الحالية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين عناية الباحثين بموضوع القيادة التربوية بشكل عام وبالقيادة الموزعة بشكل خاص في المؤسسات التعليمية إلا أنه على حد علم الباحثان لا يوجد دراسة كشفت عن واقع ممارسة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية بمدينة أمها الحضرية مما يدعم القيام بهذه الدراسة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بهدف الكشف عن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد القيادة الموزعة (الثقافة المدرسية- المسؤولية المشتركة- الرؤية المدرسية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل المجتمع الأصل جميع منسوبات الهيئة التعليمية والإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية؛ وقد بلغ مجتمع الدراسة (14551) عضواً من وكيلات ومعلمات وإداريات ويوضح ذلك الجدول (5)، بواقع (409) وكيلة، و(9564) معلمة، و(4278) إدارية في مدارس مدينة أمها الحضرية لإحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير للعام الدراسي 1441-1442هـ.

#### جدول (5) إجمالي مجتمع الدراسة

المجموع	مدينة أمها الحضرية (أبها- خميس مشيط- أحد رفيدة)			الفئة
409	37	217	155	وكيلات
9564	1043	4570	4251	معلمات
4278	439	2032	1807	إداريات
14251	14551	1519	6819	المجموع

#### عينة الدراسة:

وصف عينة البحث طبقاً لمتغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة:

#### جدول (6) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	وكيلة	11	3%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	55	14.7%
	معلمة	251	67%		من 5 إلى 9 سنوات	137	36.6%
	إدارية	112	30%		10 سنوات فأكثر	182	48.7%
	المجموع	374	100%		الإجمالي	374	100%

وُزعت عينة الدراسة تبعاً للوظيفة الحالية حيث جاءت الغالبية من العينة في وظيفة المعلمة بنسبة (67%) في المرتبة الأولى من إجمالي العينة، ويلها وظيفة إدارية بنسبة (30%)، ثم وظيفة وكيلة بنسبة (3%) من إجمالي

العينة. كما وُزعت العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاء ما نسبته (48.7%) من فئة ذوي الخدمة (من 10 سنوات فأكثر)، يليها فئة ذوي الخدمة (من 5 إلى 9 سنوات) بنسبة (36.6%)، ثم فئة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (14.7%) من العينة الكلية على الترتيب.

#### صدق أداة الدراسة:

لقد حظيت جميع فقرات الدراسة بدرجات ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية لها في مجالات الدراسة مما يشير إلى أن فقرات الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق وأنها صالحة لما وضعت لقياسه.

#### أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض الأداة على عدد (11) من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، وقيادة مؤسسات التعليم العالي، إدارة وأشراف تربوي، التربية المقارنة وإدارة التعليمية في جامعة الملك خالد لتحكيمها.

#### ب- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون الداخلي "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث - صدق المضمون-، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة.

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور (واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها

#### الحضرية لأبعاد للقيادة الموزعة) بالدرجة الكلية للمحور

المحور الأول ثقافة المدرسة		المحور الثاني المسؤولية المشتركة		المحور الثالث رؤية المدرسة	
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.576	1	**0.808	1	**0.863
2	**0.815	2	**0.886	2	**0.910
3	**0.921	3	**0.922	3	**0.786
4	**0.890	4	**0.917	4	**0.910
5	**0.946	5	**0.889	5	**0.692
6	**0.908	6	**0.885	6	**0.897
7	**0.899	7	**0.972	7	**0.941
8	**0.920	8	**0.936	8	**0.906
9	**0.894	9	**0.954	9	**0.937
10	**0.921	10	**0.940	10	**0.927
11	**0.953	11	**0.946	11	**0.940
		12	**0.857	12	**0.837
		13	**0.920		
		14	**0.845		
		15	**0.959		
		16	**0.896		

يتضح من جدول (7) ارتباط جميع عبارات المحاور المتعلقة بواقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد للقيادة الموزعة بالدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الصورة النهائية للاستبانة على عينة البحث التي بلغت (374) عضواً من الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وتم قياس معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ومعامل الثبات لأداة البحث عن طريق معامل وتبعاً لمحاور الاستبانة استخدام البرامج الإحصائية (SPSS).

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون و"ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach" لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	قيم ألفا كرونباخ
1	واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لُبُعْد ثقافة المدرسة) للقيادة الموزعة	11	**0.976	0.969
2	واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لُبُعْد المسؤولية المشتركة) للقيادة الموزعة	16	**0.989	0.985
3	واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية (لُبُعْد الرؤية المدرسة) للقيادة الموزعة	12	**0.982	0.937
	مجموع عبارات الاستبانة ككل	39	**0.992	0.992

ويتضح من الجدول (8) أن ارتباط محاور الاستبانة وأبعادها مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة، كما تشير النتائج إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل نحو (0.99)، وهي درجة مرتفعة من الثبات، وهو ما يشير إلى تمثُّع الاستبيان بكل الصدق والثبات.

الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام الميزان التقدير وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو بالجدول التالي:

جدول (9): ميزان تقدير وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض جداً	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة
منخفض	من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق
متوسط	من 2.61 إلى 3.40	محايد
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20	أوافق
مرتفع جداً	من 4.21 إلى 5	أوافق بشدة

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول "ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد للقيادة الموزعة ككل من وجهة نظر أفراد العينة؟" وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد القيادة الموزعة. جدول (10): مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الاستبانة القيادة الموزعة.

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	رؤية المدرسة	2.96	0.85	1	متوسطة
1	ثقافة المدرسة	2.93	0.86	2	متوسطة
2	المسؤولية المشتركة	2.88	0.84	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لواقع ممارسة القيادة الموزعة	2.93	0.80		متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن استجابات أفراد العينة البحث حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية جاءت "متوسطة" بمتوسط حسابي مقداره (2.93)، وانحراف معياري مقداره (0.80)، وقد جاءت الأبعاد الفرعية على الترتيب الاتي:

بُعد الرؤية المدرسة في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة) وبمتوسط (2.96) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاء بُعد الثقافة المدرسة في المرتبة الثانية بدرجة (متوسطة) ومتوسط (2.93) وانحراف معياري (0.86)، أما بُعد المسؤولية المشتركة فقد جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) ومتوسط (2.88) وانحراف معياري (0.84).

ويعزى السبب إلى وجود شبة المركزية في صنع واتخاذ القرار في بيئة العمل مع قلة إلمام قائدات المدارس بالمفاهيم والأنشطة الإدارية والقيادية الحديثة وأثرها على التابعين، وشح الدورات التطويرية لقائدات المدارس وإلى افتقار عضوات الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية إلى المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية والمهارات الفنية، ومن أهم المعضلات لتطبيق القيادة الموزعة هو التعليمات الإدارية التي لا تتماشى مع التطورات والتقلبات السريعة والالتزام بالإجراءات والأنظمة واللوائح من قبل قائدات المدارس، وتعود عضوات الهيئة التعليمية والإدارية على العمل الروتيني، وقلة الحوافز المقدمة من قبل الإدارات العليا.

وتتفق نتيجة هذى الدراسة مع دراسة مروفي وبرينان ((Murphy& Brennan,2022)، ودراسة الضاغن والفهد (2020)، دراسة سونميز، وجوكمينوغلو (Sonmez & Gokmenoglu,2022)، ودراسة الربيعي وبن هدية (2021) ودراسة الطويل والفايز (2022) من حيث درجة ممارسة القيادة الموزعة التي تتفاوت بين المتوسطة ومنخفضة. وتباين هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2020)، ودراسة أوكار (Ucar,2021)، ودراسة عماري (2022)، دراسة ايرفين (Irvine,2021)؛ حيث أجمعت على أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت عالية.

- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة على البُعد الأول "لُبُعد ثقافة المدرسة".

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد الثقافة المدرسية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	الاستفادة من التجارب المدارس الناجحة في التدريس الإلكتروني، ورش العمل النموذجية	3.02	1.05	1	متوسطة
6	تفعيل مبدأ التقدير والاحترام المتبادل بين الهيئة التعليمية والإدارية	3.00	1.07	2	متوسطة
11	تعزز مفهوم العمل الجماعي لدى الهيئة التعليمية والإدارية	2.98	1.03	3	متوسطة
8	تفعيل مبدأ العدل والمساواة بين الهيئة التعليمية والإدارية.	2.97	1.04	4	متوسطة
9	اهتماماً بالغاً بالمقترحات التطويرية المقدمة من قبل الهيئة التعليمية والإدارية مثل: (تنمية الموارد البشرية، تحسين نواتج التعلم) من خلال أساليب التقييم وتقنيات التعليم	2.95	1.04	5	متوسطة
4	دعم روح المبادرة لمنسوبات المدرسة من خلال الوعي العام بطبيعة المدرسة ومجريات الأمور	2.95	1.06	6	متوسطة
3	تحفز الهيئة التعليمية والإدارية على الإبداع من خلال تشجيعهن على تقديم مبادرات جديدة.	2.92	1.03	7	متوسطة
5	تقبل اقتراحات الهيئة التعليمية والإدارية التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.	2.90	1.02	8	متوسطة
10	توفير بيئة مناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية مثل: (الكثافة الطلابية، مواكبة التطوير التقني المتسارع)	2.90	1.05	9	متوسطة
2	تهيئة المناخ التعاوني الإيجابي في المدرسة.	2.85	1.04	10	متوسطة
1	تفعيل الأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي وتُنمي حاجات الطالبات مع الهيئة التعليمية والإدارية.	2.85	1.08	11	متوسطة
	المتوسط الموزون للمحور ككل	0.86	2.93	-	متوسطة

تظهر نتائج جدول (11) أن استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبُعد ثقافة المدرسة جاءت "متوسطة": حيث بلغ المتوسط (2.93)، وانحراف معياري (0.86). وقد يعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية إيمانهم قليل بأن التقدير والاحترام الذي عن طريقة تستطيع نيل ما تريد لتحقيق أهداف المدرسة، وإلى قلة وجود أهداف شبة مشتركة وعدم فهم كل من أفراد الهيئة التعليمية والإدارية لدوره ومهامه، وإلى انخفاض مستوى العدالة والمساواة التنظيمية داخل المدرسة نظراً لارتباط العدل والمساواة ببعض جوانب الشخصية؛ مما يفقدها فن التعامل بين أفراد الهيئة التعليمية والإدارية، وضعف القناعة قائدات المدارس بالمقترحات التطويرية المقدمة من عضوات الهيئة التعليمية والإدارية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الضاغن، والفهد (2020) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الموزعة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لبُعد الثقافة المدرسة (2.14) وانحراف معياري (0.76)، ودراسة الطويل، الفايز (2022) حيث من الصعوبات الميل على المركزية وقلة الحوافز بنوعها المعنوي والمادي وضعف المهارات القيادية لدى الكادر الإداري، واختلفت مع دراسة القحطاني (2020) حيث جاءت ممارسة القيادة الموزعة لبُعد الثقافة المدرسية عالي.

- النتائج الخاصة بالبُعد الثاني " المسؤولية المشتركة" جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	توفير آليات لتواصل مثل: (الرسائل الإلكترونية، منصة مدرستي) بين المدرسة وأولياء الأمور.	2,96	1	1	متوسطة
10	إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في اتخاذ القرارات بما يتضمن تنمية المسؤولية الذاتية لديهم.	2,96	1,05	2	متوسطة
13	تمكين الهيئة التعليمية والإدارية من حل الصعوبات التنظيمية مثل (الترقيات، دورات معهد الإدارة العامة)	2,94	1,01	3	متوسطة
12	توصيف مهام الهيئة الإدارية والتعليمية في الدليل التنظيمي	2,93	1,01	4	متوسطة
6	تقديم التغذية الراجعة للهيئة التعليمية والإدارية للأداء الوظيفي.	2,92	0,94	5	متوسطة
8	توزيع المهام القيادية لكل من الوكالة والمعلمة والإدارية في المدرسة كل حسب قدراتها وامكانياتها	2,91	1,02	6	متوسطة
9	تشجيع الهيئة التعليمية والإدارية على تبادل المعلومات لتطوير العملية التعليمية والإدارية.	2,91	1,04	7	متوسطة
14	تمكين الهيئة التعليمية والإدارية في الأبعاد الفنية مثل (ديكور غرفة العمل)	2,89	0,99	8	متوسطة
4	تشكيل لجان من الهيئة التعليمية والإدارية وأولياء الأمور وأحد من المتخرجين من المدرسة لتحسين تحصيل الطالبات.	2,87	1,03	9	متوسطة
11	تمكين الهيئة التعليمية والإدارية في العملية التخطيطية للمدرسة.	2,87	1,04	10	متوسطة
16	تشجيع العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية لخدمة الأسرة والمجتمع	2,86	1,03	11	متوسطة
3	مناقشة الهيئة التعليمية والإدارية في سبل تطوير أدائهن (بسؤال ماذا تريد من أجل التطوير؟ وكيف؟)	2,86	1,04	12	متوسطة
7	استثارة الطاقات القيادية للهيئة التعليمية والإدارية لأداء المهام القيادية.	2,83	1,03	13	متوسطة
15	إشراك أفراد المجتمع المحلي المتمثل في المراكز التدريبية كتعليم اللغات من ذوي الخبرة للمساهمة في تنفيذ الخطة المدرسية.	2,81	1,02	14	متوسطة
5	إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في وضع برامج لتحسين جميع عناصر العملية التعليمية في المدرسة (الأنشطة - المقصف - الأبنية - الخدمات- المعامل).	2,79	1,03	15	متوسطة
2	إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في توزيع الموارد المالية حسب احتياجات المدرسة	2,78	1,02	16	متوسطة
	المتوسط الموزون للمحور ككل	2,88	0,84	-	متوسطة

تظهر نتائج جدول (12) أن استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لبُعد المسؤولية المشتركة جاءت "متوسطة": حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.84).

ويعزى ذلك إلى تدني قدرة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية في إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في اتخاذ القرارات، والعشوائية في توزيع المهام والاعمال المدرسية، وضعف التنظيمي المدرسي وضعف كفاءة القائدات في كشف المهارات القيادية لدى عضوات الهيئة التعليمية والإدارية وعدم الاستعانة بالخبرات القيادية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الضاغن، والفهد (2020) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الموزعة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لبُعد المسؤولية المشتركة (2.09) وانحراف معياري (0.76)، ودراسة الربيعي، وبن هدية (2021) لبعد المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (3,39) واختلفت مع دراسة القحطاني (2020) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الموزعة لبُعد المسؤولية المشتركة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (1.11)، ودراسة أوكار(Ucar,2021)، ودراسة عماري (2022).

• النتائج الخاصة بالبعد الثالث "الرؤية المدرسية".

جدول (13) مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بُعد الرؤية المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	توافق خطة المدرسة مع رؤية المملكة العربية السعودية (2030).	3.37	1.03	1	متوسطة
6	تتفق أهداف المدرسة ورسالتها مع أهداف المجتمع المحلي.	3.07	1.04	2	متوسطة
7	الاسهام في حل المشكلات الإدارية مع الوكالة والمعلمة والادرية.	2.98	1.08	3	متوسطة
10	ايراز الإنجازات الإدارية والتعليمية من خلال الاحتفالات في نهائية العام الدراسي.	2.97	1.03	4	متوسطة
11	تحقق الأهداف الإدارية بكفاءة وفاعلية من خلال الاشتراك في جميع الأنشطة الإدارية في المدرسة	2.95	1.04	5	متوسطة
9	توظيف استراتيجيات تعزيز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف عن طريق البرامج التدريبية	2.95	1.07	6	متوسطة
3	صياغة الرؤية المدرسة المنبثقة من قيم وأهداف المجتمع البطرقي الإجرائية وفق رؤية وزارة التعليم	2.93	0.98	7	متوسطة
1	تطور رؤية ورساله المدرسة باستمرار بما يحقق أهداف المدرسة والمجتمع.	2.91	0.98	8	متوسطة
8	تتعاون مع الهيئة التعليمية والإدارية في حل المشكلات التعليمية	2.90	1.05	9	متوسطة
2	عمل خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم وتحقيق الأهداف المدرسة للعام الدراسي.	2.88	1.02	10	متوسطة
12	إعداد الهيئة الإدارية لقيادة العمل المدرسي في المستقبل من خلال التفويض	2.87	1.05	11	متوسطة
4	إشراك الهيئة التعليمية والإدارية من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات المستمرة لوضع رؤية ورسالة المدرسة في ضوء المعايير الموضوعية مسبقاً.	2,78	1,03	12	متوسطة
	المتوسط الموزون للمحور ككل	2,96	0,85	-	متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثالث المتعلق بمعرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لُبُعد الرؤية المدرسية جاءت "متوسطة": بالمتوسط الحسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.85).

ويعزى ذلك إلى عدم تطوير الرؤية والرسالة المدرسة بشكل مستمر وعدم تشجيع الهيئة التعليمية والإدارية في وضع رؤية ورسالة المدرسة، وإلى عدم اتخاذ خطوة جرائه من قبل القائدات لتحسين من أجل الإبداع والابتكار. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الضاغن، والفهد (2020) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الموزعة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لُبُعد الرؤية المدرسية (1.90) وانحراف معياري (0,78)

• النتائج المتعلقة بفحص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (لُبُعد الثقافة المدرسية، لُبُعد المسؤولية المشتركة، لُبُعد رؤية المدرسية) لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية وفقاً لتغيري (الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### 1- الفروق طبقاً لتغير الوظيفة الحالية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات تقدير أفراد عينة البحث تبعاً لتغير الوظيفة الحالية وتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار ليفين لتجانس التباين.

جدول (14): اختبار ليفين لتجانس لأفراد العينة تبعاً لتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد	اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
الثقافة المدرسية	2.45	2	371	0.087
المسؤولية المشتركة	2.53	2	371	0.08
رؤية المدرسية	2.31	2	371	0.1

يشير نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد عينة البحث (وكيلة، معلمة، إدارية) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المحاور تبعاً لتغير الوظيفة الحالية الذي يؤكد تجانس تباين عينة البحث.

جدول (15): نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (لُبُعد الثقافة المدرسية، لُبُعد المسؤولية المشتركة، لُبُعد رؤية المدرسية) بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية طبقاً لتغير الوظيفة الحالي

الأبعاد	الفئات + العدد	المتوسط الحسابي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
الثقافة المدرسية	وكيلة 11	2.60	بين المجموعات	2.17	2	1.08	1.46	0.23
	معلمة 251	2.98	داخل المجموعات	274.4	371	0.74		
	إدارية 112	2.87	الإجمالي	276.6	373			
المسؤولية المشتركة	وكيلة 11	2.60	بين المجموعات	0.91	2	0.45	0.64	0.52
	معلمة 251	2.89	داخل المجموعات	263.8	371	0.71		
	إدارية 112	2.89	الإجمالي	264.7	373			
الرؤية	وكيلة 11	2.62	بين المجموعات	1.78	2	0.89	1.23	0.29

الأبعاد	الفئات + العدد	المتوسط الحسابي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
المدرسية	معلمة 251	3	داخل المجموعات	269.6	371	0.72		
	إدارية 112	2.90	الإجمالي	271.4	373			
المجموع الكلي	وكيلة 11	2.60	بين المجموعات	1.45	2	0.67	1.16	0.31
	معلمة 251	2.95	داخل المجموعات	231.4	371	0.62		
	إدارية 112	2.90	الإجمالي	232.8	373			

تشير نتائج الجدول (15) المتوسطات الحسابية لمعرفة الفروق بين المتوسطات تقدير أفراد عينة البحث تبعاً لفئات المتغير الوظيفة الحالية وتبين وجود فروق ظاهرية في متوسطات الحسابية في جميع المحاور لأداة البحث تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية وجاء في المرتبة الأولى المعلمات بمتوسط حسابي (2.95)، يلها الإداريات بمتوسط حسابي (2.90)، وفي المرتبة الأخيرة الوكيلات بمتوسط حسابي (2.60)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث من الهيئة التعليمية والإدارية حول واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (بُعد الثقافة المدرسية، بُعد المسؤولية المشتركة، بُعد رؤية المدرسية) بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث على المستوى الكلي والأبعاد الثلاثة (بُعد الثقافة المدرسية، بُعد المسؤولية المشتركة، بُعد رؤية المدرسية) طبقاً لمتغير الوظيفة (وكيلة، معلمة، إدارية).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي التي تطبقه وتتبعه القائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية على عضوات الهيئة التعليمية والإدارية متساوي، وأيضاً يوجد فهم مشترك لدى عضوات الهيئة التعليمية والإدارية على مختلفه الوظائف الحالية لهن حلول طبيعية ممارسة توزيع القيادة من قبل قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الربيعي، وبن هدية (2021) لصالح قائدات المدارس.

## 2- الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخدمة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات تقدير أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار ليفين لتجانس التباين.

### جدول (16): اختبار ليفين لتجانس لأفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
الثقافة المدرسية	0.009	2	371	0.99
المسؤولية المشتركة	0.71	2	371	0.48
رؤية المدرسية	4.26	2	371	0.65

تشير نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد عينة البحث (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 9 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المحاور تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد عينة البحث.

الجدول (17): نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (بُعد الثقافة المدرسية، بُعد المسؤولية المشتركة، بُعد رؤية المدرسية) بمدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية طبقاً لمتغير سنوات الخدمة.

الأبعاد	الفئات + العدد	المتوسط الحسابي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
الثقافة المدرسية	أقل من 5 (55)	2.70	بين المجموعات	6.23	2	3.11	4.27	0.01
	5 إلى 9 (137)	2.87	داخل المجموعات	270.3	371	0.72		
	10 فأكثر (182) ن	3.05	الإجمالي	276.6	373			
المسؤولية المشتركة	أقل من 5 (55) ن	2.66	بين المجموعات	5.53	2	2.717	3.88	0.02
	5 إلى 9 (137) ن	2.82	داخل المجموعات	259.3	371	0.69		
	10 فأكثر (182) ن	2.99	الإجمالي	264.7	373			
رؤية المدرسية	أقل من 5 (55) ن	2.79	بين المجموعات	3.52	2	1.76	2.43	0.08
	5 إلى 9 (137) ن	2.91	داخل المجموعات	269.6	371	0.72		
	10 فأكثر (182) ن	3.05	الإجمالي	271.4	373			
الدرجة الكلية	أقل من 5 (55) ن	2.72	بين المجموعات	4.99	2	2.49	4.06	0.01
	5 إلى 9 (137) ن	2.87	داخل المجموعات	227.9	371	0.61		
	10 فأكثر (182) ن	3.03	الإجمالي	232.8	373			

يتبين من الجدول وجود فروق ظاهرية في متوسطات الحسابية في جميع المحاور لأداة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؛ حيث جاء في المرتبة الأولى (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.03)، يليها (5 إلى 9 سنوات) بمتوسط حسابي (2.87)، وفي المرتبة الأخيرة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (2.72)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث من الهيئة التعليمية والإدارية حول واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (بُعد الثقافة المدرسية، بُعد المسؤولية المشتركة، بُعد رؤية المدرسية) بمدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية طبقاً لمتغير سنوات الخدمة وتبين التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات افراد عينة البحث لواقع ممارسة قائدات مدارس لُبُعْد الرؤية المدرسية للقيادة الموزَّعة بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية حيث بلغت قيمة ف (2.43)، ومستوى الدلالة بلغ (0.08).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات افراد عينة البحث لواقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الموزَّعة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة لُبُعْد الثقافة المدرسية؛ حيث بلغت قيمة ف (4.27)، ومستوى الدلالة بلغ (0.01)، ولُبُعْد المسؤولية المشتركة؛ بلغت قيمة ف (3.88)، ومستوى الدلالة بلغ (0.02)، والدرجة الكلية للمحاور؛ بلغ (0.01)، وللتُّعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة لمحاور (الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة، الدرجة الكلية) تم استخدام (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول:

جدول (18) المقارنة البعدية (شيفيه Scheffe) لواقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية للقيادة الموزَّعة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	الفئات أ	الفئات ب	المتوسط	مستوى الدلالة
الثقافة المدرسية	أقل من 5 سنوات	من 5-9	0.71	0.45
		10 سنوات فأكثر	0.35 *	0.02
	من 5-9	أقل من 5 سنوات	0.17	0.45
		10 سنوات فأكثر	0.18 -	0.16
	10 فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.35*	0.03
		من 5-9	0.18	0.16
المسؤولية المشتركة	أقل من 5 سنوات	من 5-9	0.16 -	0.48
		10 سنوات فأكثر	0.33 *	0.04
	من 5-9	أقل من 5 سنوات	0.16	0.48
		10 سنوات فأكثر	0.17 -	0.20
	10 فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.33*	0.04
		من 5-9	0.17	0.20
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-9	0.15 -	0.48
		10 سنوات فأكثر	0.317 *	0.03
	من 5-9	أقل من 5 سنوات	0.15	0.48
		10 سنوات فأكثر	0.17 -	0.18
	10 فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.317*	0.03
		من 5-9	0.17	0.18

يتضح من جدول (18) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث من فئة (أقل من 5 سنوات) وأفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر)، حول واقع ممارسة قائدات مدارس

التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لبُعد الثقافة المدرسية للقيادة الموزعة لصالح أفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط (0.35)، ومستوى دلالة (0.03).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث من فئة (أقل من 5 سنوات) وأفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر)، حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لبُعد المسؤولية المشتركة للقيادة الموزعة لصالح أفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط (0.33)، ومستوى دلالة (0.04).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث من فئة (أقل من 5 سنوات) وأفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر)، حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية للقيادة الموزعة لصالح أفراد عينة البحث من فئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط (0.317)، ومستوى دلالة (0.03).

وتعزو الباحثتان وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لواقع ممارسة قائدات مدارسهن لاتجاه القيادة الموزعة في بُعد الثقافة المدرسية للقيادة، وبُعد المسؤولية المشتركة ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وأن الأقدمية لها تأثير على توقعات عضوات الهيئة التعليمية والإدارية مدى تطبيق القيادة الموزعة من قبل قائداتهن.

### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثتان وتقترجان الآتي:

- 1- على وزارة التعليم دعم قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية بمختصين وخبراء ومستشارين في الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة أو عقد ورش عمل تدريبية على مهارات الأدوار القيادية في ضوء مداخل القيادة التربوية الحديثة ومنها القيادة الموزعة.
- 2- على إدارة التعليم بمنطقة عسير الاهتمام بتدريب قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية على القيادة الموزعة عن طريق تدريبهم على كيفية إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد المادية ووضع البرامج والخطط تشغيلية لتحسين جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية في المدرسة ومناقشها من حيث تدريب كل من القائدات وعضوات الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية على كيفية العمل معاً كفريق.
- 3- على رؤساء أقسام القيادة المدرسية بمنطقة عسير التوجه نحو سياسة سنوية تحفيزية لتشجيع قائدات مدارس التعليم بمدينة أمها الحضرية على الاستفادة من الخبرات الدولية لنماذج توزيع القيادة والاهتمام بالمقترحات المقدمة من قبل عضوات الهيئة التعليمية والإدارية بمدارسهن والمتابعة المستمرة وتطوير ديناميات الهياكل التنظيمية مما يسهم في تطبيق أسلوب القيادة الموزعة.
- 4- على هيئة تقويم التعليم والتدريب تطوير معايير مهنية للقيادة المدرسية منبثقة من مبادئ القيادة الموزعة.
- 5- تبني قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها ثقافة توزيع القيادة في مدارسهن من خلال منح الصلاحيات عن طريق التفويض وحل المشكلات التي تواجه الهيئة التعليمية والإدارية من خلال تطوير مهارتهن القيادية.
- 6- على وزارة التعليم تسهيل إيفاد قائدات المدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا لأنها تعتبر من أكثر الدول تطبيقاً لنماذج القيادة الموزعة.
- 7- إجراء دراسة مقارنة للقيادة الموزعة في المملكة العربية السعودية وألمانيا.

- 8- دراسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس التعليم الثانوي بمنطقة عسير.  
9- إجراء دراسة تبين علاقة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير للقيادة الموزعة والأداء المؤسسي.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- الأحمري، نوال سعيد. (2018). تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة أبها الحضرية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة الملك خالد
- برنامج التحول الوطني رؤية 2030. (2016). الفصل الثاني: الأهداف والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم
- برنامج مستقبل المدن السعودية الرؤية العمرانية الشاملة لحاضرة أبها. (2019). وزارة الشؤون البلدية والقروية وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات.
- الثبيتي، خالد عواض عبد الله. (2015). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. رسالة الخليج العربي. ع. 139، س. 37، 2015. ص. 15- 36 .
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (2021). وزارة التعليم.
- الربيعي، سعيد بن سعد، وبن هدية، سعيد بن علي. (2021). تطوير أداء مشرفي القيادة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، [رسالة ماجستير]، كلية التربية: جامعة الملك خالد.
- الزهراني، صالح بن غرم الله بن هندي الكناني، وصائغ، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد. (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب.
- السبيعي، عبيد. (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة التعليمية. الدمام، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز. (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 13، ع 28. ص ص 13- 56
- الشهراني، ندي بنت ظافر. (2010). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة- تصور مقترح. [رسالة ماجستير] غير منشور. كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.
- الضاعن، محمد ابراهيم، والفهد، منال صالح. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. Journal of Faculty of Education - Assiut University-المجلة العلمية بكلية التربية- جامعة أسيوط.
- الطويل، سعد، و الفايز، عبد العزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية (أسيوط) (38)2، 88-135.
- عجوه، أحمد محمد فتحي أحمد. (2012). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة- كلية التجارة، مج 36، ع 1. ص ص 1- 30.

- علي، صبري الأنصاري إبراهيم، معرفي، محمد إبراهيم عبد الرضا، إبراهيم، أمال محمد، وأحمد، نندي أحمد فؤاد. (2018). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي- كلية التربية بقنا*.
- العلياني، عبيدالله عبد الله علي، والألفي، أشرف عبده حسن. (2018). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة- كلية الدراسات العليا للتربية*، مج26، ع2. ص 490-517.
- عماري، سهير هاني. (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.
- عيشان، ندى على سعيد، والفضلي، منى عبد المحين. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ع17، 547.
- الغامدي، محمد بن سلمان، والعتيبي، توكي كديمس. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية. [رسالة دكتوراه]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الغامدي، وفاء عمر احمد. (2020). الانماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج (4). ع (30). ص ص36-57.
- فراج، محمد مصطفى محمد، ضحاوي، بيومي محمد، مسيل، ومحمود عطا محمد علي. (2020). أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة وإمكانية الإفادة منه في مصر. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (48 مج2)، 235-257.
- القحطاني، عبد الله بن مسفر الحمالي. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، ع124، 199. ص ص 216-199
- اليامي، نورة. (2019). دور القيادة المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية 2030 بمدارس البنات بجدة. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*.
- اليامي، هادية. (2018). رؤيه مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ع26. ص 23-49

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Agarwal, U.A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project- based organizations. *International Journal of Project Management*.
- Alyami, R., & Floyd, A. (2019). Female school leaders' perceptions and experiences of decentralisation and distributed leadership in the Tatweer system in Saudi Arabia. *Education Sciences*, 9 (1), 25.
- Boudreaux, W. (2011). Distributed leadership and high- stakes testing: Examining the relationship between distributed leadership and LEAP scores. Southeastern Louisiana University.

- Eggen, D.D. (2010). Principals' perceptions of distributed leadership in an elementary school setting.
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies*, 12(1), 15.
- Irvine, J. (2021). Distributed Leadership in Practice: A Modified Delphi Method Study. *Journal of Instructional Pedagogies*, 25.
- Jones, S., Ryland, K., Harvey, M., Lefoe, G., Schneider, A., & Applebee, A. (2011). Lessons learnt: identifying synergies in distributed leadership projects.
- 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*, 17411432221086850.
- Onukwugha, P.I. (2013). Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Or, M.H., & Berkovich, I. (2021). Participative decision making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro- politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432211001364.
- Printy, S., & Liu, Y. (2020). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X20926548.
- Sonmez, E. D., & Gokmenoglu, T. (2022). The Impact of Principals' Distributed Leadership Behaviors on Teachers' Attitudes Toward Multiculturalism: Social Justice Leadership as Mediator. *Education and Urban Society*, 00131245221076095.
- Triandis, H.C. (2018). Individualism and collectivism. Routledge.
- Ucar, R. (2021). The Effect of School Principals' Distributed Leadership Behaviours on Teachers' Organizational Commitment. *International Education Studies*, 14(5), 19-30.
- Wang, Y. (2018). The panorama of the last decade's theoretical groundings of educational leadership research: A concept co-occurrence network analysis. *Educational Administration Quarterly*, 54(3), 327-365.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of educational research*, 87(1), 134-171.
- Youngs, H., & Evans, L. (2021). Distributed leadership. In S. J. Courtney, H. M. Gunter, R. Niesche, & T. Trujillo (Eds.), *Understanding educational leadership: Critical perspectives and approaches*.