

## 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](mailto:Ghada_allehyani@hotmail.com)

**Citation:** Al-Lehyani, GH.

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/AJSRP.G191124>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**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 مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

أ. غادة محمد اللحاني\*, د / عائشة حمد القايدى

جامعة جدة | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة 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، تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها (339) معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات 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 إحصائية في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف تعزى للخبرة لصالح المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر كما جاءت أبرز توصيات الدراسة في زيادة تحفيز مديرات المدارس للمعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صف ثاني من القادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، مديرات المدارس، المرحلة المتوسطة.

## 1- المقدمة.

التعليم هو المحرك الأساسي للمجتمعات التي تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، 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 عاملاً رئيسياً 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 هذا المنطلق سعت 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 العاملون 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 سلوكياتهم وعلى البيئة الإيجابية للمدرسة ككل. وقد جاءت العديد من الدراسات للتأكيد على ذلك ومنها دراسة أكدمير وآيك (Akdemir & Ayik, 2017) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين؛ في المقابل بينت دراسة العسيري (2018) أن تطبيق القيادة الموزعة له دور بارز في تطوير الأداء المهني للمعلمين. وكشفت نتائج دراسة العجي وصالح الدين والفهدي (2023) عن التأثير الإيجابي لممارسات القيادة الموزعة للمدير على سلوكيات المواطنة 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 مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.

## 2-1 مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات عدة في سبيل تحقيق أهدافها، وتزداد نظراً 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 والمعارف 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 قصوراً في تطبيق أساليب تفويض الصلاحيات للمعلمين وتدني الأبعاد الأساسية للقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة. كما أظهرت نتائج دراسة الزهراني وصانغ (2019) أن هناك انخفاض في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس بمحافظة القويعة. إلى جانب ما بينته 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 بهيش والبدوي (2022) بأن مديرات التعليم العام بمدينة أبها اتسموا بشبه المركزية في صنع واتخاذ القرار في بيئة 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 تأت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

## 3-1 أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما 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؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0,05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

## 4-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. 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.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات 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.
- يؤمل أن تقدم إضافة إلى أدبيات القيادة التربوية، وأن تثرى المكتبات العربية والسعودية 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 اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز جوانب القوة وتلافي أوجه القصور.
- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مراكز التدريب التربوي، من خلال مساعدتهم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في موضوع القيادة الموزعة.
- يؤمل أن تفيد الدراسة الباحثين في هذا الموضوع، وأن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى من خلال النتائج والتوصيات التي قدمتها.

### 6-1 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: اقتصر هذه الدراسة على معلمات المدارس المتوسطة.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من عام 1445هـ - 2024م.

### 7-1 مصطلحات الدراسة

اشتمل موضوع الدراسة على المصطلحات الآتية:

- القيادة الموزعة **Distributed Leadership**: تعرف القيادة الموزعة اصطلاحاً بأنها: "أسلوب إداري إجرائي يعتمد مديرو 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 المشاورة وإبداء الرأي في صنع واتخاذ القرارات، بهدف استثمار خبراتهن لخدمة المدرسة والمساهمة في تحقيق أهدافها".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1-1-1 الإطار النظري:

نظراً للتقدم العلمي وتعدد الدراسات التي تناولت القيادة وتنوع 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 أنت النظرية الموقفية التي اهتمت بتوضيح أهمية تأثير القادة على المرؤوسين، وتلا ذلك استحداث نظريات جديدة في القيادة (الرسيني، 2021). ومن أبرز تلك النظريات الحديثة هي النظريات التي تمثلت في التحول من المركزية إلى تطبيق أنماط متعددة من اللامركزية؛ 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 عددًا أكبر من العاملين في هذه المؤسسات (الثنيان، 2017).

### 1-1-2 مفهوم القيادة الموزعة Distributed Leadership

في خمسينيات القرن الماضي 1950م 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 تبعته دراسات وأبحاث أخرى أوضحت النماذج والأنماط الخاصة بالقيادة الموزعة، مما أدى إلى انتشار وتطور هذا المفهوم ليصبح أكثر استخداماً في الوقت الحالي (هيبه والحري، 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 المهمات 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 الصفية 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 تهتم بتطوير الكفايات والمهارات وتنميتها لجميع العاملين لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء" (ص.127).

وقد أشار أحمد وجرجس ومحمود (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 واتخاذ، والمشاركة في رسم الخطط المستقبلية للمدرسة لتحسين أداء المدرسة وتطويرها" (ص.804).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يتبين أنها في مجملها تؤكد على مجموعة من النقاط الأساسية التي تميز هذا النوع من القيادة وهي:

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

### 2-1-2 خصائص القيادة الموزعة:

تتميز القيادة الموزعة بالعديد من الخصائص عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى؛ حيث ذكر كل من أحمد وجرجس ومحمود (2023) عددًا 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. انفتاح 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 تؤكد على إحترام إستقلالية الآخرين ومبادراتهم الفردية.
3. في إطار القيادة الموزعة توجد ممارسات قيادية رسمية وأخرى غير رسمية.
4. تعترف بتأثير الهياكل الجماعية غير الرسمية على أداء المؤسسة.

### 3-1-2 أهمية القيادة الموزعة:

تري العامرية (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. تواكب التطورات السريعة في المنظمات.

الملاحظ 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 العامرية (2022) في الفقرة (ت).

#### 4-1-2- أبعاد القيادة الموزعة:

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

جدول (1) أبعاد القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية

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

**الرؤية والرسالة والأهداف:** "الرسالة هي الإطار المميز للمدرسة، وسبب وجودها وهويتها وممارستها، أما الرؤية فهي التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المدرسة والهدف هو تلك النتيجة المحددة التي تسعى المدرسة لتحقيقها" (معيني، 2022، ص. 126).

**المسؤولية المشتركة:** أوضح العلياني والألفي (٢٠١٨) أنّ المسؤولية المشتركة تعني مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف وأن يشاركوا في العمل التعاوني، ويتقبلوا المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم.

**الثقافة المدرسية:** يعبر مفهوم الثقافة المدرسية عن مجموعة القيم والعلاقات 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 البعد بكل الفرص والممارسات التي تقوم بها مديرة 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 منح الاستقلال الذاتي للمعلمات والمرونة والحرية في طريقة تأديتهن للمهام، وإعطاء الفرصة للمعلمات لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج التطوير المهني (الثنيان، 2017).

## 5-1-2-متطلبات تطبيق القيادة الموزعة:

- أشارت دراسة صايمة (2017) إلى عدة متطلبات لازمة لممارسة القيادة الموزعة بشكل فعال داخل المدرسة، وهي كالآتي:
1. توفر الثقة: لا بد 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 لا بد من تغيير ثقافة القيادة الفردية ونشر ثقافة القيادة الجماعية.
  4. وفرة الوسائل والمصادر: فلا بد 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 يتماشى مع الاتجاهات الحديثة.

## 6-1-2-التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموزعة:

على الرغم من الأهمية الكبرى 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، وأوضح أن هذه التحديات منها ما يختص بالمدير، وتتضمن: انخفاض ثقة المدير في قدرات وإمكانيات المعلمين، فضلاً عن المركزية 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 مديري المدارس من المساءلة 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 تميل إلى المركزية والتوزيع الهرمي للسلطة تعتبر من أهم تحديات تطبيق القيادة الموزعة بالمدرسة، إلى جانب ضعف عملية الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي والإدارة العليا.

## 2-2-الدراسات السابقة:

- سعت دراسة العازمي (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستكشاف القدرة التنبؤية لممارسة مديري 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 مديري المدارس كانت (متوسطة)، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموزعة بحسب تصورات المعلمين تعزى لتغيري 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 (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، المعلمون القادة، ثقافة المنظمة، 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 مديرات المدارس ووكيلائها. 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.
- وسعت دراسة العجمي وآخرون (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها (الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، التنمية المهنية للمعلمين) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، إلى جانب الكشف عن العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة الموزعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة للدراسة، أبرزت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس كانت (كبيرة جداً) وقد جاء بعد (ثقافة المدرسة) كأكثر الأبعاد ممارسة.
- دراسة بيكتاش وآخرون (Bektaş et al, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والتعلم المهني للمعلم من خلال الأدوار الوسيطة لثقة المعلم في مدير المدرسة وتحفيز عمل المعلم، تمثلت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية العامة في تركيا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه (الارتباطي)، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت أداة الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الموزعة لها تأثيرات إيجابية غير مباشرة على التعلم المهني للمعلم. وأن كل من ثقة المعلم في مدير المدرسة وتحفيز عمل المعلم يتوسطان في تأثيرات القيادة الموزعة على التعلم المهني للمعلم.
- وهدفت دراسة آل بهيش والبدوي (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية بأبعادها التالية: (الرؤية المدرسية، الثقافة المدرسية، المسؤولية المشتركة). تكونت عينة الدراسة من (374) من أعضاء الهيئة التعليمية، (251) معلمة و(112) إدارية و(11) وكيلة. وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وكانت الاستبانة أداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة الموزعة جاء بدرجة (متوسطة). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية ومتغير سنوات الخبرة، فيما وجدت فروق دالة إحصائية لبعدي الثقافة المدرسية والمسؤولية المشتركة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر.
- وهدفت دراسة القحطاني (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها (الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة) لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، وتحديد أهم الصعوبات التي تحد مديري 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 مديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام للقيادة الموزعة جاءت بدرجة (كبيرة).
- دراسة وودز وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) هدفت إلى التحقق من العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة في مدرسة ثانوية في بريطانيا وقيم العدالة الاجتماعية والديموقراطية، قام الباحثان باستطلاع آراء عينة الدراسة وهم المعلمون والاداريون والطلبة في المدرسة وذلك بإتباع المنهج التحليلي النوعي (دراسة حالة)، تمثلت أداة الدراسة من خلال المقابلات والملاحظة. وقد توصل الباحثان من خلال تحليل البيانات إلى النتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة وقيم الديمقراطية والعدالة المتمثلة في التعاون والثقة والاحترام.

## 2-2-2-2- التعقيب على الدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق:
- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع مع دراسة القحطاني والصقر (2023) ودراسة آل بهيش والبدوي (2022) ودراسة العجمي وصالح الدين والفهدي (2023) والقحطاني (2020) حيث أنها استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة مع معظم الدراسات السابقة كدراسة العازمي (2024) والقحطاني والصقر (2023) ودراسة الداود (2023) وآل بهيش والبدوي (2022) ودراسة العجي وصالح الدين والفهدي (2023) ودراسة وآخرون (Bektaş et al, 2022) ودراسة القحطاني (2020).

#### • أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع 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 بهيش والبدوي (2022) حيث تكونت العينة من المعلمات بالإضافة للإداريات والوكيلات. واختلفت 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 المسحي 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 تعميمها 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 2024/1445.

#### 3-3- عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، عند فترة ثقة (95%)، وخطأ معانية (5%)، وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان Morgan & Kergcie (حسن، 2016). وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (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	فئات المتغير	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) أنَّ المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن أعلى فئة بحسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عددهن (316) معلمة، بنسبة (93.2%) من مجموع أفراد العينة، يلهن 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%).

### 4-3-أداة الدراسة:

تمَّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

- أ. تحديد الهدف من الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
- ب. مصادر بناء الاستبانة: تمَّ بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة الموزعة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.
- ج. الاستبانة في صورتها الأولية: تكوَّنت الاستبانة 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. الصديق الظاهري للاستبانة: تمَّ عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات التربوية، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى انتماء العبارات للبعد الذي تنتهي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تمَّ الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسب اتفاق 80% فأكثر، وإجراء ما وجَّه إليه المحكمون من تعديلات على الصياغة اللغوية للعبارات.
- هـ. الاتساق الداخلي للاستبانة: تمَّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من خارج العينة الأساسية للدراسة، ثمَّ تمَّ 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

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

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول (3) إلى أنَّ معامل الارتباط بين كل عبارة منتمة لكل بعد من أبعاد الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.918) كأعلى معامل ارتباط، و(0.753) كأدنى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً 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	-	.840**	.830**	.838**
المسؤولية المشتركة	-	-	.902**	.859**

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

**\*\* دالة عند مستوى 0.01**

يشير الجدول (4) إلى أن معامل الارتباط بين كل بعد فرعي من أبعاد الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.930) كأدنى معامل ارتباط، و(0.950) كأعلى معامل ارتباط، كما تراوحت معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية بين (0.830 - 0.902)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. و. ثبات الاستبانة: تم قياس الثبات لأبعاد الاستبانة وللأداة ككل، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول (6) يوضح ذلك:

**جدول (5) الثبات للأداة ولكل بعد من أبعادها الفرعية**

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

يتضح من الجدول (5) أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.938)، وتراوحت قيم معامل الثبات في أبعاد الاستبانة بين (0.824)، و(0.859)، ويعد معامل ثبات ألفا كرونباخ المساوي (0.700) مقبولاً بشكل عام كأقل قيمة مرغوبة للمعامل، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

### 3-5- تصحيح الاستبانة ومعايير الحكم:

صيغت جميع عبارات الاستبانة في الاتجاه الموجب، وتكون الإجابة عن العبارات عن طريق اختيار عينة المعلمات بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتتمثل هذه البدائل فيما يلي: (أوافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (أوافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاث درجات، (لا أوافق) تأخذ درجتين، (لا أوافق بشدة) تأخذ درجة واحدة. وتم استخدام المعيار التالي لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-4=1)، 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 لغايات 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

### 3-6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار (22)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاستبانة.
- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات 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 تعزى 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 تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيه scheffe للمقارنات البعدية.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-1- 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). وتراوح 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 تعزى 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. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة الداود (2023) والقحطاني والصقر (2023) والقحطاني (2020) ودراسة بيكتاش وكلينش وغوموش (Bektaş, Kılınç& Gümüş, 2022) التي أظهرت ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة العازمي (2024) وآل بهيش والبديوي (2022) التي أظهرت ممارسة مديري 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	الترتبة	درجة الممارسة
4	تعد مديرة المدرسة خطة تشغيلية سنوية متتابعة مدى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	4.27	0.81	1	كبيرة جداً
7	تنشر مديرة المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها على جميع منسوبات المدرسة وأولياء الأمور.	4.20	0.80	2	كبيرة
8	تضع مديرة المدرسة أهداف المدرسة بشكل يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	4.15	0.88	3	كبيرة

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

تظهر بيانات جدول (8) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد الرؤية والرسالة والأهداف لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.75). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.27) و(4.03). وحازت العبارة: "تعد مديرة المدرسة خطة تشغيلية سنوية متابعة 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 الرئيسة لمديرات المدارس والتي تمثل أداة أساسية للتأكد من تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وفي ضوء ذلك تحرص مديرات 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 مديرات المدارس من خلال هذه الخطة على متابعة تقدم الأداء وتقديم التوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف المحددة. بينما حازت العبارة: "تُشرك مديرة 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 مديرات المدارس، مما يحد من تخصيصهن الوقت الكافي للتشاور مع المعلمات عند صياغة الرؤية المدرسية. كما قد تفضل بعض المديرات تحمل المسؤولية الفردية في صياغة الرؤية لتفادي التحديات التي قد تواجههن عند العمل مع مجموعة. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) والقحطاني والصقر (2023) والعجمي والفهدي وصلاح الدين (2023) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في بعد التوجه الاستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واختلفت مع نتيجة دراسة آل بهيش والبدوي (2022) والقحطاني (2020) حيث جاءت درجة الممارسة متوسطة.

#### 4-1-2- بعد المسؤولية المشتركة

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

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

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

تظهر بيانات جدول (9) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعدها المسؤولية المشتركة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.69). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.32) و(4.12). وحازت العبارة: "تشرك مديرة المدرسة المعلمات في تحمل المسؤولية تجاه أداء الطالبات" على المرتبة الأولى كأكثر جوانب ممارسة بعد المسؤولية المشتركة، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.75). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الطالبات، كون ذلك يساهم في رفع مستوى وعي المعلمات بمسؤولياتهن التربوية، ويجعلهن يشعرن بمسؤولية أكبر نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما يمكن من خلال المسؤولية المشتركة بين مديرات المدارس والمعلمات تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة ومحفزة تشجع الطالبات على التفوق والابتكار، وتساهم في تحقيق بيئة تعليمية متكاملة ومتوازنة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية والالتزام نحو تحقيق أفضل النتائج للطالبات. بينما حازت العبارة: "تأخذ مديرة 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 مديرات المدارس ينشغلن بمهام متعددة تحد من قدرتهن على استشارة جميع المعلمات وأخذ آرائهن لحل المشكلات واتخاذ القرارات. كما قد تميل بعض مديرات المدارس إلى الاعتماد على ما تمتلكه 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 المديرات بأهمية أخذ 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) والقحطاني والصقر (2023) والعجمي والفهدى وصالح الدين (2023) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في بعد المسؤولية المشتركة بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واختلفت مع دراسة آل بهيش والبدوي (2022) والقحطاني (2020) حيث كانت درجة الممارسة متوسطة.

#### 3-1-4- بعد الثقافة المدرسية

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

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

تظهر بيانات جدول (10) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعدها الثقافة المدرسية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.71). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.40) و(4.06). وحازت العبارة: "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الخبرات بينهن" على المرتبة الأولى كأكثر 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 المهني 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 أكيانو (Aquino, 2020) التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة. بينما حازت العبارة: "تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الإلتحاق بدورات تدريبية في مجالات القيادة المدرسية من أجل صناعة صف ثاني 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 المديرية للمعلمات على الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير مهاراتهن القيادية بهدف إعداد قيادات الصف الثاني. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الداود (2023) ودراسة القحطاني والصقر (2023) والعجمي والفهدي وصلاح الدين (2023) والقحطاني (2020) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في بعد الثقافة المدرسية بدرجة ممارسة كبيرة جداً وكبيرة. واختلفت مع نتيجة دراسة آل بهيش 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

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
30	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار.	4.26	0.79	1	كبيرة جداً
26	تمنح مديرة المدرسة المعلمات مبدأ الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهن.	4.21	0.84	2	كبيرة جداً
31	تمكن مديرة المدرسة المعلمات بالمدرسة من حل الصعوبات التنظيمية التي تواجههن أثناء العمل.	4.17	0.85	3	كبيرة
25	تعقد مديرة المدرسة اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمات.	4.14	0.92	4	كبيرة
27	تسعى مديرة المدرسة لتطوير المهارات القيادية لمعلمات المدرسة ضمن برامج التطوير المهني.	4.11	0.89	5	كبيرة
29	تُشرك مديرة المدرسة المعلمات في عملية صنع القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	4.07	0.95	6	كبيرة
28	تقدم مديرة المدرسة التغذية الراجعة للمعلمات حول أدائهن للمهام القيادية.	4.06	0.90	7	كبيرة
24	تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بالمشاركة في الأدوار القيادية في المدرسة.	4.01	0.93	8	كبيرة
	المتوسط العام لبعده الممارسات القيادية	4.12	0.78	كبيرة	-

تظهر بيانات جدول (11) ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعده الممارسات القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.78). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (4.26) و(4.01). وحازت العبارة: "تحفز مديرة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار" على المرتبة الأولى كأكثر جوانب ممارسة بعد الممارسات القيادية، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.79). وقد يعزى ذلك إلى دعم مديرات المدارس لثقافة 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 بيكتاش وكليش وغوموش (Bektaş, Kılınc & Gümüş, 2022) التي أظهرت أن ثقة المعلم في مدير المدرسة وتحفيز عمل المعلم يتوسطان في تأثيرات القيادة الموزعة على التعلم المهني 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 لتقليل 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) والقحطاني والصقر (2023) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في بعد الممارسات القيادية بدرجة كبيرة.

2-4-2- نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري (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:

1-2-4- فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

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

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

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

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

#### 2-2-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات 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 مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لسنوات الخبرة

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

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

أظهرت نتائج جدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث وجد أن قيم الاحتمال المصاحبة في أبعاد (المسؤولية المشتركة، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية)، وفي الأداة ككل، أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمات على اختلاف خبراتهن التدريسية لديهن معرفة تامة بواقع تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس، وطرق قياسها، وكون المديرات يحرصن على توزيع الأدوار على المعلمات على اختلاف خبراتهن وإشراكهن في فرق العمل واللجان المدرسية المختلفة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف من وجهة نظر المعلمات تعزى للخبرة، حيث وجد أن قيمة الاحتمال المصاحبة في هذا البعد أصغر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج 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	(5-9) سنوات	10 سنوات فأكثر
المتوسط الحسابي	3.88	4.15	4.38
أقل من 5 سنوات	-	0.27	*0.50
(5-9) سنوات	-	-	0.23
10 سنوات فأكثر	-	-	-

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الموزعة المتعلقة ببعد 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 ممن لا يمتلكن الخبرة الكافية في مجال التعليم.

#### 3-4- 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 إحصائية في واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بينما وجدت فروق في بعد الرؤية والرسالة والأهداف تعزى للخبرة في اتجاه المعلمات اللاتي لديهن 10 سنوات خبرة فأكثر.



## التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج توصي الباحثة وتقدم 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 صف ثاني من القادة.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو حسب الله، سامي سعيد. (2014). درجة ممارسة مديري 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 مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، محمد نمر، جرجس، نبيل سعد ومحمود، رجاء أبو السعود. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 15، 795-845.
- آل بهيش، غزة عبد الله حسن والبدوي، أمل محمد حسن. (2022). واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية من وجهة نظر المعلمات والإداريات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(53)، 1-32.
- التويجري، هيلة منديل. (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 537-582.
- الثنيان، 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 مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين 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.
- الرسي، 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. وصانغ، عبد الرحمن أحمد. (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 108، 196-211.
- سلامة، محمود يوسف. (2021). أثر القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في الإبداع المهني لدى معلمهم [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 الابتدائية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 21(1)، 183-210.
- صايمه، سميه 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 مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 38(150)، 43-81.
- العامرية، 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.

- العجيجي، جواهر شلاش، صلاح الدين، نسرين صالح والفهدي، راشد سليمان. (2023). القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(4)، 764-743.
- العيسري، حسن محمد. (2018). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. المركز العربي للتعليم والتنمية، 25(114)، 372-333.
- العلياني، عبيد الله عبد الله والألفي، أشرف عبده. (2018). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. العلوم التربوية، 26(2)، 517-490.
- 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، 7(32)، 22-1.
- القحطاني، عبد الله مسفر الجمالي. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 124، 216-199.
- محمد، رجب أحمد عطا. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية، 77، 285-167.
- المصاورة، أسامة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية، 33(1)، 26-1.
- معيني، وضحة يحيى. (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات 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)، 455-423.
- هيبه، زكريا محمد والحري، خليل خلف. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين نحو قيادة ناجعة للمؤسسات التعليمية. الدار العربية للعلوم ناشرون.
- اليحيى، حصه ناصر. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 22(2)، 283-275.

#### 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.