

The reality of distributed leadership practice among middle school principals

in Makkah Al-Mukarramah from the female teachers' point of view

Ms. Ghada Mohammed Al-Lehyani*, Dr. Aishah Hamd Al-Ghaidi

Jeddah University | KSA

Received:

17/11/2024

Revised:

30/11/2024

Accepted:

11/12/2024

Published:

30/05/2025

* Corresponding author:

Ghada_allehyani@hotmail.com

Citation: Al-Lehyani, G.H. M., & Al-Ghaidi, A. H. (2025). The reality of distributed leadership practice among middle school principals in Makkah Al-Mukarramah from the female teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(6), 41 – 58.

<https://doi.org/10.26389/>

AISRP.G191124

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The current study aimed at revealing the degree of leadership practice distributed in its overall dimensions to "Vision, Message, Objectives, Shared Responsibility, School Culture and Leadership Practices" among middle school principals in Makkah from the point of view of female teachers. As well as identifying the impact of variables related to (years of experience, educational qualification) on teachers' assessment of the degree to which principals exercise distributed leadership. The study relied on the descriptive survey approach, and the questionnaire was used as a data collection, it consists of 31 phrase divided into four sub -dimensions. The school community included female teachers in middle schools in Makkah, from which a simple random sample of 339 female teachers was selected, out of a total of 2427 female teachers. After reviewing the core issues the results of the study concluded that the degree of practice of leadership distributed among school principals in Makkah came in a large degree with an average arithmetic 4.20. The school's cultural dimension came first rank in terms of degree of practice, then after shared responsibility, then after vision, the message and goals, and after leadership practices in the last rank. The study stated that there are no statistically significant differences in the practice of leadership distributed by middle school principals in Makkah from the teacher's point of view due to the different academic qualifications and number of years of experience. In contrast, there are differences in the dimension of vision, the message and goals attributable to experience towards female teachers with 10 years' experience and more.

Keywords: Distributed leadership - middle schools - school principals.

واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

أ. غادة محمد اللحياني* .. د / عائشة حمد القايدى

جامعة جدة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانتة أداة للدراسة، وقد تكونت من (31) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد فرعية. تألف مجتمع الدراسة من المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهن (2427) معلمة، تمأخذ عينة عشوائية بلغ عددها (339) معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة. وقد جاء بعد الثقافة المدرسية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، يليه بعد المسؤولية المشتركة، ثم بعد الرؤية والرسالة والأهداف، وأخيراً بعد الممارسات القيادية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعرى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف تعرى للخبرة لصالح المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر كما جاءت أبرز توصيات الدراسة في زيادة تحفيز مديري المدارس للمعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صف ثانى من القادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، مديري المدارس، المرحلة المتوسطة.

1- المقدمة.

التعليم هو المحرك الأساسي للمجتمعات التي تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، ولذلك يعتبر تطوير العملية التعليمية أمراً بالغ الأهمية للمسؤولين عن التعليم في جميع أنحاء العالم. ومن بين هذه الدول المملكة العربية السعودية؛ فقد أكدت في رؤيتها (2030م) على تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها والعمل على تحديد أفضل الممارسات وتطبيقها.

وتعد القيادة التربوية الركيزة الأولى في العملية الإدارية، كما أنها من أهم العوامل التي تؤثر في استدامة جهود التطوير والتحسين. بالإضافة إلى أنها تشكل عامل رئيسي في تميز المؤسسات التعليمية، والنهوض بمخرجاتها، وذلك بسبب تأثيرها في جميع عناصر العملية التعليمية، حيث يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية بالأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير (معيني، 2022).

ومن هنا المنطلق سعى المؤسسات التعليمية بشكل مستمر لتبني اتجاهات حديثة في القيادة التربوية لتطوير مستوى أداء العاملين فيها وبالتالي تطوير أداءها، ومنها تبني ممارسات القيادة الموزعة؛ حيث تقوم فكرة هذا الاتجاه على توسيع نطاق مسؤولية القيادة، بحيث يساهم العاملين في المدرسة من ذوي الخبرة بأدوار قيادية مختلفة بالتعاون مع مدير المدرسة، مما يتيح لهم الاستفادة من خبراتهم والتعلم من بعضهم بعضاً (العازمي، 2024). والجدير بالذكر أن تبني هذا الاتجاه الذي يدعم مشاركة المعلمين في الممارسات القيادية له تأثير إيجابي على سلوكاتهم وعلى البيئة الإيجابية للمدرسة ككل. وقد جاءت العديد من الدراسات للتأكيد على ذلك ومهمها دراسة أكdemir وAyk (2017) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والإلتزام التنظيمي للمعلمين؛ في المقابل بينت دراسة العسيري (2018) أن تطبيق القيادة الموزعة له دور بارز في تطوير الأداء المهني للمعلمين. وكشفت نتائج دراسة العجمي وصلاح الدين والفهدي (2023) عن التأثير الإيجابي لممارسات القيادة الموزعة للمديرين على سلوكيات المواطنات التنظيمية للمعلمين.

من خلال ما سبق، وبالعودة إلى الأدبيات السابقة التي تبين أهمية القيادة الموزعة وأثرها على المدرسة كمؤسسة تعليمية لها دور حيوي وهام في المنظومة التعليمية. جاءت هذه الدراسة والتي تبحث في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.

2- مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات عدّة في سبيل تحقيق أهدافها، وتزداد نظرًا لذلك الحاجة إلى أساليب قيادية فعالة، والقيادة الموزعة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي استثمار في تطوير الكوادر البشرية وتحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل؛ كما أن تبادل الخبرات والمعرفات بين الأفراد يساهم في تطوير قدراتهم، ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية (محمد، 2020). وفي ذلك جاءت بعض الدراسات للبحث في واقع القيادة الموزعة منها دراسة التويجري (2020) التي بينت قصورًا في تطبيق أساليب تفويض الصالحيات للمعلمين وتدني الأبعاد الأساسية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة. كما أظهرت نتائج دراسة الزهاراني وصانع (2019) أن هناك انخفاض في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس بمحافظة القويعية. إلى جانب ما يبيّنه عينة دراسة العواد (2023) بالموافقة بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات في تطبيق القيادة الموزعة، بالإضافة إلى دراسة القحطاني (2020) التي أشارت إلى وجود تلك المعوقات بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وقد كشفت نتائج دراسة آل بيهش والبدوي (2022) بأن مديري التعليم العام بمدينة أبها اتسموا بشبه المركبة في صنع واتخاذ القرار في بيئه العمل، بالإضافة إلى قلة إلمامهم بالأنماط القيادية الحديثة، حيث كانت درجة ممارستهم للقيادة الموزعة متوسطة.

وانطلاقاً من هذه الدراسات التي أبرزت وجود تحديات في تطبيق القيادة الموزعة تأثّر الدراسة الحالية لتسلیط الضوء على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

3- أسئلة الدراسة

تتعدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة لأبعاد القيادة الموزعة التالية: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية) من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

4- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة لأبعاد القيادة الموزعة التالية: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية) من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

5-1 أهمية الدراسة

• الأهمية النظرية:

- تأتي الدراسة الحالية استجابة لمتطلبات تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أكدت على ضرورة تنمية وتحسين المهارات القيادية، التي تساعد بدورها على تحقيق أهداف التعليم.

- كما تكمن أهمية الدراسة في الموضوع الذي تطرحه وهو القيادة الموزعة، وما له من آثار إيجابية في تنمية الولاء للمؤسسة التعليمية وزيادة الثقة بين العاملين.

- يُؤمل أن تقدم إضافة إلى أدبيات القيادة التربوية، وأن تثري المكتبات العربية والسعوية استكمالاً للجهود العلمية في هذا الصدد.

• الأهمية التطبيقية:

- تؤمل الباحثة أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تعريف المسؤولين في إدارة التعليم على درجة ممارسة القيادة الموزعة للمديرات، بهدف إتخاذ الإجراءات الالزامية لتعزيز جوانب القوة وتلافي أوجه القصور.

- يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مراكز التدريب التربوي، من خلال مساعدتهم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في موضوع القيادة الموزعة.

- يُؤمل أن تفيد الدراسة الباحثين في هذا الموضوع، وأن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى من خلال النتائج والتوصيات التي قدمتها.

6- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس من حيث الأبعاد التالية (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس المتوسطة.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة مكة المكرمة.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من عام 1445 هـ-2024 م.

7- مصطلحات الدراسة

اشتمل موضوع الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **القيادة الموزعة Distributed Leadership:** تعرف القيادة الموزعة اصطلاحاً بأنها: "أسلوب إداري إجرائي يعتمد مديريو المدارس في توزيع القيادة بين المعلمين؛ مما يوجد قادة متعددين داخل المدرسة، يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المدرسة، مما يحقق الأهداف في أقصر وقت وأقل جهد"(الداود، 2023، ص.23).

- ولأجل أغراض الدراسة تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "أحد المداخل القيادية الحديثة والذي تتبعه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة مكة المكرمة، من خلال توزيع الأدوار القيادية على المعلمات وإشراكهن في إدارة أمور المدرسة وذلك عن طريق زرع الثقة المتبادلة وفتح أبواب المشاوره وإبداء الرأي في صنع واتخاذ القرارات، بهدف استثمار خبراتهن لخدمة المدرسة والمساهمة في تحقيق أهدافها".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري:

- نظراً للتقدم العلمي وتعدد الدراسات التي تناولت القيادة وتتنوع وجهات نظر الباحثين في مجال القيادة؛ نتج تطور في الفكر القيادي التقليدي المتمثل في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات إلى النظرية السلوكية التي ركزت على تحليل سلوكيات القادة، ومن ثم أتت النظرية الموقفية التي اهتمت بتوضيح أهمية تأثير القادة على المروسين، وتلا ذلك استحداث نظريات جديدة في القيادة (الرسيني، 2021). ومن أبرز تلك النظريات الحديثة هي النظريات التي تمثلت في التحول من المركبة إلى تطبيق أنماط متعددة من اللامركبة؛ لصنع قرارات تتسم بمشاركة

جميع الأطراف المعنية من داخل المؤسسة التربوية، وذلك بهدف التطوير والتحسين للأداء في المؤسسة، ويأتي نموذج القيادة الموزعة كأحد المداخل القيادية الحديثة في قيادة المؤسسات التربوية، والذي يهدف لتوسيع دائرة المشاركة في القيادة لتشمل عدداً أكبر من العاملين في هذه المؤسسات (الثنيان، 2017).

1-2-1-مفهوم القيادة الموزعة Distributed Leadership

في خمسينيات القرن الماضي 1950 ظهر مفهوم القيادة الموزعة وتم مناقشته من قبل الباحث جيب (Gibb)، حيث أشار إلى أن القيادة الموزعة تمثل وظيفة جماعية يقوم بها أفراد المجموعة، ومن ثم تبعه دراسات وأبحاث أخرى أوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة الموزعة، مما أدى إلى انتشار وتطور هذا المفهوم ليصبح أكثر استخداماً في الوقت الحالي (هيبة والحربي، 2020).

وقد تعددت التعاريف المتعلقة بالقيادة الموزعة، وقد ذكرها العديد من الباحثين ومنها مايلي:

يرى محمد (2020) أنها عبارة عن: مدخل إداري قائم على المشاركة والديمقراطية والعمل كفريق في إدارة أمور المدرسة، ويشجع على التمكين الإداري للمعلمين من خلال توزيع المدير للمهام القيادية بين المعلمين مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام على نحو يحقق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد.

وذكر سلامة (2021) بأنها "الممارسات القيادية للمدير النابعة من رؤية المدرسة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمسؤولية المشتركة مع المعلمين ليوظفوا قدراتهم الإدارية والفنية في إدارة الأنشطة المدرسية والغرف الصحفية لتحقيق أهداف المدرسة" (ص.15). كما عرفت معيني (2022) القيادة الموزعة بأنها: "القيادة التي تعتمد على توزيع المسؤوليات على العاملين كل وفق قدراته وخبراته وعلى العلاقات والتفاعل بين العاملين، كما هن يتم بتطوير الكفايات والمهارات وتنميتهما لجميع العاملين لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء" (ص.127).

وقد أشار أحمد وجرجس ومحمد (2023) إلى أنها: "مدخل إداري يقوم على تكامل الأدوار، وتعزيز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة لإنجاز العمل، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذة، والمشاركة في رسم الخطط المستقبلية للمدرسة لتحسين أداء المدرسة وتطويرها" (ص.804).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يتبيّن أنها في مجملها تؤكّد على مجموعة من النقاط الأساسية التي تميّز هذا النوع من القيادة وهي:

- أن نمط القيادة الموزعة يرتكز على فكرة لامركزية القائد.
- أنه يعمل على توزيع القيادة وتقاسمها بين المعلمين.
- أنه يهتم باستثمار الخبرات الموجودة لدى العاملين في المدرسة.
- أنه يهتم بمبادرات التشارك في المسؤولية بين الجميع.
- أن نمط القيادة الموزعة يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء في المدرسة.

1-2-2-خصائص القيادة الموزعة:

تميّز القيادة الموزعة بالعديد من الخصائص عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى؛ حيث ذكر كل من أحمد وجرجس ومحمد (2023) عدداً من تلك الخصائص وذلك فيما يلي:

1. أن القيادة الموزعة هي نتاج للعمل والمشاركة الجماعية وليس الفرد بذاته.
2. كل شخص يستطيع أن يكون قائداً وأن يساعد بخبرته في صنع القرار شريطة أن يكون لديه مهارات أعلى وأفضل.
3. الاعتراف بخبرات الآخرين حيث يكون هناك تنوعاً في فريق القيادة.
4. افتتاح الحدود فيما يتعلق بالفريق القيادي للمؤسسة.

وأشارت سليمان (2018) إلى مجموعة أخرى من خصائص القيادة الموزعة وهي:

1. أنها تعترف بقدرة الآخرين على القيادة.
2. أنها تؤكّد على إحترام إستقلالية الآخرين ومبادراتهم الفردية.
3. في إطار القيادة الموزعة توجد ممارسات قيادية رسمية وأخرى غير رسمية.
4. تعرف بتأثير الميالك الجماعية غير الرسمية على أداء المؤسسة.

1-2-3-أهمية القيادة الموزعة:

ترى العامريّة (2022) إلى أن للقيادة الموزعة أهمية تتلخص على النحو التالي:

- أ. أنها الأداة التي يتفاعل من خلالها الأعضاء مع رؤية ورسالة المدرسة وخطتها.
- ب. أنها تقوم باستثمار مهارات وخبرات المعلمين.

- ج. إعداد قادة مؤهلين لتولي مهام قيادية رسمية في المستقبل.
- د. أنها تساعد المدير على التفرغ لأداء المهام التي تهدف إلى تطوير الأداء المدرسي.
- هـ. تو kab التطورات السريعة في المنظمات.

الملحوظ مما سبق أن أهمية القيادة الموزعة في المدارس تكمن في كونها تساعد على زيادة فاعلية المدرسة؛ وذلك من خلال تركيزها على تكامل الأدوار والتفاعل بين المعلمات والإدارة المدرسية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المدرسة، إلى جانب ذلك تتضح أهميتها في التخطيط المثمر للمدرسة، حيث يمكن أن تساعد على اكتشاف وتنمية إمكانات القيادة لدى المعلمات من وقت مبكر وهذا الرأي يتفق مع ما أشارت إليه العاشرة (2022) في الفقرة (ت).

4-1-2- أبعاد القيادة الموزعة:

تعرف أبعاد القيادة الموزعة بأنها "المعايير الرئيسية التي يقوم عليها هذا المدخل القيادي، والتي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وقياس مستوى مقدار توزيع القيادة في منظمةٍ ما، من خلال البحث عن مدى توافقها في القائد ومرؤوسه" (الحيبي، 2021، ص. 277). وقد تعددت تصنيفات أبعاد القيادة الموزعة بين الباحثين كلاً بحسب وجهة نظره المبنية على النظريات التي تناولت القيادة الموزعة، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (1) أبعاد القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية

الباحث	م	ماهية الأبعاد
أبو حسب الله (2014)	1	مناخ المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية
نجم وآخرون (2016)	2	الرؤية والرسالة والأهداف، الممارسات القيادية
صايامة (2017)	3	المناخ المدرسي، القيادة المشتركة، التطوير المهني للمعلمين، الممارسات القيادية
الثنيان (2017)	4	الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية.
الزهراني وصانع (2019)	5	رؤية المدرسة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، المسؤولية المشتركة
المصاورة (2019)	6	الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية، والإلهام بالرؤية.
القططاني (2020)	7	الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة.
Ucar (2021)	8	القيادة المفتوحة، ثقافة المدرسة، مشاركة الموظفين والديناميكية.
آل بريش والبدوي (2022)	9	الرؤية المدرسية، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة
الرحيلي (2022)	10	الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية.
Aziz, Parveen & Shehzadi (2022)	11	المسؤولية والمساءلة، المبادرات، اتخاذ القرار، ثقافة المدرسة، الرؤية الاستراتيجية، القيم والمعتقدات، التعاون.
العجمي وصلاح الدين والفهدي (2023)	12	الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، التنمية المهنية للمعلمين
القططاني والصقر (2023)	13	الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، المعلمون القادة، ثقافة المنظمة، الممارسات القيادية
الداود (2023)	14	التوجه الاستراتيجي، ثقافة المدرسة، القيادة المدرسية، المسئولية المجتمعية
أحمد وجرجس ومحمود (2023)	15	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، البرنامج التعليمي.
الشهري (2024)	16	الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول مرتبة بناء على التسلسل التاريخي.

واستناداً إلى ما تم عرضه في الجدول رقم (1) نلاحظ بأن كثيراً من الباحثين يؤيدون أبعاد القيادة الموزعة المتمثلة في (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية)، وبالتالي تم استخدام هذه الأبعاد نظراً لكثرة تكرارها في الأدبيات السابقة.

الرؤيا والرسالة والأهداف: "الرسالة هي الإطار المميز للمدرسة، وسبب وجودها وهويتها وممارستها، أما الرؤيا فهي التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المدرسة والمهدى هو تلك النتيجة المحددة التي تسعى المدرسة لتحقيقها" (معيني، 2022، ص. 126).
المؤهلية المشتركة: أوضح العلياني والألفي (2018) أنَّ المسؤولية المشتركة تعنى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف وأن يشاركونا في العمل التعاوني، ويقبلوا المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم.

الثقافة المدرسية: يعبر مفهوم الثقافة المدرسية عن مجموعة القيم وال العلاقات المتبادلة في البيئة المدرسية بين الإدارة والمعلمين، والأسس المبنية عليها والتفاعلات، وانعكاسها على العلاقات بين المعلمين، والتي تعكس مدى الالتزام والإيجابية في سير العملية التعليمية (Bildirici & Ozdemir, 2021).

الممارسات القيادية: ويتعلق هذا البعض بكل الفروض والممارسات التي تقوم بها مدير المدرسة، والتي تتيح للمعلمات القيام بمهام قيادية، ومن ذلك الاستعانة بخبرات المعلمات المهنية في عملية صنع القرارات، وعقد الاجتماعات الدورية لمناقشة بعض المشكلات وطرح الحلول ومشاركة الآراء، وكذلك من الاستقلال الذاتي للمعلمات والمرؤنة والحرية في طريقة تأديبهن للمهام، وإعطاء الفرصة للمعلمات لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج التطوير المهني (الثنيان، 2017).

2-5-متطلبات تطبيق القيادة الموزعة:

أشارت دراسة صaima (2017) إلى عدة متطلبات لازمة لمارسة القيادة الموزعة بشكل فعال داخل المدرسة، وهي كالتالي:

1. توفر الثقة: لابد من وجود الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم.
2. توفير الوقت اللازم: إذ يجب توفير الوقت اللازم الذي يمكن المعلمين من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في أداء الأدوار القيادية.
3. التغيير الثقافي: من أجل تحقيق التوزيع الفعال لابد من تغيير ثقافة القيادة الفردية ونشر ثقافة القيادة الجماعية.
4. وفرة الوسائل والمصادر: فلابد من توفير الوسائل والمصادر التي تساعد المعلمين وتسهل من اكتسابهم للمهارات القيادية.
5. تدريب المعلمين: وذلك من خلال توفير فرص التدريب المناسبة من قبل مدير المدرسة، لتحسين كفاءة المعلمين بشكل يتناسب مع الاتجاهات الحديثة.

2-6-التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموزعة:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لمدخل القيادة الموزعة، والمميزات المتعددة له، إلا أنه كأي مدخل قيادي يواجه العديد من التحديات في تطبيقه، وقد أشارت بعض الدراسات إلى عدد من تلك التحديات؛ من ذلك:

دراسة أبو حسب الله (2014) والتي أشار فيها الباحث إلى بعض التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الموزعة استناداً إلى خبرته كمدير مدرسة، وأوضحت أن هذه التحديات منها ما يختص بالمدير، وتشتمل: انخفاض ثقة المدير في قدرات وإمكانيات المعلمين، فضلاً عن المركبة الشديدة التي تجعله يتمسك بمنصبه، والخوف من أن يتفوق المعلمون عليه في أداء المهام، كما أن بعض تلك التحديات التي تعود إلى المعلمين؛ مثل: غياب الدافعية والطموح لدى بعض المعلمين في قبولهم للمهام القيادية، وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية بسبب الجهل أو ضعف المعلم، إلى جانب كثرة الأعمال الروتينية التي يقومون بها مما يعيق قدرتهم على أداء المهام القيادية.

وأشار أبو زر (2015) إلى بعض التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموزعة في المدارس، ومن أبرزها: غياب الرؤية الواضحة لدى أصحاب القرار في آلية تنفيذ القيادة الموزعة، وبالتالي الخوف من توزيع الأدوار القيادية، وتخوف مدير المدارس من المسائلة في حال عدم تحقيق المعلمين للنتائج المرجوة، بالإضافة إلى ضعف ثقة المعلمين في قدراتهم القيادية، واعتقادهم بأنهم غير مؤهلين لأداء المهام القيادية بسبب نقص الخبرة والمهارة.

وقد أضافت آل بهيش والبدوي (2022) بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والتي تمثل إلى المركبة والتوزيع الهرمي للسلطة تعتبر من أهم تحديات تطبيق القيادة الموزعة بالمدرسة، إلى جانب ضعف عملية الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي والإدارة العليا.

2-الدراسات السابقة:

- سعىت دراسة العازمي (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستكشاف القدرة التنبؤية لممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. بلغت عينة الدراسة (886) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الارتباطي)، والاستبانة كأداة للدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مدير المدارس كانت (متوسطة)، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموزعة بحسب تصورات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث والخبرة التدريسية للأكثر خبرة.

- وهدفت دراسة الداود (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها التالية: (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد ثقافة المدرسة، بعد القيادة المدرسية، بعد المسؤولية المجتمعية) لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وعلاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (708) معلم ومعلمة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي(الارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الموزعة بدرجة(كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- وهدفت دراسة القحطاني والصقر(2023) للكشف عن واقع القيادة الموزعة بأبعادها (الرؤبة والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، المعلمون القادة، ثقافة المنفلمة، الممارسات القيادية) في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج، وتحديد معوقات تطبيق القيادة الموزعة في التعليم عن بعد، وكذلك تحديد متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد من وجهة نظر مديري المدارس ووكيلاتها. وبلغت عينة الدراسة (135) مديرة و(117) وكيلة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت النتائج إلى أن عينة الدراسة موافقة بدرجة (كبيرة) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد.
- وسعـت دراسة العجمي وأخـرون (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها (الرؤبة والرسالة، ثقافة المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، التنمية المهنية للمعلمين) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتحديد مستوى سلوكيات المواطنـة التنظيمـية لدى المعلـمين، إلى جانب الكشف عن العلاقة بين ممارسة المديـرين للقيادة الموزـعة وسلوكيـات المواطنـة التنظيمـية للمعلـمين. تكونـت عـينة الـدراسة من (300) مـعلم وـمعلـمة. وـتم استـخدام المـنهج الوصـفي (الـمسـحي)، والـاستـبانـة كـأداـة لـالـدـرـاسـة، أـبـرـزـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ أـنـ درـجـةـ مـمارـسـةـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ لـمـديـريـ الـمـدارـسـ كـانـتـ (ـكـبـيرـةـ جـدـاـ)ـ وـقدـ جـاءـ بـعـدـ (ـثـقـافـةـ الـمـدـرـسـةـ)ـ كـأـكـثـرـ الـأـبعـادـ مـمارـسـةـ.
- دراسة بيكتاش وأخـرون (Bektaş et al, 2022) هـدـفتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ وـالـتـعـلـمـ الـمـهـنـيـ لـلـمـعـلـمـ مـنـ خـلـالـ الـأـدـوـارـ الـوـسـيـطـةـ لـثـقـةـ الـمـعـلـمـ فـيـ مـديـرـ الـمـدـرـسـةـ وـتـحـفيـزـ عـلـىـ عـلـمـ الـمـعـلـمـ، تـمـثـلـتـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ (327) مـعـلـمـاـ وـمـعـلـمـةـ مـنـ مـعـلـمـيـ الـمـدارـسـ الـابـدـائـيـةـ الـعـامـةـ فـيـ تـرـكـيـاـ، وـاسـتـخدـمـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ الـمـنهـجـ الـوـصـفيـ بـأـسـلـوبـهـ(ـالـارـتبـاطـيـ)، وـلـجـمـعـ بـيـانـاتـ الـدـرـاسـةـ اـسـتـخدـمـتـ أـدـاءـ الـأـسـبـانـةـ، وـكـانـتـ أـهـمـ النـتـائـجـ الـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـيـهـاـ الـدـرـاسـةـ أـنـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ لـهـاـ تـأـثـيرـاتـ إـيجـابـيـةـ غـيرـ مـبـاـشـرـةـ عـلـىـ التـعـلـمـ الـمـهـنـيـ لـلـمـعـلـمـ. وـأـنـ كـلـ مـنـ ثـقـةـ الـمـعـلـمـ فـيـ مـديـرـ الـمـدـرـسـةـ وـتـحـفيـزـ عـلـىـ عـلـمـ الـمـعـلـمـ يـتـوـسـطـانـ فـيـ تـأـثـيرـاتـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ عـلـىـ التـعـلـمـ الـمـهـنـيـ لـلـمـعـلـمـ.
- وهدفت دراسة آل ـهـيـشـ وـالـبـيـدـوـيـ (2022) إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ وـاقـعـ مـارـسـةـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ لـدـيـ مـديـرـاتـ مـدارـسـ الـتـعـلـيمـ الـعـامـ بـمـدـيـنـةـ أـهـمـ الـحـضـرـيـةـ بـأـبعـادـهـاـ التـالـيـةـ:ـ (ـالـرـؤـيـةـ الـمـدـرـسـيـةـ،ـ الـثـقـافـةـ الـمـدـرـسـيـةـ،ـ الـمـسـؤـلـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ).ـ تـكـونـتـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ (374) مـعـلـمـةـ وـ(112) إـدـارـيـةـ وـ(11) وـكـيـلـةـ.ـ وـتـمـ اـسـتـخدـمـ الـمـنهـجـ الـوـصـفيـ (ـالـمـسـحيـ)،ـ وـكـانـتـ الـأـسـبـانـةـ أـدـاءـ الـدـرـاسـةـ.ـ تـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـنـ وـاقـعـ مـارـسـةـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ جـاءـ بـدـرـجـةـ (ـمـوـسـطـةـ).ـ كـمـ بـيـنـتـ النـتـائـجـ دـعـمـ وـجـودـ فـروـقـ دـالـةـ إـحـصـائـيـةـ تـعـزـىـ إـلـىـ مـتـغـيرـ الـوـظـيـفـةـ الـحـالـيـةـ وـمـتـغـيرـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ،ـ فـيـمـاـ وـجـدـتـ فـروـقـ دـالـةـ إـحـصـائـيـاـ لـبـعـدـ الـثـقـافـةـ الـمـدـرـسـيـةـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ تـعـزـىـ إـلـىـ مـتـغـيرـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ لـصـالـحـ لـصـالـحـ عـشـرـ سـنـوـاتـ فـاـكـثـرـ.
- وهدفت دراسة القحطاني (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها (الرؤبة والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة) لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، وتحديد أهم الصعوبات التي تحد مديرى مدارس المرحلة الثانوية من تطبيق القيادة الموزعة. تكونت العينة من (300) معلم من المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، وتم استخدام المنهج الوصفي(المسحي)، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة بمدينة الدمام للقيادة الموزعة جاءت بدرجة (كبيرة).
- دراسة وودزروبرتس (Woods & Roberts, 2016) هـدـفتـ إـلـىـ التـحـقـقـ مـنـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ مـارـسـةـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ فـيـ مـدـرـسـةـ ثـانـوـيـةـ بـرـيـطـانـيـاـ وـقـيمـ الـعـدـالـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـدـيمـوقـراـطـيـةـ،ـ قـامـ الـبـاحـثـانـ بـاسـتـطـاعـ آـرـاءـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ وـهـمـ الـمـعـلـمـونـ وـالـادـارـيـوـنـ وـالـطـلـبـةـ فـيـ الـمـدـرـسـةـ وـذـلـكـ بـإـتـبـاعـ الـمـنـهـجـ التـحـلـيـلـيـ النـوـعـيـ (ـدـرـاسـةـ حـالـةـ)،ـ تـمـثـلـتـ أـدـاءـ الـدـرـاسـةـ مـنـ خـلـالـ الـمـقـابـلـاتـ وـالـمـلـاحـظـةـ.ـ وـقـدـ تـوـصـلـ الـبـاحـثـانـ مـنـ خـلـالـ تـحـلـيلـ الـبـيـانـاتـ إـلـىـ النـتـائـجـ مـنـهـاـ أـنـ هـنـاكـ عـلـاقـةـ إـيجـابـيـةـ بـيـنـ تـطـبـيقـ الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ فـيـ الـمـدـرـسـةـ وـقـيمـ الـدـيمـوقـراـطـيـةـ وـالـعـدـالـةـ الـمـتـمـثـلـةـ فـيـ الـتـعـاـونـ وـالـثـقـةـ وـالـاحـترـامـ.

2-2-التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

- اتفـقـتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـنـ حـيـثـ الـمـنـهـجـ الـمـتـبـعـ مـعـ درـاسـةـ القـحـطـانـيـ وـالـصـقـرـ(2023)ـ وـدرـاسـةـ آلـ ـهـيـشـ وـالـبـيـدـوـيـ (2022)ـ وـدرـاسـةـ العـجمـيـ وـصـلـاحـ الـدـينـ وـالـفـهـدـيـ(2023)ـ وـالـقـحـطـانـيـ(2020)ـ حـيـثـ أـهـمـاـ استـخدـمـتـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفيـ الـمـسـحيـ.

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة مع معظم الدراسات السابقة كدراسة العازمي (2024) والقططاني والصقر (2023) ودراسة الداود (2023) وأل بيتش والبدوي (2022) ودراسة العجمي وصلاح الدين والفهدي (2023) ودراسة آخرون (2022) ودراسة القحطاني (2020).

• أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبوع مع دراسة وودز وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) حيث استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة)، ودراسة العازمي (2024) ودراسة الداود (2023) ودراسة بيكتاش وكلينش وغوموش (Bektaş, Kılınç & Gümüş, 2022) والتي استخدمت المنهج الوصفي (الارتباطي).
- اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات مع دراسة وودز وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) حيث استخدمت المقابلة والملاحظة.
- اختلفت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع دراسة القحطاني والصقر (2023) والتي تكونت من المديرات والوكيلات، ودراسة آل بيتش والبدوي (2022) حيث تكونت العينة من المعلمات بالإضافة للإداريات والوكيلات. واحتلت مع دراسة وودز وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) والتي تمثلت عينتها بالإداريين والمعلمين والطلاب.

أوجه تميز الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين اهتمام الباحثين بموضوع القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، إلا أنه وعلى - حد علم الباحثة- لم توجد دراسة كشفت عن واقع ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات مما يدعم القيام بهذه الدراسة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسيحي وهو المنهج الذي يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها والخروج بنتائج يمكن تعليمها على مجتمع الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهن (2427) معلمة، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الثالث من العام الدراسي 1445/2024.

3-3-عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، عند فترة ثقة (95%)، وخطأ معاينة (5%)، وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان Morgan & Kergcie (حسن, 2016). وقد بلغت العينة في صورتها المنهائية (339) معلمة، أي بنسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول (2) توزيع عينة المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (2) توزيع عينة المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	المجموع	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس					316	93.2
	ماجستير فأكثر					23	6.8
	المجموع					339	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات					17	5.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات					41	12.1
	10 سنوات فأكثر					281	82.9
	المجموع					339	100

يتضح من الجدول (2) أن المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن أعلى فئة بحسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عددهن (316) معلمة، بنسبة (93.2%) من مجموع أفراد العينة، يليهن المعلمات الحاصلات على مؤهل ماجستير فأكثر، حيث بلغ عددهن (23) معلمة، بنسبة (6.8%). وتمثل المعلمات اللاتي تبلغ خبرتهن 10 سنوات فأكثر أعلى فئة بحسب عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ عددهن (281) معلمة، بنسبة (82.9%) من مجموع أفراد العينة، فيما جاءت المعلمات اللاتي تقل خبرتهن عن خمس سنوات كأقل الفئات، حيث بلغ عددهن (17) معلمة، بنسبة (5.0%).

3-4-أداة الدراسة:

- تم تصميم استبيانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:
- أ. تحديد الهدف من الاستبيانة: هدفت الاستبيانة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
 - ب. مصادر بناء الاستبيانة: تم بناء الاستبيانة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة الموزعة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.
 - ج. الاستبيانة في صورتها الأولية: تكونت الاستبيانة في صورتها الأولية من (33) عبارة تقيس واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، في الأبعاد التالية: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية).
 - د. الصدق الظاهري للاستبيانة: تم عرض الاستبيانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات التربوية، حيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى انتمام العبارات للبعد الذي تنتهي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسبة اتفاق 80% فأكثر، وإجراء ما وجد إليه المحكمون من تعديلات على الصياغة اللغوية للعبارات.
 - هـ. الاتساق الداخلي للاستبيانة: تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من خارج العينة الأساسية للدراسة، ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والبعد الفرعي الذي تنتهي إليه والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتهي إليه

الممارسات القيادية		الثقافة المدرسية		المسؤولية المشتركة		الرؤية والرسالة والأهداف	
معامل الارتباط	العبارة	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
.865**	24	.903**	17	.808**	9	.852**	1
.887**	25	.905**	18	.793**	10	.852**	2
.858**	26	.906**	19	.797**	11	.882**	3
.873**	27	.886**	20	.847**	12	.853**	4
.877**	28	.895**	21	.869**	13	.887**	5
.918**	29	.832**	22	.835**	14	.901**	6
.866**	30	.753**	23	.857**	15	.800**	7
.888**	31	-	-	.858**	16	.868**	8

دالة عند مستوى 0.01 **

يشير الجدول (3) إلى أن معامل الارتباط بين كل عبارة منتمية لكل بعد من أبعاد الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.918) أعلى معامل ارتباط، و(0.753) كأدنى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائيةً عند مستوى الدلالة (0.01).

ويعرض الجدول (5) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل بعد من أبعاد الدراسة مع درجة الأداة ككل.

جدول (4) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل بعد من أبعاد الدراسة مع درجة الأداة ككل

الأبعاد الفرعية	الرؤية والرسالة والأهداف	المسؤولية المشتركة	الثقافة المدرسية	الممارسات القيادية
الرؤية والرسالة والأهداف				
المسؤولية المشتركة				
0.838**	0.830**	0.840**	-	الرؤية والرسالة والأهداف
0.859**	0.902**	-		المسؤولية المشتركة

الأبعاد الفرعية				
الثقافة المدرسية	الممارسات القيادية	المؤهلية المشتركة	الرؤية والرسالة والأهداف	الممارسات القيادية
0.889**	-			
-				
0.950**	0.953**	0.949**	0.930**	الأداة ككل

** دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول (4) إلى أنَّ معامل الارتباط بين كلَّ بُعد فرعِيٍّ من أبعاد الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.953) كأعلى معامل ارتباط، و(0.930) كأدنى معامل ارتباط، كما تراوحت معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية بين (0.902- 0.830)، وهي قيم دالة إحصائيةً عند مستوى الدلالة (0.01). وتشير النتائج السابقة إلى تمتَّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

و. ثبات الاستبانة: تمَّ قياس الثبات لأبعاد الاستبانة وللأداة ككل، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (5) الثبات للأداة ولكلَّ بُعد من أبعادها الفرعية

معامل الثبات	الأبعاد الفرعية
0.950	الرؤية والرسالة والأهداف
0.936	المؤهلية المشتركة
0.943	الثقافة المدرسية
0.958	الممارسات القيادية
0.983	الأداة ككل

يتضح من الجدول (5) أنَّ الاستبانة تمتَّع بقدر مرتفع جدًّا من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.938)، وتراوحت قيم معامل الثبات في أبعاد الاستبانة بين (0.824)، و (0.859)، وبعدَ معامل ثبات ألفا كرونباخ المساوي (0.700) مقبولًا بشكل عام كأقل قيمة مرغوبة للمعامل، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وعميمها على مجتمع الدراسة.

3- تصحِّح الاستبانة ومعيار الحكم:

صيغت جميع عبارات الاستبانة في الاتجاه الموجب، وتكون الإيجابية عن العبارات عن طريق اختيار عينة المعلمات بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتمثل هذه البدائل فيما يلي: (أوافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (أوافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاثة درجات، (لا أوافق) تأخذ درجتين، (لا أوافق بشدة) تأخذ درجة واحدة. وتمَّ استخدام المعيار التالي لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديريات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4-5=0.80$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغایات الدراسة على النحو التالي:

جدول (6) مديات المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة

البيانات عند إدخالها للحاسب	مديات المتوسطات الحسابية	درجة الممارسة
1	1.80 - 1.00	قليلة جداً
2	2.60 - 1.81	قليلة
3	3.40 - 2.61	متوسطة
4	4.20 - 3.41	كبيرة
5	5.00 - 4.21	كبيرة جداً

3- أساليب المعالجة الإحصائية:

تمَّ استخدام برنامج العزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار (22)، لتحليل البيانات وفقًا لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وقد تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاستبانة.

- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الاستبانة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديريات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

- اختبار T-TEST للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزيز لاختلاف المؤهل العلمي.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزيز لاختلاف عدد سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيفي scheffe للمقارنات البعدية.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل بعد من أبعاد ممارسة القيادة الموزعة، وللأداة ككل، والنتائج يوضحها الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على أبعاد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
الثقافة المدرسية	4.29	0.71	1	كبيرة جداً
المسؤولية المشتركة	4.24	0.69	2	كبيرة جداً
الرؤية والرسالة والأهداف	4.13	0.75	3	كبيرة
الممارسات القيادية	4.12	0.78	4	كبيرة
الأداة ككل	4.20	0.69		كبيرة

تظهر بيانات جدول (7) ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.69). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (4.29) و(4.12). وجاء بعد الثقافة المدرسية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي (4.29)، يليه بعد المسؤولية المشتركة، بمتوسط حسابي (4.24)، ثم بعد الرؤية والرسالة والأهداف، بمتوسط حسابي (4.13)، وأخيراً بعد الممارسات القيادية، بمتوسط حسابي (4.12). وقد تعزيز هذه النتائج إلى توجه مديرات المدارس نحو تطبيق الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الموزعة، وذلك لفاعليتها في تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمات، والإداريات، والطالبات، وأولياء الأمور، وإسهامها في تطوير أداء المعلمات بالمدرسة، وتحسين التعليم والبيئة المدرسية. واتفقنا النتائج مع نتائج دراسة الداود (2023) والقططاني والصقر (2023) والقططاني (2020) ودراسة بيكشاش وكلينش وغوموش (2022) (Bektaş, Kılınç & Gümüş, 2022) التي أظهرت ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس بدرجة كبيرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة العازمي (2024) وآل بيش والبيدو (2022) التي أظهرت ممارسة مديرى المدارس للقيادة الموزعة بدرجة متوسطة.

وتعرض الباحثة فيما يلي درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بحسب كل بعد من أبعاد الدراسة.

4-1-1-بعد الرؤية والرسالة والأهداف

يعرض الجدول (8) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل عبارة منتمية لبعد ممارسة بعد الرؤية والرسالة والأهداف، وللبعد ككل.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بعد الرؤية والرسالة والأهداف مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	تعد مديرية المدرسة خطة تشغيلية سنوية لمتابعة مدى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	4.27	0.81	1	كبيرة جداً
7	تنشر مديرية المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها على جميع منسوبيات المدرسة وأولياء الأمور.	4.20	0.80	2	كبيرة
8	تضع مديرية المدرسة أهداف المدرسة بشكل يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	4.15	0.88	3	كبيرة

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
كبيرة	4	0.86	4.14	تعد مديرية المدرسة الخطط التحسينية التي تخدم رؤية المدرسة بالتعاون مع معلمات المدرسة.	6
كبيرة	5	0.83	4.12	تراعي مديرية المدرسة عند صياغة الرؤية قابليتها للتحقيق.	2
كبيرة	6	0.89	4.12	تعمل مديرية المدرسة على تطوير رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بناءً على تقييمها مع معلمات المدرسة.	5
كبيرة	7	0.94	4.05	تحدد مديرية المدرسة أهداف المدرسة بالتعاون مع المعلمات.	3
كبيرة	8	0.94	4.03	تُشرك مديرية المدرسة المعلمات في صياغة رؤية مدرسية واضحة مشتقة من رؤية الوزارة.	1
كبيرة		0.75	4.13	المتوسط العام بعد الرؤية والرسالة والأهداف	

تظهر بيانات جدول (8) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد الرؤية والرسالة والأهداف لدى مديريات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.75). وترواحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.03) و(4.02). وحازت العبارة: "تعد مديرية المدرسة خطة تشغيلية سنوية لمتابعة مدى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها" على المرتبة الأولى كأكبر جوانب ممارسة بعد الرؤية والرسالة والأهداف، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.81). وقد يعزى ذلك إلى كون إعداد الخطة التشغيلية من المهام والأدوار الرئيسية لمديريات المدارس والتي تمثل أداة أساسية للتأكد من تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وفي ضوء ذلك تحرص مديريات المدارس على إعداد هذه الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف للمدرسة، وتوزيع المهام والموارد بشكل فعال، وتحديد معايير الأداء وطرق التقييم لضمان تحقيق الرؤية والرسالة من خلال توزيع المسؤوليات وتحفيز التعاون بين جميع أعضاء الفريق التعليمي والإداري، وتعمل مديريات المدارس من خلال هذه الخطة على متابعة تقديم الأداء وتقديم التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف المحددة. بينما حازت العبارة: "تُشرك مديرية المدرسة المعلمات في صياغة رؤية مدرسية واضحة مشتقة من رؤية الوزارة" على الترتيب الأخير كأقل جوانب ممارسة بعد الرؤية والرسالة والأهداف، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.94). وقد يعزى ذلك إلى الضغوط المهنية التي قد تواجه مديريات المدارس، مما يحد من تخصيصهن الوقت الكافي للتشاور مع المعلمات عند صياغة الرؤية المدرسية. كما قد تفضل بعض المديريات تحمل المسؤولية الفردية في صياغة الرؤية لتفادي التحديات التي قد تواجههن عند العمل مع مجموعة. وتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) والقططاني والصقر (2023) والعجمي والفهمي وصلاح الدين (2023) التي أظهرت ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة في بعد التوجيه الاستراتيجي والرؤوية والرسالة والأهداف بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واحتللت مع نتيجة دراسة آل بيهش والبدوي (2022) والقططاني (2020) حيث جاءت درجة الممارسة متوسطة.

4-2- بعد المسؤولية المشتركة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بعد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
كبيرة جداً	1	0.75	4.32	تُشرك مديرية المدرسة المعلمات في تحمل المسؤولية تجاه أداء الطالبات.	10
كبيرة جداً	2	0.78	4.31	تشكل مديرية المدرسة اللجان وتوزع فرق العمل لرفع مستوى تحصيل الطالبات الدراسي.	16
كبيرة جداً	3	0.78	4.29	تนาول مديرية المدرسة مشكلات الطالبات مع أولياء الأمور كمسؤولية مشتركة.	14
كبيرة جداً	4	0.80	4.24	تشجع مديرية المدرسة المعلمات على تطوير مبادرات اجتماعية يمكن تفعليها خلال فترات النشاط.	13
كبيرة جداً	5	0.87	4.22	تُوزع مديرية المدرسة المهام القيادية على المعلمات حسب قدراتهن.	9
كبيرة جداً	6	0.86	4.22	تحرص مديرية المدرسة على توفير الإمكانيات الالزمة لتطوير العملية التعليمية في المدرسة.	15

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة
م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة
11	تطبق مدير المدرسة مع المعلمات نظام مسألة قائم على معايير واضحة للجميع.	4.17	0.84	7	كبيرة
12	تأخذ مدير المدرسة في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.	4.12	0.92	8	كبيرة
	المتوسط العام بعد المسؤولية المشتركة	4.24	0.69	كبيرة جداً	

تظهر بيانات جدول (9) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد المسؤولية المشتركة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.69). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.06) و (4.12). وحازت العبارة: "تشترك مدير المدرسة المعلمات في تحمل المسؤولية تجاه أداء الطالبات" على المرتبة الأولى كأكبر جوانب ممارسة بعد المسؤولية المشتركة، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.75). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الطالبات، كون ذلك يسهم في رفع مستوى وعي المعلمات بمسؤولياتهن التربوية، و يجعلهن يشعن بمسؤولية أكبر نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما يمكن من خلال المسؤولية المشتركة بين مديري المدارس والمعلمات تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة ومحفزة تشجع الطالبات على التفوق والابتكار، وتسهم في تحقيق بيئة تعليمية متكاملة ومتوازنة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية والالتزام نحو تحقيق أفضل النتائج للطالبات. بينما حازت العبارة: "تأخذ مدير المدرسة في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات" على الترتيب الأخير كأقل جوانب ممارسة بعد المسؤولية المشتركة، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.92). وقد يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس ينشغلن بمهام متعددة تحد من قدرتهم على استشارة جميع المعلمات وأخذ آرائهم لحل المشكلات واتخاذ القرارات. كما قد تميل بعض مديري المدارس إلى الاعتماد على ما تمتلكنه من خبرات ومعرفة لاتخاذ القرارات بشكل فردي دون الحاجة للاستشارة خصوصاً عند التعامل مع المشكلات والصراعات التنظيمية التي قد تقع بين المعلمات. وقد يعزى ذلك إلى نقص وعي بعض المديريات بأهميةأخذ آراء المعلمات وإشراكهن في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المدرسية وأثر ذلك في تعزيز المسؤولية المشتركة في البيئة المدرسية. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) والقططاني والصقر (2023) والعمجي والفهدي وصلاح الدين (2023) التي أظهرت ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة في بعد المسؤولية المشتركة بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واحتللت مع دراسة آل بهيش والبدوي (2020) والقططاني (2020) حيث كانت درجة الممارسة متوسطة.

4-3- بعد الثقافة المدرسية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بعد الثقافة المدرسية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة
22	تشجع مدير المدرسة المعلمات على تبادل الخبرات بينهن.	4.40	0.69	1	كبيرة جداً
17	تعزز مدير المدرسة الثقة والاحترام لدى المعلمات في المدرسة.	4.37	0.79	2	كبيرة جداً
19	تعزز مدير المدرسة نشر ثقافة العمل بروح الفريق في المدرسة.	4.36	0.79	3	كبيرة جداً
20	تشجع مدير المدرسة المعلمات على تقديم المبادرات والمشاركة في تحسين وتطوير أداء المدرسة.	4.36	0.77	4	كبيرة جداً
21	توفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يسهل طريقة التواصل بين جميع منسوبيات المدرسة.	4.27	0.84	5	كبيرة جداً
18	تعمل مدير المدرسة على ترسيخ أساس الحوار وإبداء الرأي في المدرسة.	4.22	0.93	6	كبيرة جداً
23	تحفز مدير المدرسة المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صفت ثانية من القادة.	4.06	0.95	7	كبيرة
	المتوسط العام بعد الثقافة المدرسية	4.29	0.71	كبيرة جداً	

تظهر بيانات جدول (10) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد الثقافة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.71). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.06) و (4.40). وحازت العبارة: "تشجع مدير المدرسة المعلمات على تبادل الخبرات بينهن" على المرتبة الأولى كأكبر جوانب ممارسة بعد الثقافة

المدرسية، بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.69). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على عقد لقاءات وجلسات نقاشية وورش عمل تستهدف تبادل الخبرات بين المعلمات، وتسهم في تحسين مهاراتهن وتطوير أدائهن المفي بشكل مستمر، وبناء جسور تواصل قوية بين المعلمات، مما يسهل تبادل الأفكار والممارسات الناجحة، ويخلق بيئة تعاونية داعمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الطلاب ونتائج التعلم. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة أكينو (Aquino, 2020) التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة. بينما حازت العبارة: "تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صفتاني من القادة" على الترتيب الأخير كأقل جوانب ممارسة بعد الثقافة المدرسية، بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.95). وقد يعزى ذلك إلى نقص الدعم والتشجيع من الإدارة العليا أو من وزارة التعليم، مما يحد من تحفيز المديرة للمعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير مهاراتهن القيادية بهدف إعداد قيادات الصف الثاني. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) ودراسة الفحطاني والصقر (2023) والعمجي والفهدي وصلاح الدين (2020) والفحطاني (2023) التي أظهرت ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة في بعد الثقافة المدرسية بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واختلفت مع نتيجة دراسة آل هبيش والبدوي (2022) حيث كانت متوسطة.

4-1-4- بعد الممارسات القيادية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بعد الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً

العبارة	م		
المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار.	30		
تمنح مديرة المدرسة المعلمات مبدأ الاستقلالية والمرؤنة في أداء مهامهن.	26		
تمكن مديرة المدرسة المعلمات بالمدرسة من حل الصعوبات التنظيمية التي تواجههن أثناء العمل.	31		
تعقد مديرة المدرسة اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمات.	25		
تسعى مديرة المدرسة لتطوير المهارات القيادية لعلمات المدرسة ضمن برامج التطوير المهني.	27		
تُشرك مديرة المدرسة المعلمات في عملية صنع القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	29		
تقدم مديرة المدرسة التغذية الراجعة للمعلمات حول أدائهن للمهام القيادية.	28		
تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بالمشاركة في الأدوار القيادية في المدرسة.	24		
المتوسط العام بعد الممارسات القيادية			
- كبيرة	0.78	4.12	

تظهر بيانات جدول (11) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد الممارسات القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.78). وترواحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد بين (4.01) و(4.26). وحازت العبارة: "تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار" على المرتبة الأولى كأكبر جوانب ممارسة بعد الممارسات القيادية، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.79). وقد يعزى ذلك إلى دعم مديرات المدارس لشاقة الإبداع والتميز داخل المدرسة، وحرصهن في ضوء ذلك على استخدام استراتيجيات وممارسات قيادية تدعم هذا التوجه، ومن ذلك تشجيع المعلمات على تبادل الأفكار والخبرات بينهن، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز المهارات والقدرات، بما في ذلك تقنيات التعليم الحديثة، وتقدير ومكافأة المعلمات اللواتي يقدمن أفكاراً جديدة أو ينفذن مشاريع مبتكرة، وخلق بيئة مدرسية تشعر فيها المعلمات بالثقة لتجربة أساليب جديدة. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة بيكشاش وكلينش وغوموش (Bektaş, Kilinç & Gümüş, 2022) التي أظهرت أن نقاء المعلم في مدير المدرسة وتحفيز عمل المعلم يتوازن في تأثيرات القيادة الموزعة على التعلم المفي للمعلم، بينما حازت العبارة: "تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بالمشاركة في الأدوار القيادية في المدرسة" على الترتيب الأخير كأقل جوانب ممارسة بعد الممارسات القيادية، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.93). وقد يعزى ذلك إلى نقص المهارات القيادية لدى بعض المعلمات مما يجعل المديرات يتحفظن بشأن قدرة المعلمات على تولي الأدوار القيادية. كما قد تفضل بعض مديرات المدارس إدارة الأمور بشكل مركزي لقليل التحديات أو المشاكل التي قد تنشأ من تفويض الأدوار القيادية. بالإضافة إلى غياب خطة أو استراتيجية واضحة لدعم وتدريب المعلمات على الأدوار القيادية، مما قد يتسبب في تقييد مشاركتهن في هذا المجال. وتتفق النتائج

بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) والقطاطي والصقر (2023) التي أظهرت ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة في بعد الممارسات القيادية بدرجة كبيرة.

4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples Test واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way

ANOVA، وذلك على النحو التالي:

4-2-فχص أثر متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبارات (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والنتائج يظهرها الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبارات (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية						
قيمة احتمال المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الفئات	
.479 غير دالة	337	.709	0.75	4.14	بكالوريوس	الرؤى والرسالة والأهداف
			0.69	4.03	ماجستير فأكثـر	
.983 غير دالة	337	.022	0.69	4.24	بكالوريوس	المسؤولية المشتركة
			0.66	4.23	ماجستير فأكثـر	
.523 غير دالة	337	.639	0.71	4.29	بكالوريوس	الثقافة المدرسية
			0.70	4.39	ماجستير فأكثـر	
.374 غير دالة	337	.889	0.78	4.14	بكالوريوس	الممارسات القيادية
			0.72	3.99	ماجستير فأكثـر	
.755 غير دالة	337	.312	0.70	4.20	بكالوريوس	الأدلة ككل
			0.64	4.15	ماجستير فأكثـر	

أظهرت نتائج جدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيم الاحتمال المصاحبة في كل بعد، وفي الأدلة ككل، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يعزى ذلك إلى امتلاك المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية للمعرفة الازمة بالمفاهيم والمهارات المتعلقة بالقيادة الموزعة وطرق تطبيقها في الإدارة المدرسية، وقدرتهن في ضوء ذلك على إصدار أحكام وتقديرات موضوعية تجاه ممارسة مديري المدارس لها في إدارتهن للمدرسة وتعاملهن مع المعلمات.

4-2-فχص أثر متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، والنتائج يظهرها الجدول (13).

جدول (13) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد الفرعية						
قيمة احتمال المعنوية	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.040 دالة	3.257	1.795	2	3.590	بين المجموعات	الرؤى والرسالة والأهداف
		.551	336	185.134	داخل المجموعات	
			338	188.723	الإجمالي	
.156 غير دالة	1.871	.878	2	1.756	بين المجموعات	المسؤولية المشتركة
		.469	336	157.684	داخل المجموعات	

						الأبعاد الفرعية
قيمة احتمال المعنوية	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
		338	159.440	الإجمالي		الثقافة المدرسية
.258 غير دالة	1.361	.690	2	1.381	بين المجموعات	
		.507	336	170.477	داخل المجموعات	
		338	171.858	الإجمالي		
.109 غير دالة	2.235	1.340	2	2.680	بين المجموعات	الممارسات القيادية
		.600	336	201.456	داخل المجموعات	
		338	204.137	الإجمالي		
.102 غير دالة	2.299	1.091	2	2.183	بين المجموعات	الأداة ككل
		.475	336	159.526	داخل المجموعات	
		338	161.709	الإجمالي		

أظهرت نتائج جدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزيز اختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث وجد أن قيمة الاحتمال المصاحبة في أبعاد (المسؤولية المشتركة، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية)، وفي الأداة ككل، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمات على اختلاف خبراتهن التدريسية لديهن معرفة تامة بواقع تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس، وطرق قياسها، وكيف يحرصن على توزيع الأدوار على المعلمات على اختلاف خبراتهن وإشرافهن في فرق العمل واللجان المدرسية المختلفة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف من وجهة نظر المعلمات تعزيز للخبرة، حيث وجد أن قيمة الاحتمال المصاحبة في هذا البعد أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنواتج يوضحها جدول (14).

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في بعد الرؤية والرسالة والأهداف وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	(9- 5) سنوات
المتوسط الحسابي	3.88	4.15	4.38
أقل من 5 سنوات	-	0.27	*0.50
(9- 5) سنوات	-	-	0.23
10 سنوات فأكثر	-	-	-

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الموزعة بعد الرؤية والرسالة والأهداف لدى مديرات المدارس، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات اللاتي لديهن أقل من 5 سنوات خبرة. وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على الاستعانة بالمعلمات اللاتي لديهن خبرات طويلة في بناء رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها أكثر من غيرهن من لا يمتلكن الخبرة الكافية في مجال التعليم.

4-ملخص النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.20).
2. جاء بعد الثقافة المدرسية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، يليه بعد المسؤولية المشتركة، ثم بعد الرؤية والرسالة والأهداف، وأخيراً بعد الممارسات القيادية.
3. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزيز لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف تعزيز للخبرة في اتجاه المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر.

التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج توصي الباحثة وتقترن ما يلي:

- 1 عقد إدارة التعليم ندوات ومحاضرات وورش عمل موجهة لمديرات المدارس حول القيادة الموزعة وطرق تطبيقها بفاعلية في المدارس.
- 2 زيادة اهتمام مديرات المدارس بإشراك المعلمات في صياغة رؤية مدرسية واضحة مشتقة من رؤية الوزارة.
- 3 تحفيز مديرات المدرسة المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صفت ثانى من القادة.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو حسب الله، سامي سعيد. (2014). درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زر، أيمن فؤاد. (2015). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، محمد نمر، جرجس، نبيل سعد ومحمد، رجاء أبو السعود. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 15، 795-845.
- آل بهيش، عزة عبد الله حسن والبدوي،أمل محمد حسن. (2022). واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أهبا الحضرية من وجهة نظر المعلمات والإداريات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(53)، 32-32.
- التويجري، هيلة منديل. (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الإبتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 537-582.
- الثنانيان، فاطمة عبدالله. (2017). واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حسن، عزت عبد الحميد. (2016). الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج SPSS18. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الداود، حسن عبد العزيز. (2023). العلاقة بين ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47(3)، 17-64.
- الرحيلي، أسماء سليم. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(14)، 79-105.
- الرسيني، منال عبد الله والتويجري، هيلة منديل. (2021). الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القصيم]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الزهراني، صالح بن غرم الله، وصانع، عبد الرحمن أحمد. (2019). القيادة الموزعة لقيادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 108، 196-211.
- سلامة، محمود يوسف. (2021). أثر القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة في الإبداع المهني لدى معلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- سليمان، حنان حسن. (2018). دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الإنضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة الإدارة التربوية، 20(20)، 155-242.
- الشهري، سارة حسن. (2024). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الإبتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 21(1)، 183-210.
- صاييمه، سميمه مصطفى. (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20)، 213-231.
- العازمي، عائشة أحمد مطران. (2024). مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديرى مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 38(150)، 43-81.
- العامري، زينة ظنين، هلال، يارا ياسر والحارثي، عائشة سالم. (2022). ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية لدى المعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

- العجمي، جواهر شلاش، صلاح الدين، نسرين صالح والفقهي، راشد سليمان. (2023). القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 12(4), 743-764.
- العسيري، حسن محمد. (2018). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المبني على مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. *المراكز العربي للتعليم والتنمية*. 25(114), 333-372.
- العلياني، عبد الله والألفي، أشرف عبده. (2018). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. *العلوم التربوية*. 26(2), 490-517.
- القحطاني، أسماء أحمد والصقر، عبد العزيز محمد. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 32(7), 1-22.
- القحطاني، عبد الله مسfer الحمالي. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 124, 199-216.
- محمد، رجب أحمد عطا. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المجلة التربوية*. 77, 167-285.
- المصاورة، أسامة. (2019). درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*. 33(1), 1-26.
- معيني، وضحة يحيى. (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديريات المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*. 12, 141-123.
- نجم، عبد الحكيم، القصبي، منى وشيت، أحمد. (2016). تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 40(1), 423-455.
- هيبة، زكريا محمد والحربي، خليل خلف. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين نحو قيادة ناجحة للمؤسسات التعليمية. *الدار العربية للعلوم ناشرون*.
- اليحيى، حصة ناصر. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*. 22(2), 275-283.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية

- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 18-26.
- Aquino, M. (2020). *Distributed Leadership and its Relationship with School Culture* [Master theses]. <https://qspace.library.queensu.ca/server/api/core/bitstreams/f3fae877-d82d-4947-934e-359d726c0d85/content>.
- Aziz, A, Parveen, z&shehzadi, k.(2022). *Prevalence of Distributed Leadership in Secondary Schools of Punjab: Perspectives of Teachers*. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2),781-792.
- Bektaş, F. Kılınç, A. & Gümüş, S. (2022). *The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation*. *Educational Studies*. 48(5), 602-624.
- Bildirici, S. & Özdemir, G. (2021). *The Mediation Of School Effectiveness On The Intention To Leave A Job In Secondary Schools: The Role Of Distributed Leadership*. *International Journal of Eurasian Education and Culture*. 6(12), 659-701.
- Ucar, R. (2021). The Effect of School Principals' Distributed Leadership Behaviours on Teachers' Organizational Commitment. *International Education Studies*, 14(5), 19-30.
- Woods, P & Robert, A. (2016). Distributed Leadership and social justice: images and meaning from across the School Landscape, *International Journal of Leadership in Education*, 19 (2) 138-156.