

## واقع ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس التعليم العام بالبحر الاحمر

إعداد الباحث  
سيد عبدالوهاب علي إبراهيم العقيلي

وكيل شئون الطلبة والامتحانات  
تخصص (إدارة تعليمية)

اشراف

الدكتورة

آمنة عبدالخالق عبدالصادق  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية بالگردقة  
جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
وعميد كلية التربية بالگردقة  
جامعة جنوب الوادي

## مقدمة البحث:

يُعدّ العنصر البشري ثروة حقيقية لأي مؤسسة -ومنها المؤسسات التعليمية- والمورد الأهم لديها، فكلما تحقق الإشباع اللازم للعاملين فيها، فإن ذلك يحقق البيئة اللازمة لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم والكشف عن إبداعاتهم لخدمة المؤسسات، ويُعدّ نمط القيادة السائد بالمؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، فالقيادة الحكيمة الواعية هي التي تسعى إلى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة.

وقد ظهر مصطلح القيادة المُوزعة في بداية التسعينيات وتحديداً في عام (١٩٩٠م) على يد ريتشارد مور فاعتبر أول من استخدم مصطلح القيادة المُوزعة على المستوى التنظيمي، من خلال تقديمه لمفهوم القيادة الموزعة في تفويضه لبعض المسؤوليات من الجماعات المختلفة داخل المنظمة الواحدة (عبيد السبيعي، ٢٠١٨، ص ٦٠).

وتُعدّ القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في التصدي للمشكلات التي تواجه قادة مدارس التعليم العام، فضلاً عن إسهاماتها الرئيسية في تحسين وتطوير أداء العاملين، وكذلك الاسهام في ضبط عمليات صناعة القرار، وجميع ذلك يتطلب تكامل الأدوار بين العاملين على كافة المستويات، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد داخل المؤسسة (Jones, etal, 2014, p. 603)، وهذا يدعم المفهوم الأساسي للقيادة الموزعة، ويؤكد على الحاجة المستمرة للاستثمار في بناء القدرة البشرية، ويشير إلى أنّ اختيار القادة يعدّ عملاً مهمّاً يقوده مدير المدرسة (مارك جونسون، ٢٠١٩، ص ٢٧).

والقيادة المُوزعة، بوصفها منظوراً منهجياً، تعرض دور القائد كنشاط جماعي تجمعُه علاقات متشابكة مع الآخرين، وأنها تعني دمج جميع خبرات العاملين مع خبرات

القائد لأجل تحسين وتحسن قيادة المدرسة وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف هذه الخبرات داخل المدرسة لمساعدة المعلمين على تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Kempster, et al, 2013, p. 152).

وتوصلت العديد من الدراسات التربوية إلى أهمية القيادة الموزعة، كدراسة (محمد الخطيب، وموسى العتيبي، ٢٠٢٠)، ودراسة (صالح الزهراني، وعبدالرحمن صائغ، ٢٠١٩)، و(سليمان، ٢٠١٨)، و(أمد دراركة، ومحمد ظفاري، ٢٠١٤)، و(Hallinger & Lu 2014)؛ و(Hulpia, et al 2012)؛ و(Hartley 2010) وجميعهم أشاروا إلى أهمية نشر ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس والمعلمين، مما يسهم في إيجاد بيئة محفزة للعمل بشكل جماعي وإبداعي، وتحقيق مستوى مرتفع من رضا العاملين وضمان ولائهم وجديتهم وتفانيهم في أداء مهامهم الوظيفية، وإشاعة جو يسوده الإبداع والتميز، وعلى تفعيل طاقات العاملين ودافعيتهم، وتوجيه الرأي والمشورة والتعزيز والنصح لهم.

وعليه يتضح أن القيادة الموزعة تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين في المدرسة للقيام بأعمال ومسؤوليات قيادية وفقاً للخبرات التي يتمتعون بها، والتزامهم التنظيمي بتحقيق أهداف المؤسسة، وليس الاعتماد على القائد لأن الرؤية المشتركة يمكن تحقيقها بفاعلية من خلال المسؤولية المشتركة.

وفي ضوء التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم المعاصر فرض على المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة تطوير القدرات القيادية لمديريها، إذ إن أداء المؤسسة له صلة وثيقة بنمط وسلوك القيادة الذي يعتمده القائد، وعلى مدى تأثيره على نوعية الأداء الذي يمارسه العاملين تحت قيادته ومدى جودة ذلك الأداء، فالقيادة الحكيمة هي الأساس في كيفية أداء المؤسسة والعاملين بها لأعمالهم، وهي التي تؤثر إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتؤدي إلى مردودات إيجابية تجاه القائد والمؤسسة، وإن

فقدان الحكمة في القيادة يؤدي إلى إدارة مفككة وضيقة الأفق، وعديمة التأثير في الآخرين داخل المؤسسة التعليمية.

ولا يمكن تحقيق ما سبق إلا من خلال العمل على بناء ثقافة جديدة تعتمد على تمكين العاملين ومشاركتهم في عمليات صنع القرار بفاعلية وهو الأمر الذي يسهم في حل مشكلات العمل وتحقيق الأداء الفعال من خلال المشاركة الفاعلة لفريق العمل وهو ما يتحقق بتطبيق نظرية القيادة الموزعة (أحمد عجوة، ٢٠١٢، ص ٢٥).

وعلى الجانب الآخر فإن الانعكاسات السلبية لعدم تطبيق القيادة الموزعة في المدارس تؤدي إلى ارتفاع مستوى القلق والتوتر لدى المديرين، وهو ما ينتج عنه تردياً في أوضاع الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس، وعدم توفر مناخ تنظيمي جيد وصحة منظمة جيدة في المدارس، أو رضا وظيفي عال لدى المعلمين والعاملين على حد سواء، وتدني مستوى الالتزام المهني لدى المعلمين والمديرين والعاملين داخل المدرسة (محمد عابدين، ٢٠١٠).

### مشكلة البحث:

ظهرت مشكلة البحث الحالية من خلال ما توصلت إليه نتائج العديد من الابحاث السابقة التي أكدت على تقليدية السلوك القيادي من جانب مديري المدارس، وعرقلة ذلك السلوك لجهود التغيير والاصلاح والتطوير داخل تلك المدارس، حيث أكدت دراسة (دينا محمود؛ وهاني عزب، ٢٠١٦) على أن الروتين في المستوى الإداري للمديرين أدى إلى جمود النتائج النفسية المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين مما أدى إلى عدم ارتباط رضا العاملين عن الأساليب القيادية لثبات الأسلوب القيادي في جميع المؤسسات التعليمية باختلاف الأشخاص وهو ما يكون في الغالب أسلوب يعتمد على الديكتاتورية، حيث أن القائد في المؤسسات التعليمية هي اللوائح والقوانين وليست الشخصية القيادية، الأمر الذي ينتج عنه عدم وجود ابتكار في الأسلوب الإداري والسلوك القيادي.

ولقد أشارت دراسة (إيمان عبدربه، ٢٠١٠) التي ناقشت الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية إلى أن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا يستخدمون الأنماط القيادية التقليدية، وهي السائدة في جميع المدارس، وغالبا ما يديرون مدارسهم باستخدام النمط الديكتاتوري، أو الأوتوقراطي الذي يحد من تشجيع المديرين لإسهام المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

كما تعوق الممارسات القيادية لمديري المدارس مشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية في إدارة تلك المدارس، ومن أبرز تلك المعوقات (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠١٣، ص ٢٠):

- عجز القيادات المدرسية عن اتخاذ قرارات تعليمية ذات شأن، فليس من سلطة المدرسة اتخاذ قرارات بشأن اعتماد منهج أو تجريبه، أو إقامة علاقات مع المجتمع المحيط بالمدرسة دون توجيه أو إذن من إدارة التعليم المختصة أو ديوان الوزارة.
- غياب الديمقراطية عن جو المجتمع المدرسي ونظام إدارتها.
- سيادة النزعة السلطوية عند بعض المديرين، وعدم رغبة الكثير من المعلمين في التعاون أو المشاركة في إدارة المدرسة.
- تعذر نجاح المشاركة في ظل الإدارة التقليدية القائمة، فالبيئة الحالية للمدرسة لا تساعد على إحداث المشاركة وتعايش أطرافها معاً.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن النمط القيادي لمدير المدرسة قد يلعب دوراً مهماً في تحقيق دور القيادة الموزعة للعمل سواء بالايجاب أو السلب، وعليه يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ماواقع ممارسة القيادة الموزعة لدي مدارس التعليم العام بالبحر الاحمرمن وجهة نظر عينة البحث؟

٣. ما نوع الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول أثر القيادة المُوزعة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر وفق المتغيرات التالية: (العمر، نوع المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

٤. ما التوصيات والمقترحات لتحسين دور القيادة المُوزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة المُوزعة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- الكشف عن واقع ممارسة القيادة المُوزعة لدى مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر الاحمرمن وجهة نظر عينة البحث.

٣- الكشف عن نوع الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول أثر القيادة المُوزعة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر وفق المتغيرات التالية: (العمر، نوع المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

٤- التواصل الي بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين دور القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الاحمر.

### أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال:

١- تناول البحث موضوع القيادة المُوزعة والتي تُعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة، والتي تبين تأثيرها في معالجة الكثير من المشكلات المتعلقة بتنمية دافعية

الانجاز لدى القيادات المدرسية والمعلمين والعاملين، وعلى الرغم من ذلك إلا أن المديرين قد يغفلون القيادة الموزعة في الممارسة العملية، كمؤثر في مستوى الأداء في علاقاتهم مع مرؤوسيه.

٢- إزدياد الحاجة الماسة إلى قادة تربيون يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية، للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع تعدد أدوار المدرسة وتطورها وتكثيف الجهود لتحسين وتجويد أداءها في ضوء المستجدات العصرية.

٣- قد يستفاد من نتائج هذه البحث المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية وقادة المدارس من ممارسات القيادة الموزعة التي تقدمها الدراسة، وبالتالي تقديم التغذية الراجعة لهم.

٤- قد يستفيد من نتائج هذه البحث مراكز التدريب، بمساعدتهم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وقادتها بموضوع القيادة الموزعة التي قد تظهرها الدراسة.

٥- قد يستفيد الباحثين من نتائج هذه البحث من خلال فتح المجال للقيام بأبحاث أخرى حول أهمية القيادة الموزعة وتطبيقاتها في مراحل التعليمي بشتى أنواعها.

## منهج البحث:

نظراً لطبيعة المشكلة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عبدالرحمن عدس وآخرون، ٢٠١٦، ص ٢٣٥).

ويتم استخدام المنهج الوصفي في هذا لبيحث في ضوء:

١- وصف وتحليل ماهية القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.

٢- الكشف عن واقع القيادة المُوزعة بهدف اقتراح بعض التوصيات اللازمة لتحسين دور القيادة المُوزعة بتلك المدارس.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- ١- الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي القيادة المُوزعة وأثرها على بعض العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.
- ٢- الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر
- ٣- الحدود المكانية اقتصر البحث على مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر في مدن (الغردقة، غارب، سفاجا، القصير).
- ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام (٢٠٢١/٢٠٢٢م).

### أداة الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على استبانة للتعرف على واقع القيادة الموزعة مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، وذلك من وجهة نظر بعض من معلمي ومديري مدارس التعليم العام.

### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في الآتي:

#### ١- القيادة المُوزعة:

تعرف القيادة المُوزعة بأنها: مساهمة كل الفئات المدرسية في عملية التربية من أجل مواصلة عملية التعليم المدرسي باستمرار للحاجات المُتغيرة للمتعلمين والمجتمع بهدف تحصيل أفضل النتائج التربوية المتوقعة (محمد حمدان، ٢٠١٥، ص ١٠٧).



ويعرّف هاريس (Harris, 2010, p. 55) القيادة المُوزعة بأنها: توسيع الأدوار

القيادية خارج المناصب الإدارية الرسمية والسلطات الإدارية.

بينما يتم تعريف القيادة المُوزعة من قبل البعض على أنها طريقة التفكير في ممارسات مدير المدرسة، ويعرفها الآخرون على أنها وجود أكثر من قائد في المدرسة، أو إسناد القيادة إلى منظمة بدلاً من تسليمها إلى فرد (Börü, 2020, p. 176).

ومن جانب آخر تعرف القيادة المُوزعة بأنها: هي نهج يتم فيه تقاسم مسؤولية اتخاذ القرار مع فرق القيادة ويتم تسهيلها على الموظفين لقيادة الأنشطة التنظيمية عن طريق توزيع جزء من واجبات مديري المدارس على الموظفين الآخرين لصالح تقليل عبء العمل عليهم (Hartley, 2010, p. 273).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الممارسات القيادية التي تقوم على منح مدير المدرسة أدواراً قيادية للمعلمين وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها، وتقاس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها مديري مدارس التعليم العام في الأبعاد (الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الإبداع) من وجهة نظر معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر على بنود الاستبيان المُعد لذلك.

### الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تبين أنه لا توجد دراسات تناولت أثر القيادة الموزعة على بعض مخرجات العمل بمدارس التعليم العام -على حد علم الباحث-، ولكن هناك دراسات تناولت القيادة الموزعة مع متغيرات تربوية أخرى. وعليه يعرض الباحث بعض الدراسات السابقة: العربية والأجنبية وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

## أولاً: الدراسات العربية:

### ١- دراسة أحمد الزكي، وحيد حماد (٢٠١١)

استهدف البحث إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها ومبررات الأخذ بها وكذلك دور المعلم في القيادة الموزعة وأهم التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيق هذا المفهوم، واستخدم البحث المنهج الوصفي. وقد خلصت نتائج البحث إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على امتلاك مهارات القيادة الموزعة.

### ٢- دراسة أمجد دراركة، ومحمد ظافري (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة (٣٤) تم تطبيقها على (٩٣٠) وكيل ومعلم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٤).

### ٣- دراسة سوسن اليعقوبية (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥٧)، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (٣.٠٨)، كما أن درجة

ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة.

#### ٤- دراسة فايز الأسود، ومحمد رجب (٢٠١٧)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميه، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميه جاءت (٨٤.٩٤) بدرجة كبيرة جداً، وأسفرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى (لمتغير جنس مدير المدرسة (ذكر، أنثى) لصالح من أجاب أن جنس مدير المدرسة أنثى، ولمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشتركة) لصالح مدارس الإناث والمدارس المشتركة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### ١- دراسة هوليبا ودافوس (Hulpia and Devos, 2010)

قامت الدراسة بفحص العلاقة بين القيادة الموزعة في المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة التي تم تطبيقها على مجموعة من المعلمين. ووفقاً لنتائج الدراسة، ثبت أن جودة الوظائف القيادية في المدرسة، وتوزيع الأدوار القيادية على أصحاب المصلحة في المدارس، والتفاعل الاجتماعي، وتعاون فرق القيادة، والممارسات القيادية مثل القيادة التشاركية تؤثر على الالتزام التنظيمي. يذكر أيضاً المعلمون الذين شاركوا في الدراسة أن إمكانية التواصل مع مدير المدرسة، وقدرته على التعامل مع المشكلات بشكل فعال، واعتماده لأسلوب الإدارة التشاركية وعمله المتمثل في المراقبة الصارمة للأنشطة اليومية للمعلمين يزيد من الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارسهم.

٢- دراسة روز وآخرون (Ross, L. et al. 2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الموزعة والالتزام الانفعالي للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما القيادة الموزعة والالتزام العاطفي للمعلمين. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اختبار فرضية واحدة تقضي بعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والتزام المعلم الانفعالي، وتم جمع البيانات عن طريق مقياس الالتزام الانفعالي من (٢٣٠) معلماً في منطقة مدارس حضرية في جنوب غرب فلوريدا. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة والتزام المعلمين الانفعالي.

٣- دراسة جوكسوي (Goksoy, S, 2016)

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التشاركية والقيادة الموزعة، وإزالة التناقضات المفاهيمية المحددة بين مفهومي القيادة المُوزعة والقيادة التشاركية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق مقياسي القيادة التشاركية والموزعة على عدد (٧٨) مدير مدرسة ثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه وفقاً لآراء المشاركين، يتمتع المسؤولون بمستويات عالية من صفات القيادة التشاركية والقيادة الموزعة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ومتوسطة ومهمة بين مقياس القيادة المشتركة ومقياس القيادة المُوزعة. ولوحظ أن كلاً المفهومين للقيادة قريبة من بعضها البعض في المعنى ويمكن استخدامها بالتبادل.

٤- دراسة لاتيرو، وآخرون (Lahtero, T, etal. 2017)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الفنلندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبيان مكون من (٤٨) سؤالاً تم تطبيقه على عينة مكونة من (١١٢) من مديري وأعضاء فرق الإدارة في المدارس الابتدائية والثانوية بفنلندا، وأشارت النتائج إلى نظر العينة إلى القيادة الموزعة على أنها هي تفويض مهام محددة سلفاً بدلاً من التفاعل بين القادة والمرؤوسين في المواقف وفي الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمدرسة. وأوصت الدراسة بضرورة التعلّم

والتدريب المستمر للمعلمين والمديرين على ممارسات القيادة الموزعة لامتلاك المهارات والخبرات المتعلقة بإنجاز العمل.

وفي ضوء ذلك أوصى بحث (صالح بن غرم الله بن هندي الكناني الزهراني، وعبدالرحمن بن أحمد صائغ، ٢٠١٩) بضرورة نشر ثقافة القيادة الموزعة فى المدارس وتفعيل دور القيادات المدرسية لممارسة القيادة الموزعة وتقديم الدعم: المعنوى والمعرفى لهم، والعمل على تدريب قادة المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار.

والقيادة الموزعة فعالة لأنها نموذج مبدئى وديمقراطى مُجهز بالتواصل الرأسى مع الرؤساء والجانبى مع النظائر من أعضاء هيئة التدريس، حيث ترتبط هذه القيادة بمفاهيم مثل: التمكين والعمل الجماعى وقيادة المعلمين والتطوير المهنى (Essays, 2018).

### خطوات السير في البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث، اتبعت البحث الخطوات التالية:

١-الخطوة الأولى: تشمل عرض الإطار العام للبحث والذي تضمن المقدمة ومشكلة الدراسة وأهداف البحث وأهمية البحث وأدوات ومجتمع عينة الدراسة، ومنهج الدراسة ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة وأخيراً خطوات الدراسة.

٢-الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما الأسس النظرية للقيادة الموزعة فى المؤسسات التعليمية فى الأدبيات الإدارية المعاصرة؟، قام الباحث بعرض الإطار التنظيري للقيادة الموزعة من حيث: مفهومها، وأهميتها، وأبعادها، ومعوقاتنا.

٣-الخطوة الثالثة: للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ماواقع ممارسة القيادة الموزعة لذي مدارس التعليم العام بالبحر الاحمر ؟، قام الباحث بتطبيق استبانة علي عينة من معلمي ومديريمدارس التعليم العام بالبحر الاحمر.

=====  
٤-الخطوة الرابعة: للإجابة عن السؤال الثالث ونصه: مانوع الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط استجابة افراد عينةالبحث حول اثر القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام بالبحر الاحمر وفق المتغيرات (العمر، نوع المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟"

٥.الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع ونصه: ما التوصيات والمقترحات لتحسين دور القيادة المُوزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر؟قام الباحث بعرض مجموعة من التوصيات في نهاية البحث،

### القيادة المُوزعة :

#### تمهيد :

لقد ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة، ولعل أحدثها وأهمها القيادة المُوزعة، الذى ينطوى على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والتعاون والتشارك بين جميع الأعضاء والعاملين فى المدرسة، وهى تعتمد على مشاركة المعلم والإدارى والفنى فى القيادة المدرسية وتمكينهم من تطوير المؤسسة التعليمية، والانتقال من الهرم الفوقى إلى القيادة الجماعية الأفقية، وتوزيع الصلاحيات ومنحها للعاملين بثقة كاملة فى ظل شروط المساءلة الدائمة وأن ممارسة القيادة المُوزعة فى المدرسة من شأنه يدعم القدرة على التجديد والتغيير وتطوير مجالات المدرسة التى تعمل عليها، وتحقيق أداء فى الإنتاجية والعمل (سمية مصطفى صايمة، ٢٠١٧، ص ٢١٤)، وبذلك تعتبر القيادة المُوزعة أحد أهم الإستراتيجيات الحديثة فى الحقل التربوى كونها تعتمد على تنوع وتوزع الصلاحيات والسلطات عوضاً عن النمط المتمثل فى حصر السلطة والصلاحيات فى يد المدير فقط، وهو ما دفع الكثير من الباحثين والمُعنين بالاهتمام بها ودراستها أكثر وذلك للاستفادة من جميع الموارد التى تمتلكها المؤسسة على اختلاف وتنوع مصادرها، وسوف يتناول الباحث فى هذا الفصل: نشأة القيادة المُوزعة؛ ومفهومها؛ وأهميتها؛ وأهم مبادئها

وخصائصها، وأبعادها، ومهامها، ومجالاتها، وسوف يتم عرض ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

### أولاً: نشأة القيادة المُوزعة:

مرت نشأة القيادة المُوزعة بالمراحل التالية:

١- في عام (١٩٥١) تم استخدام مفهوم القيادة المُوزعة لأول مرة بواسطة عالم النفس الاسترالي Jack R- Gibb في كتابه "ديناميكية الجماعات التشاركية"، ولقد تم الإشارة إلى أن هناك تركيز على النمو من جميع أعضاء الجماعة، وتعتبر بداية الانطلاق لمفهوم القيادة الموزعة كمصطلح، وذلك لفهم ديناميات عمليات التأثير داخل المجموعات الرسمية وغير الرسمية سعياً لتحديد طرق قياس أنماط التأثير في إعدادات المجموعة الصغيرة، ثم توالى الاهتمام بعد ذلك بمفهوم القيادة المُوزعة كونها واحدة من أنواع القيادات التي تركز ومهتمه بالعمل الجماعي والذي يبنى على المشاركة وتوزيع المهام القيادية وهذا ما يعكس المرونة والصلاحيات في تنفيذ الأعمال والمهام بطرق جماعية تعاونية، وبالتالي توافق الجميع وإنسجامهم مع بعض البعض، ففي بداية الستينيات كان الاهتمام بالعمل والحدثة في النظريات الاجتماعية في المؤسسات والمنظمات.

٢- وفي عام (١٩٨٤) أشار العالم Murgatroyd and Reynolds إلى أن القيادة المُوزعة يمكن أن تحدث في مجموعات متنوعة ومختلفة المستويات ولا ترتبط بالدور التنظيمي الرسمي.

٣- ثم في عام (١٩٩٠) تم استخدام مصطلح القيادة المُوزعة على المستوى التنظيمي بواسطة العالم Richard Elmore.

٤- وفي العقد الأخير من القرن العشرين شهد مصطلح القيادة المُوزعة تطوراً كبيراً وشارك في تحقيق نجاحات كبيرة في العديد من المجالات وأصبح يمثل مرحلة الامتياز في أداء المهام التي تُمثل القيادة التي تشجع على التحول من التركيز على التأثيرات والسلوكيات الفردية للقادة إلى منظور أكثر نظامية (حسام محمد عبدالرحمن

محمد، يوسف عبدالمعطي مصطفى جوهر؛ هشام سيد عباس كامل، ٢٠٢١، ص (٣٩٣).

### ثانياً: مفهوم القيادة المُوزعة:

ظهرت العديد من التعريفات للقيادة الموزعة نعرض منها ما يلي:

**التعريف الأول:** تعرف القيادة المُوزعة بانها: "المدخل الذى يقوم على تكامل الأدوار بين العاملين على كل المستويات فى المؤسسة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد فى المؤسسة، ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير" (خليل خلف ضيف الله الحري، ٢٠١٦، ص ٦٨٠).

**التعريف الثاني:** تعرف القيادة المُوزعة بأنها: القدرة على التخلي عن دور المرء باعتباره صانع القرار النهائى، كالثقة بالآخرين لإتخاذ القرارات الصحيحة كالإيمان بقدرات الآخرين وسلطتهم والاستماع بقصد الفهم والتفاوض والإقناع فتساعد فى اكتساب ثقة الآخرين (رجب أحمد عطا محمد، ٢٠٢٠، ص ١٨٠).

### ثالثاً: أهمية القيادة المُوزعة:

تُعد القيادة المُوزعة فى المدرسة عاملاً مهماً وأساسياً يؤثر وبشكل فعال فى إنتماء المعلمين للمدرسة، فعندما يقود المعلمين مديراً تتوافر فيه جميع خصائص وسمات القيادة المُوزعة، فإنه بذلك يوفر لهم دعماً مهنيًا، ويراعى حقوقهم ومشاعرهم، ويسهم فى خلق ثقافة مدرسية تسهم فى جعلهم معلمين مشاركين وصانعين لكل القرارات المتعلقة بالمدرسة، كما ويعمل على تسهيل سبل الاتصال والتواصل، وتجاوز أنماط العمل البيروقراطي، وإيجاد بيئة مدرسية فاعلة يستطيع المعلمون من خلالها المساهمة الجادة فى تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها (أسامة المصاروة، ٢٠١٩، ص ٤).

وبالتالى فأسلوب القيادة المُوزعة من الأساليب الحديثة والمؤثرة فى العملية التعليمية التعليمية بما يتيح من مساحة حرة للعاملين فى المدرسة بالمشاركة فى عملية صنع القرار وتوزيع المسئولية عليهم فنتجز الأهداف المرسومة بصورة جماعية لاستناد ذلك الأسلوب



إلى التعاون والشراكة والعمل المُتعدد (مرزوق بن مبروك مبارك الخزاعي، ٢٠١٩،  
١٦٨).

#### رابعاً: مبادئ وخصائص القيادة المُوزعة:

تقوم فكرة القيادة المُوزعة على عدد من المبادئ والأسس يلخصها ( O'Shea, 2020) في الآتي:

١- أن المعلمين لهم الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المُتعلقة بتطوير المدرسة والتي لها تأثير على عملهم كمعلمين، وأن يتم تمكينهم من التعاون على خلق مؤسسة متميزة.

٢- لما كان المعلمون يهبون حياتهم العملية لمدارسهم، لذا فمن حقهم أن يتمتعوا بشعور الزمالة Sense of Collegiality الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كثب مع زملائهم في العمل.

٣- أن للمعلمين الحق في إكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية؛ فالمشاركة في القيادة تُمنح المعلمين فرصة قوية للتعلم العرضي في مكان العمل Incidental Workplace Learning وذلك من خلال قيامهم بالعمل معاً.

٤- أن علاقات العمل القائمة بين العاملين في المدرسة تلعب دوراً رمزياً في تعزيز النمو الاجتماعي للطلبة؛ فالمعلمون يجب أن يكونوا قدوة لطلابهم وعليهم أن يظهروا من خلال علاقات العمل بينهم نفس أنماط السلوك التعاوني التي يرغبون في غرسها في هؤلاء الطلبة.

٥- أن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المدرسي سوف تكون أكثر فعالية من قيام مدير المدرسة بالعمل منفرداً؛ فمن خلال توزيع المهام القيادية على العاملين يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل Mutual Commitment وتضافر للجهود Synergy يؤدي إلى إنجاز الكثير من الأعمال.

## أما عن خصائص القيادة المُوزعة، فيمكن أن تتمثل فيما يلي:

### ١- أنها نتيجة ناشئة عن التفاعل:

إن القيادة المُوزعة عبارة عن خصيصة ناتجة عن تفاعلات الأفراد، نتيجة تجمع طاقاتهم ومبادراتهم وخبراتهم أى يعمل الأفراد فيها بشكل جماعى وهم عنصر رئيس في القيادة المُوزعة.

### ٢- تعترف بتنوع الخبرات:

تعترف القيادة المُوزعة بتوزيع القيادة تبعاً للخبرة، وتعترف بأن المهمات القيادية تتطلب تنوع الخبرات، وأن كل الخبرات المطلوبة لا يشترط توافرها فى فرد واحد، ولا يمكن أن يقوم بتلك المهمات بمفرده بدون مساعدة من زملائه سواء المعلمين أم الإداريين، خاصة مع من التعقيدات الجديدة فى المدارس.

### ٣- تشجع على فتح الحدود:

تُشجع القيادة المُوزعة الجميع على القيادة بحيث لا تقتصر على المدير والمعلمين بل قد تشمل الطلبة وأولياء أمورهم على أن تتوفر لديهم الإمكانيات التى تؤهلهم لذلك (نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، ٢٠١٧، ص٤٣).

## خامساً: أبعاد القيادة المُوزعة:

لقد أشار (Philip A. Woods, 2015, 179) إلى أن أبعاد القيادة المُوزعة

تتمثل فى الآتي فيما:

١- تقاسم السلطة.

٢- تحويل الحوار

٣- رفاهية كلية:

## سادساً: مهام القيادة المُوزعة:

يمكن أن تتمثل فيما يلي:

### ١- تحديد الاتجاه: Setting Direction

فتحديد الاتجاه يُعد مظهراً حيوياً من مظاهر القيادة المُوزعة، حيث يساعد العاملين في المدرسة على التوصل إلى تفاهم مُشترك للمؤسسة ونشاطاتها وأهدافها تنمية الأفراد: Developing People .

حيث تنمية قدرة الأفراد على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتوفير أفضل الظروف التنظيمية التي يمكن أن يعملوا فيها فعلى الرغم من أهمية وضوح الاتجاهات التنظيمية في تحسين دافعية الأشخاص للعمل، إلا أن تلك الدافعية تتأثر بشكل كبير بخبرات العاملين المباشرة مع أعضاء فريق القيادة وبالظروف التنظيمية التي يعملون فيها

### ٢- إعادة تصميم المنظمة: Redesigning the Organization

ويتمثل إعادة التصميم في تطوير المدرسة كؤسسة فعالة تدعم أداء العاملين والطلبة وتحافظ عليه، ويفترض هذا النوع من الممارسات أن الهدف من وراء الثقافات والهياكل التنظيمية هو تيسير عمل أعضاء التنظيم، وأن الهياكل التنظيمية يجب أن تتسم بالمرونة لتتماشي مع الطبيعة المتغيرة لخطة تحسين المدرسة،

### ٣- إدارة البرنامج التعليمي: Managing the Instructional Program

وتقوم هذه المهمة على الاعتراف بالطبيعة الخاصة بالمدرسة، وما يتم بها من عمليات تعليم وتعلم، ومن أهم المهام المرتبطة بهذه المهمة توفير أعضاء هيئة التدريس اللازمين لتدريس البرنامج التعليمي

### سابعاً: مجالات القيادة المُوزعة:

تُعد القيادة المُوزعة أسلوباً حديثاً في مجال التفكير التنظيمي، والذي يشكل تعريف جديداً للقيادة بوصفها مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة التربوية. فقد حدد (محمد رجب محمد ربيع، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٨-٢١٠) و (Carreno, 2021) مجالات القيادة المُوزعة في أربعة مجالات، تتمثل في: الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية:

## ثامناً: دور المعلم في القيادة المُوزعة

يُعد المعلم عنصر من أهم عناصر العملية التعليمية التعليمية، فهو جزء من هذا النظام؛ يؤثر ويتأثر به، وقد أظهرت عدة دراسات الارتباط بين النمط القيادي السائد في المنظمة ومستوى أداء المعلمين، للقائد دوراً رئيساً في مسؤوليته عن إنتاج الأشخاص العاملين معه، فعليه تقع مسؤولية تحقيق أداء يتسم بالكفاية، والفاعلية؛ وذلك بأقصى طاقة ممكنة، وأقل تكلفة ممكنة، حيث يُنظر للقائد على أنه الفرد الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ المؤسسي بوجه عام وفي الروح المعنوية للمرؤوسين، ودافعيتهم، والأداء العام للمنظمة بصفة خاصة.

## عاشراً: متطلبات تطبيق القيادة المُوزعة في مدارس التعليم العام:

يمكن عرض هذه المتطلبات من خلال ثلاثة نقاط رئيسة تتمثل فيما يلي:

١- الهياكل المدرسية School Structures

٢- الثقافة المدرسية. School Culture

٣- بناء القدرة Capacity Building

## حادي عشر: تحديات تطبيق القيادة المُوزعة:

يوجد العديد من التحديات الهيكلية والثقافية المتأصلة في معظم مؤسسات التعليم، والتي تعوق التطبيق الفعال للقيادة المُوزعة؛ فقيادة المدارس، كما يرى والاس (Wallace, 2001) لا يعيشون في عالم مثالي.

### ١- التوزيع الهرمي للسلطة:

يشير Taysum (Arar, , 2019) أنه يوجد صعوبات متعلقة برؤية المعلمين كقيادة داخل نظام مدرسي هرمي يتسم بالتحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، ويرتبط التنظيم الهرمي بما يعرف بنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange التي ما زالت سائدة في مدارس، وبموجب تلك النظرية يقوم القائد بتقديم الخدمات لمجموعة من الأفراد في مقابل أن يمتثل هؤلاء الأفراد

لمطالبه، ويعتمد احتفاظ القائد بسلطته ونفوذه على قدرته المستمرة على الوفاء بالتزاماته تجاه مرؤوسيه، وهذا ربما يفسر شيوع نمط القائد الأوحده في معظم المدارس، حيث تشير إلى أنه على الرغم من كثرة التعريفات والنظريات والنماذج المرتبطة بالقيادة المدرسية، إلا أنه ما زال هناك افتراض شائع بأن القيادة مرادفة للمنصب أو الدور. إن خطورة هذا النمط من القيادة تكمن في تبنيه هيكلًا للإدارة المدرسية يتسم بصناعة القرار من أعلى إلى أسفل وهو ما يعتبر عائقًا يحول دون تفعيل القيادة الموزعة وتطورها، حيث يحد من استقلالية المعلمين ومن ثم قدرتهم على الاضطلاع بأدوار قيادية؛ فالقيادة الموزعة لا يمكن فرضها على الأشخاص، بل يجب أن يشارك هؤلاء الأشخاص في تحديد الأدوار القيادية التي يرغبون في ممارستها وينبغي أن يشعروا بأنهم مدعومون من قبل إدارة المدرسة في قيامهم بهذه الأدوار.

## ٢- عزوف المعلمين عن المشاركة في القيادة:

تشير البحوث المتعلقة بالقيادة الموزعة وقيادة المعلم إلى أن الكثير من المعلمين ربما لا يكونون بالضرورة متحمسين لفكرة المشاركة في المهام القيادية بالمدرسة، ولعل من أهم المبررات التي يتعلل بها هؤلاء المعلمون هو اعتقادهم بأن تلك المشاركة سوف تلقى على عاتقهم مزيداً من المسؤوليات التي يعتقدون أنها تقع خارج نطاق عملهم كمعلمين؛

## ٣- ضعف الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي:

أن التعاون بين أعضاء الجماعة داخل مستويات المؤسسة التعليمية يُعد عنصراً حيوياً في فكرة توزيع القيادة والتي بدونها يحل الصراعات والخلافات بين مختلف الأشخاص؛ ففي ظل القيادة الموزعة ينبغي أن تتغير أنماط السلوك بحيث يصبح هناك نوع من الاندماج والتعاون والتفاعل وإمكانية التأثير بالأقران والتأثير فيهم بخلاف ما يحدث في أنماط القيادة التقليدية التي تسير من أعلى لأسفل.

ثاني عشر: النتائج المترتبة على غياب ممارسة القيادة الموزعة في المدارس:

تتمثل فيما يلي:

## واقع ممارسة القيادة المُوزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بالبحر الأحمر

- ١- شيوع نمط القائد الأُوحد الذي يُسيطر بمفرده على مقاليد داخل المدرسة.
- ٢- ضعف مشاركة العاملين في قيادة المدرسة.
- ٣- يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها.
- ٤- يحرم العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها المُستقبل.
- ٥- يقلص من سلطة المدرسة في إتخاذ القرارات.
- ٦- يشجع مديري المدارس على تبني أساليب أوتوقراطية في الإدارة وإتخاذ القرار (محمد رجب محمد، ٢٠١٧).

### ثانياً: مجتمع البحث وعينته :

#### ١ - مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث عدد جميع المعلمين والمديرين بمدارس التعليم العام، والبالغ عددهم (٥٧١٦) معلم و(٦٥) مدير وفق إحصائيات الإدارات التعليمية بمحافظة الأحمر الأحمر بجمهورية مصر العربية للعام الدراسي (٢٠٢١م - ٢٠٢٢م) بوزارة التربية والتعليم، ويوضح الجدول رقم (١) عدد مجتمع الدراسة الحالية.

#### جدول (١) مجتمع الدراسة

م	الإدارة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المديرين	الإجمالي
١	إدارة رأس غارب	٧٣٦	١٢	٧٤٨
٢	إدارة الغردقة	٣٣٤٤	٢٨	٣٣٧٢
٣	إدارة القصير	٨١٢	١٣	٨٢٥
٤	إدارة سفاجا	٨٢٤	١٢	٨٣٦
	الإجمالي			٥٧٨١

المصدر: إحصائيات الإدارات التعليمية بمحافظة الأحمر الأحمر للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول السابق (١) أن عدد جميع أفراد المجتمع من المعلمين يشمل (٥٧١٦) معلم ومعلمة، ومن المديرين يشمل (٦٥) مدير ومديرة بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر.

## ٢- عينة الدراسة:

وُزعت الاستبانة كأداة الدراسة الحالية بالطريقة العشوائية على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٣٠٠) معلم ومعلمة ومدير ومديرة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر أي بمعدل (٢٥%) من مجتمع الدراسة.

## خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (العمر، نوع المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)، ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة الحالية.

### جدول (٢)

#### توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٢٥ - ٣٠	٨٥	٢٨.٣
	٣٠ - ٣٥	٣٥	١١.٦
	٣٥ - ٤٠	١١٢	٣٧.٤
	أكبر من ٤٠	٦٨	٢٢.٧
نوع المؤهل العلمي	تربوي	٢٦٧	٨٩%
	غير تربوي	٣٣	١١%
الدرجة الوظيفية	مدير	٦٠	٢٠%
	معلم مساعد	٩٣	٣١%
	معلم	٧٥	٢٥%
	معلم أول	٥٦	١٨.٦%
سنوات الخبرة	معلم خبير	١٦	٥.٤%
	أقل من ١٠ سنوات	١٣	٤.٣%
	من ١٠ إلى ٢٠ سنوات	٩٧	٣٢.٣%
	أكثر من ٢٠ سنوات	١٩٠	٦٣.٤%

واقع ممارسة القيادة المُوزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بالبحر الاحمر

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	١٧١	٥٧%
	من ٥ : ١٠ دورات	٨٩	٢٩.٦%
	١٠ دورات فأكثر	٤٠	١٣.٤%
الإجمالي		٣٠٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبيان الموجه إلى معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.

#### ١- بناء الاستبانة:

اعتمد في بناء الاستبانة واشتقاق مادتها على عدد من المصادر وهي الأدبيات، والكتب التربوية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي اهتمت بأثر القيادة المُوزعة على بعض مخرجات العمل بمدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية بمحافظة البحر الأحمر.

#### ٢- ثبات الاستبانة:

تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ومعامل التجزئة النصفية Split-half method لمحاول الاستبانة كل على حدة، ثم حساب الثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول رقم (٣) معاملات ثبات محاور الاستبانة، وثباتها الكلي.



جدول (٣)

معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
١	أثر القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.	٠.٩٦	٠.٩٣
٢	الوقوف على الأسس النظرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية	٠.٩٢	٠.٨٨
٣	مقترحات تحسين دور القيادة الموزعة في تحقيق بعض مخرجات العمل بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.	٠.٩٢	٠.٨٨
	الثبات الكلي للاستبانة	٠.٩١	٠.٨٩

المصدر: إعداد الباحث.

بالنظر إلى معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha والتجزئة النصفية في الجدول رقم (٣)، يتضح بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة تتراوح بين القيمة (٠.٨٨) إلى (٠.٩٦) كما صنفها (Taber, 2016)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة، وبشكل عام يبين الجدول بأن ثبات الاستبانة الكلي (٠.٩١)، ويعني ذلك إمكانية الحصول على نتائج متطابقة بنسبة (٩١%) بين هذا التطبيق وإعادة التطبيق مرة أخرى لهذه الاستبانة، ويعني ذلك بشكل ضمني أن العبارات واضحة وصريحة وتحمل أفكار دقيقة لا يختلف رأي المستجيب فيها مع اختلاف الزمن.

٣- صدق الاستبانة:

ويشمل صدق الاستبانة الصدق البنائي بيرسون Pearson، وصدق الظاهري وهو صدق المحكمين:

٣-١ الصدق البنائي للاستبانة:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون Pearson؛ لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمحاور التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق البنائي للاستبانة، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها.

جدول (٤)

معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة

المحور الثالث		المحور الثاني				المحور الأول			
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
*.٨٩٧	١	**٠.٦٥٥	٢١	**٠.٧٩٢	١	**٠.٨٠٧	٢١	**٠.٧٢٦	١
**٠.٨٩٧	٢	*.٧٠٩	٢٢	**٠.٨٢٩	٢	**٠.٨١٥	٢٢	**٠.٧٠٥	٢
**٠.٩٠٢	٣	*.٣١٤	٢٣	**٠.٧٧٧	٣	**٠.٨٠٥	٢٣	**٠.٧٤٧	٣
**٠.٨٣٧	٤	**٠.٦٩٧	٢٤	**٠.٨١٢	٤	**٠.٨٤٢	٢٤	**٠.٨٢٥	٤
**٠.٦١٩	٥	**٠.٦٠٢	٢٥	**٠.٦١٩	٥	**٠.٧٥٩	٢٥	**٠.٧٨٢	٥
**٠.٦١٩	٦	**٠.٤٥٥	٢٦	**٠.٨٦٦	٦	**٠.٧٠٦	٢٦	**٠.٧٠١	٦
**٠.٦٤٨	٧	*.٧٠٩	٢٧	**٠.٧٦٢	٧	**٠.٧٥٥	٢٧	**٠.٦٩٩	٧
**٠.٨٩٧	٨	**٠.٦٠٧	٢٨	**٠.٧٩٠	٨	**٠.٨٢٤	٢٨	**٠.٧٦٦	٨
**٠.٩٠٢	٩	**٠.٥٧٠	٢٩	**٠.٧٥١	٩	**٠.٨١٩	٢٩	**٠.٧٨٢	٩
**٠.٩٣٧	١٠	**٠.٤٢٤	٣٠	**٠.٨٧٠	١٠	**٠.٨٣٥	٣٠	**٠.٧٩٠	١٠
**٠.٧٢٣	١١	*.٦٠٩	٣١	**٠.٨٢٣	١١	**٠.٧٤٠	٣١	**٠.٧٥٣	١١
**٠.٦٤١	١٢	**٠.٧٠٢	٣٢	**٠.٨١٩	١٢	**٠.٧٢٨	٣٢	**٠.٨٥٠	١٢
**٠.٥٦٣	١٣	**٠.٤٥٥	٣٣	**٠.٧٨٢	١٣	**٠.٦٩٩	٣٣	**٠.٨٢٣	١٣
**٠.٨٩٧	١٤	**٠.٥٦٣	٣٤	**٠.٧٦١	١٤	**٠.٧٩٣	٣٤	**٠.٨٤٦	١٤
**٠.٧٠٢	١٥	**٠.٦٨٤	٣٥	**٠.٨٣٥	١٥			**٠.٨٥٢	١٥
**٠.٨٣٧	١٦	**٠.٦٣٩	٣٦	**٠.٧٨٢	١٦			**٠.٧٦٥	١٦
*.٧٧٩	١٧	**٠.٦٠٧	٣٧	**٠.٧٠٩	١٧			**٠.٨٤٩	١٧
**٠.٧١٧	١٨	**٠.٥٧٠	٣٨	**٠.٦٥١	١٨			**٠.٨٤٤	١٨
		**٠.٧٩٠	٣٩	**٠.٧١٤	١٩			**٠.٧٣٢	١٩
				**٠.٨١٥	٢٠			**٠.٨١٠	٢٠

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

المصدر: من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة.

يبين الجدول (٤)، أن معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لمحاور، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور، تُعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله، وللتأكد من ارتباط المحاور بالمتوسط العام للاستبانة، حُسب معاملات ارتباط

متوسطات استجابات العينة على المحاور، بالمتوسط العام للاستبانة، ويبين الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط المحاور بالاستبانة ككل.

#### ٤- فترات مقياس تدرج الاستبانة:

حُدِدَت طول الفترات في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى (٣-٢=١)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة أي (٢÷٣=٠,٦)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

#### جدول (٥)

#### توزيع البدائل وفق المقياس المستخدم في الاستبانة

درجة التوفر			المقياس اللفظي
كبيرة	متوسطة	منخفضة	
٣	٢	١	المقياس الكمي
من (٢.٦ - أقل من ٣.٤)	من (١.٦ - أقل من ٢.٦)	أقل من ١.٦	مدى المتوسطات

المصدر: إعداد الباحث.

يتبين من الجدول (٥) فترات درجة التوفر في مؤشرات الدراسة ومن هذه الفترات يمكن تحديد فئة التوفر من قيم المتوسطات حيث انالمتوسطات اقل من ١.٦ من ٠.٦- اقل من (٢.٦٩) من (٢.٦ اقل من ٣.٤) وبالتالي يكون المقياس الكمي ١ ٢ ٣ الميوس منخفض متوسط مرتفع .

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة بيانات الاستبيان باستخدام الكمبيوتر اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS، حيث تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وترميزها من خلال تقدير الدرجات التالية لاستجابات الأفراد على درجة الموافقة لعبارات الاستبيان كما يلي:

- موافق (٣) درجات.
- لا أدري (٢) درجتان.
- غير موافق (١) درجة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، ولوصف خصائص عينة الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لمقارنة العبارات ببعضها البعض، وكذلك تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعاملات ارتباط بيرسون للتأكد من صدق وثبات استمارة الدراسة المستخدمة، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة في ضوء تلك العمليات وتفسيرها.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع ونصه: "ما أثر القيادة المُوزعة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر؟" استُخدِم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات عبارات المحور الثاني، ويبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

يتبين من الجدول السابق (٥) بأن بُعد الأداء الوظيفي كان من أكثر أبعاد المحور الثاني درجة توفر حيث جاء في الترتيب الأول، بينما كان بُعد سلوك الإبداع في الترتيب الثاني، أما بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الأقل درجة توفراً بينها. كما يتضح من الجدول بأن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني ككل كان (٣.١٨) بدرجة (كبيرة)، وبلغ الانحراف المعياري درجة (١.١٧)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (2020 Barattucci, et al, ) والتي أكدت نتائجها على تأثيرات القيادة المُوزعة على العمال بالمدارس جاء بدرجة عالية.

ويمكن عرض أبعاد المحور الثاني مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو الآتي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة مرتبة ترتيباً تنازلياً لكل  
فقرة من فقرات البُعد الأول من المحور الثاني

الترتيب	درجة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
١	كبيرة	٠.٨٨	٤.١٢	أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية.	١
٢	كبيرة	٠.٢٣	٤.٠٧	أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	٥
٣	كبيرة	٠.٧٩	٤.٠٥	أبادر بتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل.	١٠
٤	كبيرة	١.٠١	٣.٩٤	أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المُحدد.	٢
٥	كبيرة	٠.٩١	٣.٨٦	ألتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة.	٩
٦	كبيرة	٠.٩٧	٣.٨٣	أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المدرسة.	٤
٨	كبيرة	١.١٣	٣.٨١	أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي.	٨
٧	كبيرة	٠.٩٣	٣.٧٥	أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء.	٣
٩	متوسطة	١.١٠	٣.٦٨	أمتلك الخبرة الكافية لإنجاز عملي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل رئيس المباشر.	٦
١٠	متوسطة	١.٠٦	٣.٤٩	أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومديري في المدرسة.	٧
كبيرة		٠.٧٠	٣.٨٠	المتوسط العام لدرجة توفر البعد الأول	

المصدر: من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة.

يتبين من الجدول (٦) بأن الفقرة رقم (١) التي تتص على (أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية) حصلت على الترتيب الأول وفق عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على هذه الفقرة (٤.١٢) بدرجة (كبيرة)، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٨٨)، ومن جهة أخرى حصلت الفقرة رقم (٧) التي تتص على (أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومديري في المدرسة) على الترتيب العاشر الأخير حسب استجابات عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة (٣.٤٩) بدرجة (متوسطة)، وبلغ الانحراف المعياري (١.٠٦)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق الخزاعي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية لبعدها تعاون فريق القيادة المُوزعة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين. أما دراسة فتوصلت (Liu, P, 2020) فأشارت النتائج إلى أن الأبعاد المختلفة للقيادة الموزعة، بما في ذلك التعاون، والمسؤولية والمساءلة، والقيم والمعتقدات، كان لها تأثيرات كبيرة على كفاءة المجموعة، فكان للتعاون واتخاذ القرار علاقات مهمة مع تحليل المهام، وكان للتعاون والمسؤولية والمساءلة والقيم والمعتقدات آثار كبيرة على كفاءة المعلم.

كما يتضح بشكل عام بأن درجة توفر البعد الأول بشكل عام بدرجة (كبيرة)، والذي بلغ متوسطها الحسابي العام (٣.٨٠)، وبلغ الانحراف المعياري العام (٠.٧٠)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن العسيري، ٢٠١٨) والتي أكدت نتائجها على فاعلية تأثير القيادة المُوزعة في تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية، وأوصت بضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة، والعمل على منح حوافز مادية وحوافز معنوية لهؤلاء القادة الذين يطبقون هذا المدخل في مدارسهم لتحفيزهم على الأداء المتميز.

وتتمثل أهم التوصيات والمقترحات لتحسين دور القيادة المُوزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر في الحرص على التعلّم والتدريب المستمر، لامتلاك المهارات والخبرات المتعلقة بإنجاز العمل.

- ضوء ما توصلت إليه البحث الحالي من نتائج ، فإنه يمكن اقتراح بعض الابحاث المستقبلية التي من شأنها إثراء المجال التربوي البحثي، ومن ذلك إجراء ابحاث عن:
- ١- إجراء بعض الابحاث الميدانية التي تتناول القيادة المُوزعة وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة البحر الأحمر.
  - ٢- إجراء بحوث أخرى حول درجة ممارسة مديري الجامعات المصرية للقيادة الموزعة.
  - ٣- إجراء ابحاث المقارنة بين الأساليب القيادية المستخدمة في الجامعات الحكومية المصرية والعديد من الأنظمة التعليمية العالمية المتقدمة في الولايات المتحدة والمملكة البريطانية.
  - ٤- واقع ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس والمعلمون

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد فاروق الزميتي. (٢٠١٨). تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية فى ضوء بعض النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا،* ٧٢(٤)، أكتوبر، ٤٤٦ - ٥٠٣.
٢. أحمد عبدالفتاح الزكي؛ وحيد شاه بور حماد، (٢٠١١). القيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، جامع بورسعيد،* ١(١٠)، يونيو، ٤٥٣ - ٤٩٢.
٣. أسامة محمود قرنى. (٢٠١٤). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية فى مدارس الثانوية العامة المصرية- رؤية مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،* ١(٢)، سبتمبر.
٤. أسامة المصاروة. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية فى لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،* ٣٣(١)، ١-٢٦.
٥. أمجد محمود محمد دراركة، محمد على جابر ظافرى. (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة المُوزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. *مجلة البحث العلمي فى التربية، جامعة عين شمس،* ١٥(٤)، ٣٩٩ - ٤٢٦.
٦. حسام محمد عبدالرحمن محمد؛ يوسف عبدالمعطي مصطفى جوهر؛ هشام سيد عباس كامل، (٢٠٢١). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء القيادة المُوزعة. *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف.* ٣٨٣ - ٤١٥.



٧. هيلة منديل محمد التويجري، (٢٠٢٠). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ١(١١٠) ٥٣٦ - ٥٧٩.

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

8. Amels, J., Krü, M., Suhre, C., Veen, K., (2020). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. Educational Management Administration & Leadership, 1-18 .
9. Börü, N. (2020). Organizational and Environmental Contexts Affecting School Principals' Distributed Leadership Practices, International Journal of Educational Leadership and Management, 8(2), Jul, p. 172-203.
10. Bellibaş , M., Gümüş, S & Liu, Y., (2020). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. An International Journal of Research, Policy and Practice, 1-26.
11. Barattucci, M., Lo Presti, A., Bufalino, G., Jønsson, T., Teresi, M., Pagliaro, S., (2020). Distributed Leadership Agency and Work Outcomes: Validation of the Italian DLA and Its Relations With Commitment, Trust, and Satisfaction. Frontiers in Psychology 11(512).
12. Carreno, I. (2021). Distributed Leadership in Educational Organizations in Madrid: Case Study. Revisit Ibero-Americana de Estudos em Educação, 16(1), pp. 189-209.

13. Dampson, D. Havor, F., Laryea, P., (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana, Journal of Education and e-Learning Research, 5(2). P.79-85 .
14. Dong. j,& Avolio. B. (2010). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformation and transactional leadership, journal of organizational Behavior, (8) 21.
15. Essays, UK. (2018). Distributed Leadership Among Teachers Education Essay.