# البحث السابع :

## القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام

إعداد :

**أ/ عبد الله بن مسفر الحمالي القحطاني**
ماجستير الإدارة والقيادة التربوية مشرف تربوي
بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

# القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام

**أ/ عبد الله بن مسفر الحمالي القحطاني**
ماجستير الإدارة والقيادة التربوية مشرف تربوي
بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص**:
هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزعةفي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، وتحديد أهم الصعوبات التي تحد قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة مكونة من (٣٤) عبارة على محورين ممارسة القيادة الموزعةوصعوبات القيادة الموزعة، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية البالغ عددهم (٣٠٠) معلم من المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام للقيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية، ودرجة متوسطة على وجود صعوباتتحد من ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الموزعة، تم تقديم مجموعة من التوصيات تعزز فيممارسة القيادة الموزعة بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام من خلال إشراك المعلمينفي رؤية وأهداف المدرسة، والأعمال الإدارية. تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس المرحلة الثانويةفي مدينة الدمام فيما يتعلق بالقيادة الموزعة. العمل على توفير الحوافز المعنوية والمالية للقيادة في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة – قادة المدارس - المرحلة الثانوية.**

## *Distributed Leadership among Leaders of Secondary Schools in Dammam*

*Mr. Abdullah bin Misfer Al-Hamali Al-Qahtani*

***Abstract:***

*The study aimed to know the degree of distributed leadership practice in secondary schools in Dammam, and to identify the main difficulties that limit leaders of secondary schools from the viewpoint of teachers. The descriptive survey approach was used, using a questionnaire consisting of (34) items on two axes: the practice of distributed leadership and the difficulties of distributed leadership. The tool was applied to a random sample of (300) teachers from the secondary stage in Dammam. The results of the study showed that the degree of distributed leadership practice by leaders of secondary schools in Dammam was high, and the degree of difficulties limiting the practice of distributed leadership by leaders of secondary schools was average. A set of recommendations was provided to promote the practice of distributed leadership in secondary schools in Dammam by involving teachers in school vision and goals and administrative work, activating training courses and workshops on distributed leadership for leaders of secondary schools in Dammam, and working to provide moral and financial incentives for leadership in secondary schools in Dammam.*

***Keywords: Distributed Leadership - School Leaders - Secondary Stage.***

• **مقدمة**:
يتسم عصرنا الحاضر بالتجديد المستمر مما يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تلبي احتياجات الأفراد في المنظمات، وذلك من خلال الكفاءة

والإبداع.فالنظم التربوية تبحث عن عملية التحسين والتطوير في ظل التغيرات المتطورة والمتسارعة في القطاعات التربوية.

حيث تعتبر مؤسسات التعليم من أهم المؤسسات في أي دولة لما لها من تأثير مباشر على حياة الشعوب اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا(ال سليمان، والحبيب،٢٠١٧، ص١٨٤)، وعليه فإن دول العالم تشهد اهتماما واسعا بالتعليم، والعمل على إصلاحه، وتطويره، وإعداد البرامج والخطط التطويرية، لتحسين مخرجات النظم التعليمية. وشملت هذه الإصلاحات، والتطوير القيادة المدرسية، مما أدى إلى تغييرات كبيرة ظهرت جلية على مهامها ومجالاتها. فلم تعد القيادة المدرسية كما كانت عليه سابقا حيث كانت تؤدي إجراءات روتينية، فأصبحت تقوم بأدوار فنية، وإدارية في آن واحد. وأصبحت تهتم بالطلاب، والمعلمين، والجهات الإشرافية، والمجتمع المحلي (صالحة، ٢٠١٠، ص٣).

وتعد القيادة التربوية في مدارسنا اليوم بحاجة إلى مزيد من الإبداع لتتمكن من سد الفجوة الكبيرة التي تفصل مدارسنا عن مدارس الدول المتقدمة (الحريري،٢٠٠٧، ص١١٢).

ولذلك فإنقائد المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة في قائد المدرسة سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفا، وحسين،٢٠٠٠، ص٢٠٣).

ويتجلى نجاح قائد المدرسة في تسيير العمل المدرسي، وذلك من خلال توفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات (عايش،٢٠٠٩، ص٦٠). لذلك ظهرت العديد من عمليات الإصلاح الإداري؛ التي تنطلق من فكرة توزيع القيادة، كما تؤكد "هاريس"(harris,2003, p317) أن القيادة الموزعة تتطلب الحد من المركزية للقائد، وذلك لترك الفرصة للآخرين للممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية.

ويعتبر حداثة ظهور القيادة الموزعة في بداية التسعينيات، بحيث يعتبر أول من استخدم مصطلح القيادة الموزعة على المستوى التنظيمي هو " ريتشارد المور" عام (١٩٩٠م) من خلال تقديمه لمفهوم القيادة الموزعة في تفويضه لبعض المسؤوليات من الجماعات المختلفة (السبيعي، ٢٠١٨، ص٦٠).

وأكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية القيادة الموزعة، كدراسة الزهراني وصائغ (٢٠١٩)، ودراسة أبو حسب الله (٢٠١٤)، وأوضحوا أهمية نشر ثقافة توزيع القيادة الموزعة بين مديري المدارس والمعلمين، مما يسهم في إيجاد بيئة محفزة للعمل بشكل إبداعي.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أنه أصبح أداء قائد المدرسة أكثر حاجة لتبني دور القيادة الموزعة وذلك من خلال تقسيم المهام بين المعلمين، والتنازل عن السلطة إليهم، بحيث تعتبر القيادة هي التي تحسن استخدام المفاهيم الإيجابية في التعامل مع الآخرين، من أجل الارتقاء بالمعلم، والطالب، ورفع مستوى أداء العاملين.

- **مشكلة الدراسة**:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في تطبيق وممارسة القيادة الموزعةوالسعي نحو تحسين أداء قادة مدارس التعليم العام في المرحلة الثانوية،وجد أن هناكتدني في نتائج الدراسات التي تناولت واقع الكشف عن ممارسة القيادة الموزعةفي مدارس التعليم العام،كما توصلت دراسة الزهراني وصائغ(٢٠١٩)إلى وجود درجة منخفضة لممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس، وكشفتنتائج دراسة درادكة وظافري (٢٠١٤)،ودراسة عجوة (٢٠١٢)،أن ممارسة القيادة الموزعة إلى مستوى دون الحد المأمول في تطبيقها بالمدارس.

وتلك النتائج السابقة للدراسات في واقع ممارسة القيادة الموزعة يبين لنا عجوة (٢٠١٢) أن تحقيق القيادة الموزعة ينبغي إعادة النظر في تنظيم المدرسة من حيثٍ الهياكل التنظيمية الرسمية للمدرسة الذي يتيح للمعلمين التعاون سويا وبمشاركة قيادة المدرسة في وضع الخطط المدرسية، وإعادة النظر في درجة توزيع القائد لصلاحياته الإدارية على المعلمين (ص٣).

ويتضح لنا مؤشرات الواقع في المنظمات التعليمية لدينا من حيث الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود خلل وقصورفي الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس،كدراسة الروقي (٢٠١٢)، ودراسة الراشدي (٢٠١١)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أوتوقراطية وممارسات قيادية دون الحد المأمول.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعةبمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، وتحديد أهم الصعوبات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر المعلمين.

- **أسئلة الدراسة**:

- ما درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟
- ما الصعوبات التي تَحُدّ ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟

- **أهداف الدراسة**:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.

- الكشف عن الصعوباتالتي تَحُدّ قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين.

- **أهمية الدراسة**:

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- **الأهمية النظرية (العلمية): تنبع الأهمية العلمية للدراسة مما يلي**:

- أهمية موضوع القيادة التربوية حيث يحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة التربوية.
- تسليط الضوء على أحدِ الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وهي القيادة الموزعة حيثتعد مدخلاً ينمي المشاركةوالدافعية لدى المعلمين بالمؤسسات التعليمية.
- من المأمول أن تسهم الدراسة بإثراء المكتبة العربية ويُشكل مرجعاً للباحثين في مجال القيادة الموزعة.

- **الأهمية التطبيقية (العملية): يُؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في**:

- تطوير أداء القيادات المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من خلال التعرف على ممارستهم للقيادة الموزعة، وتعزيز جوانب القوة، وتلافي أوجه القصور في ضوء أبعاد القيادة الموزعة.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد على تطبيق القيادة الموزعة وتفعيلها بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية.
- تقديم منهجية مرجعية مهمة يستفيد منها القادة التربويون في قيادتهم نحو مدارس المستقبل، بطريقة تمكنهم من الارتقاء بمستوى مدارسهم.

- **حدود الدراسة**:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع القيادة الموزعة في أربعة أبعاد هي: (الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة).
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة الدمام.
- الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على جميع المعلمين في المرحلة الثانوية (بنين) بمدينة الدمام.

- **مصطلحات الدراسة**:

- **القيادة الموزعة**Distributed Leadership:

وهي "قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحا تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة" (القحطاني، ٢٠١٦، ص ٨٣). ويعرفها الباحث إجرائيا في هذا الدراسةبأنالقيادة الموزعة هي مشاركة المعلمين وتنازل القائد الاختياري والسماح بنقل جزء من صلاحياته إلى الآخرين، وفي المقابل لابد من تقبل المعلمين وتحمل المسؤولية.

## • الإطار النظري والدراسات السابقة

• **أولاً: مفهوم القيادة الموزعة:**

تعتبر القيادة الموزعة من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وهناك حراك في هذا الاتجاه بالبحث والممارسة، وعلى الرغم من كثرة التعاريف والتشابه الحاصل، إلا أنه هناك تباين بتلك التعاريف بحسب اتجاهات الباحثين واهتماماتهم، وتداخلت مع مفاهيم كالقيادة التشاركية والقيادة الموقفية والقيادة بالأهداف.

وتعرفها هاريس (Harris) بأن القيادة الموزعة تتطلب الحد من مركزية القائد بحيث يعطي فرصة للآخرين ليقوموا بممارسات قيادية داخل المدرسة، والفكرة في القيادة الموزعة لا يعني كل شخص أن يكون قائدا، وإنما وجود فكرة تتجلى بالقيادة الديمقراطية والجماعية (Harris,2003, p317).

وأشارالسبيعي (٢٠١٨، ص٦١) بأن القيادة الموزعة هي قيادة جمعية تعاونية، من خلال أنها تتضمن البعدين الرأسي والجانبي للممارسة القيادية، فهي تقوم باختزال في مجال دور القائد وذلك بإشراك أعضاء المنظمة في عملية القيادة وتركز على انخراط الخبراء في العمل القيادي أينما تواجدوا داخل المنظمة.

وفي ضوء ما سبق من التعريفات يستنتج الباحث أنها اشتملت على العديد من الجوانب ويتجلى فيها مفهوم القيادة الموزعة بحيث يبرز لنا أهميتها وهي القيادة الموزعة ترتكز أن دور القائد تنظيم الخبرات بين العاملين، القيادة الموزعة تهدف لتحسين أداء العمل بالمنظمة، تعترف بقدرات العاملين وتعمل على تعزيزها.

• **ثانياً : أبعاد القيادة الموزعة:**

حَيْثُ تناولت دراسة (Davis) أبعاد القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية وهي:

• **بعد تنظيم المدرسة:**

يتعلق هذا البعد بالهيكل الرسمي للمدرسة بحيث يسمح للمعلمين التعاون مع بعضومشاركة إدارة المدرسة في وضع الاستراتيجيات التعليمية.

• **بعد رؤية المدرسة:**

يمثل هذا البعد في الرؤى والمعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة، بحيث يتجلى بهذا البعد قيام المعلمين بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وكذلك أهدافها التعليمية.

• **بعد ثقافة المدرسة:**

يتجلى في هذا البعد بتحديد مناخ العمل في المدرسة من خلال تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين على القيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات مما يجعلهم يشعرون بالاحترام من زملائهم الآخرين بالمدرسة.

• **بعد البرنامج التعليمي:**

يتعلق هذا البعد في قدرة العاملين بالمدرسة على تطوير وتحسين العمليات التعليمية اعتمادا على البيانات التي يتم تحليلها من جانب قائد المدرسة والمعلمين.

• **بعد النتائج**:

يمثل هذا البعد بالأدوات التي يستخدمها قائد المدرسة والمعلم في تقييم البرامج التعليمية، فضلاً عن استخدام التغذية العكسية من أداة التقييم لتحسين عمليات التدريس، ويتطلب في هذا الأمر أن يكون لدى المدرسة مخرجات البرنامج التعليمي.

• **بعد المعلمين القادة**:

يتعلق في هذا البعد الفرص المتاحة أمام المعلمين من زملائهم في المدرسة للقيام بأدوار قيادية من خلال الاقتران أو المحاكاة وذلك بهدف التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين كذلك نتائج الطلاب، من خلال مساعدة بعضهم في حل المشكلات.

• **بعد الممارسات القيادية**:

يتمثل في هذا البعد بمشاركة قائد المدرسة بالمعلمين والاستعانة بخبرتهم المهنية في عملية صنع القرار،وكذلك تطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج تتعلق بالتنمية المهنية (Davis,2009,p57).

وأرتأى الباحث في هذه الدراسة على أبعاد للقيادة الموزعة كواقعية في ممارستها بالمدارس وهي (الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة).

• **ثالثاً: معوقات تطبيق القيادة الموزعة**:

استعرضت الكثير من الأدبيات إلى المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية كالمدارس ومنها ما ذكره الزكي وحماد (٢٠١١، ص ص ٤٨١ - ٤٨٨) وهي:

- التوزيع الهرمي للسلطة.
- عزوف الكثير من القادة والمعلمين عن المشاركة في القيادة الموزعة.
- ضعف تنمية قدرات العاملين بالميدان التعليمي.
- ضعف تفويض السلطة للمعلمين.
- عزوف الكثير من المعلمين عن قبول وتحمل المسؤولية
- ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين بالمدرسة.

• **ثانياً: الدراسات السابقة**:

أجرى المصاروة (٢٠١٩)دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيةالعشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٣٢) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة.

كما سعت دراسة الزهراني وصائغ(٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعية، وتعرف درجة توفر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من معلمي مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية وقادتها، وتكونت من (٤٤٥) معلما، و(٥٧) قائدا، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة منخفضة لممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس.

كما أجرى الأسود وربيع (٢٠١٧)دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونتعينة الدراسة من (٤٥٠) معلما ومعلمة، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة كبيرة جدا.

كما أوضحت دراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزي للتخصص والمسمى الوظيفي والمرحلة والخبرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة (٩٣٠) معلما ووكيلا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة في ممارسة القيادة الموزعة، وكان في مجال تنظيم المدرسة بالرتبة الأولى بدرجة متوسطة ثم المعلمين والقادة، ثم البرنامج التعليمي، ثم مجال الرؤية.

وأشارت دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013)، والتي هدفت إلى تحليل تصورات المعلمين للممارسات الرئيسة للقيادة الموزعة وأثرها الإيجابي والسلبي في المدرسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك استخدام أداة أخرى وهي المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) معلما. وتوصلت إلى أهم النتائج وهي يدعم المعلمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتنمية القيادة الموزعة وسيرها جنبا إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وأن القادة يثقون بقدرات ومهارات العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة، وإدراك المعلمين لممارسات المديرين، ويقومون بفهم أفضل لما يقوم به المدير من أدوار قيادية.

كما أجرى عجوة (٢٠١٢)دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد القيادة الموزعة في المدارس السعودية للجنسين، وتحديد درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية للبنين والبنات،وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين منفصلين، المعلمين البالغ عددهم(٢٦٩) معلما والمعلمات البالغ عددهن(٢٢٣) معلمة في المدارسالابتدائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الموزعة في مدارس البنين بدرجة منخفضة وبدرجة متوسطة في مدارس البنات.

وسعت دراسة هاريس(Harris,2012) إلى التركيز على القيادة الموزعة في المدارس والكشف عن الآثار الظاهرة لهذا النموذج للقيادة لدى شاغلي المناصب القيادية، واهتمت بدور المدير تحديدا في تأثيره وتغيره بوصفه قائدا وإشراكه للجميع في القيادة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قوامها(٣٧٦) قائدا من قادة المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى قدرة القيادة الموزعة على تحسين المخرجات التعليمية للمدارس الثانوية وتحسين العملية التعليمية والمناخ التنظيمي بالمدرسة.

- **تعقيب على الدراسات السابقة**:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالات الدراسة بشكل عام بالقيادة الموزعة، معظم الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في المجتمع وكانت على المعلمين باختلاف دراسةالزهراني وصائغ (٢٠١٩)، ودراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) على المعلمين والوكلاء، ودراسةهاريس (٢٠١٢) على قادة مدارس، وتشابهت أداة الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة جَمْع البيانات من أفراد عينة الدراسة. بينما اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات أخرى غير الاستبانة، مثل دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013) استخدمت الاستبانة والمقابلة،وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة.

## • منهج الدراسة وإجراءاتها

- **منهج الدراسة**:

في ضوء أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

- **مجتمع الدراسة وعينتها**:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية(بنين)في مدينة الدمام والبالغ عددهم (٩٦٢) معلما، وذلك وفقا لإحصائيات مكتبي التعليم بغرب وشرق الدمام لعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ.وقدتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠)معلما من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، ممن يعملون تحت مظلة مكاتب التعليم الآتية: مكتب التعليم بغرب الدمام، مكتب التعليم بشرق الدمام، من القائمين على رأس العمل في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠ - ١٤٤١هـ، وذلك بما يمثل (٣١,٢٪) من إجمالي مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، وفقا للجدول (١):

جدول (١): خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات | التصنيف | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | ٢٥٤ | ٨٤,٧ |
| | دراسات عليا | ٤٦ | ١٥,٣ |
| عدد سنوات الخدمة في التدريس | أقل من (٥) سنوات | ٣٢ | ١٠,٧ |
| | من (٥) إلى (١٠) سنوات | ٨٢ | ٢٧,٣ |
| | أكثر من (١٠) سنوات | ١٨٦ | ٦٢,٠ |
| المجموع | | ٣٠٠ | ١٠٠,٠ |

ويتبين من الجدول (١) أن عدد من معلمين المرحلة الثانوية في مدينة الدمام حيث من ينتمون للمؤهل العلمي لغالبية عينة الدراسة هو (بكالوريوس)، حيث بلغ عدد من ينتمون إلى هذه الفئة من معلمين المرحلة الثانوية(٢٥٤) معلما بنسبة (٨٤,٧٪) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد من ينتمون إلى المؤهل العلمي (دراسات عليا) ما يساوي (٤٦) معلما بنسبة قدرها (١٥,٣٪) من الإجمالي. كما يتضح من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة عدد سنوات خدمتهم في التدريس (أكثر من ١٠ سنوات)، حيث بلغ عدد من ينتمون إلى هذه الفئة من معلمين المرحلة الثانوية في مدينة الدمام (١٨٦) معلما بنسبة (٦٢,٠٪) من إجمالي العينة، تلاهم ذوي عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بتكرار (٨٢) معلما، وبنسبة (٢٧,٣٪) من إجمالي العينة، تلاهم ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من٥ سنوات)، بتكرار (٣٢) معلما، وبنسبة (١٠,٧٪) من إجمالي العينة.

- **أداة الدراسة**:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول يتناول البيانات الأولية لعينة الدراسة والتي تتمثل في: المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخدمة في التعليم (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). والثاني يتكون من (٣٤) عبارة موزعة على محورين، وهما المحور الأول مقياس القيادة الموزعة، ويتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وهي الرؤية والرسالة، ويتكون من (٦) عبارات، ثقافة المدرسة، ويتكون من (٦) عبارات، قيادة المعلمين، ويتكون من (٦) عبارات، المسؤولية المشتركة،ويتكون من (٦) عبارات، والمحور الثاني يتناول الصعوبات التي تُحد من ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، ويتكون من (١٠) عبارات. ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء بدائل الإجابة لدرجة الممارسة، ووجود الموافقة على الصعوبة الأوزان التالية: (عالية جدا =٥، عالية =٤، متوسطة =٣، منخفضة =٢، منخفضة جدا =١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ -١) ÷ ٥ = ٠,٨٠

- **صدق أداة الدراسة**:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

- **أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)**:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام"، تم عرضهما على عدد من المحكمين استجاب (عشرة محكمين) من أكاديميين بتخصص الإدارة التربوية والأصول

التربوية وعلم النفس والقياس والتقويم وذلك للاسترشاد بآرائهم.وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

- **ثانياً : صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلم، كما تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

- **معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، بالدرجة الكلية للمحور:**

**جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٥٠)**

| الرؤية والرسالة | | ثقافة المدرسة | | قيادة المعلمين | | المسؤولية المشتركة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
| ١ | ٠,٧٠٧** | ١ | ٠,٥٤٦** | ١ | ٠,٧٠٤** | ١ | ٠,٧٦٧** |
| ٢ | ٠,٨٠٤** | ٢ | ٠,٧٥٧** | ٢ | ٠,٨١٨** | ٢ | ٠,٨٦٥** |
| ٣ | ٠,٧٥٠** | ٣ | ٠,٨٠٤** | ٣ | ٠,٨٢٥** | ٣ | ٠,٩٠٤** |
| ٤ | ٠,٧٨٦** | ٤ | ٠,٨٥٠** | ٤ | ٠,٨٣١** | ٤ | ٠,٦٨٢** |
| ٥ | ٠,٧٦٧** | ٥ | ٠,٨٢٠** | ٥ | ٠,٧٩٤** | ٥ | ٠,٦١٠** |
| ٦ | ٠,٧٨٦** | ٦ | ٠,٨٠٩** | ٦ | ٠,٨٣٤** | ٦ | ٠,٧١٧** |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لـ (الرؤية والرسالة) ما بين (٠,٧٠٧) إلى (٠,٨٠٤)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لـ (ثقافة المدرسة) ما بين (٠,٥٤٦) إلى (٠,٨٥٠)، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط لـ (قيادة المعلمين) ما بين (٠,٧٠٤) إلى (٠,٨٣٤)، ومن جهة أخرى تراوحت قيم معاملات الارتباط لـ (المسؤولية المشتركة) ما بين (٠,٦١٠) إلى (٠,٩٠٤)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها لتطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة.

- **معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، بالدرجة الكلية للمحور:**

**جدول (٣): معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول درجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٥٠)**

| البُعد | معامل الارتباط |
|---|---|
| الرؤية والرسالة | ٠,٩٢٢** |
| ثقافة المدرسة | ٠,٩٢٤** |
| قيادة المعلمين | ٠,٩٣٦** |
| المسؤولية المشتركة | ٠,٩٢١** |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول(٣) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تتراوح معاملات الارتباط لأبعاد محور القيادة الموزعة ما بين (٠,٩٢١، ٠,٩٣٦)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية ويمكن الوثوق بها عند تطبيق الدراسة.

- **معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الموزعة في المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، بالدرجة الكلية للمحور:**

**جدول (٤): معاملات ارتباط بنود المحور الثاني الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الموزعة في المرحلة الثانوية في مدينة الدمام بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٥٠)**

| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| ١ | ٠,٦٧٣** | ٦ | ٠,٧٠٨** |
| ٢ | ٠,٧٦٨** | ٧ | ٠,٧١٤** |
| ٣ | ٠,٦٤٧** | ٨ | ٠,٥٧٤** |
| ٤ | ٠,٦٩٧** | ٩ | ٠,٦٠٥** |
| ٥ | ٠,٤٧٢** | ١٠ | ٠,٥٨٤** |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤)، أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تتراوح معاملات الارتباط لمحور الصعوباتالتي تحد من ممارسة القيادة الموزعة في المرحلة الثانوية في مدينة الدمام ما بين (٠,٤٧٢، ٠,٧٦٨)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول (٥) يبين معامل الثبات لأداة الدراسة واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وذلك كما بالجدول (٥):

**جدول (٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٥٠)**

| م | البُعد | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| ١ | الرؤية والرسالة | ٦ | ٠,٩٠٧ |
| ٢ | ثقافة المدرسة | ٦ | ٠,٩٠٩ |
| ٣ | قيادة المعلمين | ٦ | ٠,٩٢٦ |
| ٤ | المسؤولية المشتركة | ٦ | ٠,٨٩٥ |
| ٥ | الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة القيادة الموزعة في المرحلة الثانوية في مدينة الدمام | ٢٤ | ٠,٩٧٠ |
| ٦ | الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الموزعة في المرحلة الثانوية في مدينة الدمام | ١٠ | ٠,٨٤٥ |
| | معامل الثبات الكلي | ٣٤ | ٠,٩٣٥ |

ويتضح من الجدول (٥) أن الاستبانة تتمتع بثبات مقبول إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحوردرجة ممارسة القيادة الموزعة (٠,٩٧٠)، في حين تراوحت معاملات الثبات لمحور الصعوباتالتي تحد من ممارسة القيادة الموزعة للدرجة الكلية (٠,٨٤٥) وجميعها معاملات ثبات جيدة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

- **الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وقد تم استخدم الأساليب الإحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة.معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة.معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

## • عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- **إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام للقيادة الموزعة في أبعاد: (الرؤية والرسالة، ثقافة المدرسة، قيادة المعلمين، المسؤولية المشتركة) وفيما يلي عرض للنتائج المتصلة بكل بُعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

**جدول (٦): المتوسطات الحسابية وترتيبها لأبعاد القيادة الموزعة بحسب درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين**

| م | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | ثقافة المدرسة | ٣.٦٩ | ١.٠٦ | 1 | عالية |
| ١ | الرؤية والرسالة | ٣.٣٩ | ١.١٣ | 2 | متوسطة |
| ٤ | المسؤولية المشتركة | ٣.٣٨ | ١.١١ | 3 | متوسطة |
| ٣ | قيادة المعلمين | ٣.٢٦ | ١.١٩ | 4 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة | | ٣.٤٣ | ١.٠٦ | عالية | |

يتضمن الجدول (٦) ترتيباً لأبعاد القيادة الموزعة بحسب درجة ممارستها من قبل قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام ، ويتضح من الجدول (٦) أن جميع أبعاد محور ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الموزعة جاءت بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي عام (٣.٤٣) وبانحراف معياري (١.٠٦) وفي المرتبة الأولى بُعد ثقافة المدرسة بمتوسط حسابي عام (٣.٦٩) وبانحراف معياري (١.٠٦)، يليه بُعدالرؤية والرسالة في المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي عام (٣.٣٩) وبانحراف معياري (١.١٣)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعدالمسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي عام (٣.٣٨) وبانحراف معياري(١.١١)، واحتل بُعدقيادة المعلمين المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي عام (٣,٢٦) وبانحراف معياري (١,١٩)،وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قادة مدارس المرحلة الثانوية لديهم ثقافة ومناخ مدرسي مناسب مما يعكس على الثقة المتبادلة والانفتاح وتوزيع الأعمال الإدارية بين المعلمين، مما يجعل لهم مكانة واحترام.ويتفق التفسير السابق مع نتيجة دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013)، بإن القادة يدعمون المعلمون بقوة في فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتنمية القيادة الموزعة وسيرها جنبا إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وأن القادة يثقون بقدرات ومهارات العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة، وإدراك المعلمين لممارسات المديرين، ويقومون بفهم أفضل لما يقوم به المدير من أدوار قيادية.

ويتماشى التفسير السابق جزئياً مع ماورد في الأدبيات التربوية في تمثل أبعاد القيادة الموزعة بُعد ثقافة المدرسةحيث يتجلى في هذا البعد بتحديد مناخ العمل في المدرسة من خلال تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين على القيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات مما يجعلهم يشعرون بالاحترام من زملائهم الآخرين بالمدرسة.وهي الرؤية والرسالة في الرؤى والمعتقدات الجماعية لفريق العمل بالمدرسة، بحيث يتجلى بهذا البعد قيام المعلمين بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وكذلك أهدافها التعليمية. والفرص المتاحة أمام المعلمين من زملائهم في المدرسة للقيام بأدوار قيادية من خلال الاقتران أو المحاكاة وذلك بهدف التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين كذلك نتائج الطلاب، من خلال مساعدة بعضهم حل المشكلات(Davis,2009,p57).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصاروة (٢٠١٩)، والأسودوربيع (٢٠١٧)،وليزوتي (Lizotte, 2013)، وهاريس (Harris,2012)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كنتيجة دراسة الزهراني وصائغ (٢٠١٩)، ودرادكة وظافري (٢٠١٤)، وعجوة (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الموزعة متوسطة، وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف الابعاد وعينة ومجتمعوالمراحل الدراسية وبيئة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- **إجابة السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تُحد من ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟**

للتعرف على الصعوبات التي تُحد من ممارسة القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وذلك كما بالجدول (٧): ويتضح من الجدول (٧) أن درجة تقدير المعلمين لوجود الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الموزعةفي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام قد جاءت جميعها بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي عام (٣,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد جاءت أهم ثلاثة صعوبات مرتبة تنازليا حسب درجة تقدير المعلمين لها على النحو التالي:

جدول (٧) الصعوبات التي تُحد من ممارسة أبعاد القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | تقييد قائد المدرسة باللوائح والأنظمة والإجراءات. | ٣,٧٤ | ١,١٣ | ١ | عالية |
| ٧ | تعود المعلمين على العمل الروتيني. | ٣,٥٣ | ١,٢٢ | ٢ | عالية |
| ٤ | قلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالقيادة. | ٣,٤٨ | ١,٣٠ | ٣ | عالية |
| ٦ | انخفاض الدافعية لدى المعلمين. | ٣,٣٠ | ١,٢٤ | ٤ | متوسطة |
| ٨ | الاعتقاد بأن إعطاء المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى بالمدرسة. | ٣,٢٠ | ١,١٩ | ٥ | متوسطة |
| ١ | عزوف الكثير من المعلمين عن قبول وتحمل المسؤولية. | ٣,١٩ | ١,١٣ | ٦ | متوسطة |
| ٢ | غموض مفهوم التفويض لدى قادة المدارس. | ٣,١٤ | ١,١٤ | ٧ | متوسطة |
| ١٠ | ضعف استجابة إدارة المدرسة لما يبديه المعلمون من مقترحات وأفكار. | ٣,٠١ | ١,٢٢ | ٨ | متوسطة |
| ٩ | ضعف عملية الاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين. | ٢,٨١ | ١,٢٠ | ٩ | متوسطة |
| ٣ | ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين بالمدرسة. | ٢,٧٥ | ١,٢٢ | ١٠ | متوسطة |
| المتوسط الحسابي العام للمحور | | ٣,٢٢ | ٠,٨٨ | متوسطة | |

جاءت العبارة رقم (٥) " تقييد قائد المدرسة باللوائح والأنظمة والإجراءات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٣,٧٤) وبانحراف معياري (١,١٣) بدرجة موافقة "عالية"، وجاءت العبارة رقم (٧) وهي" تعود المعلمين على العمل الروتيني" بمتوسط حسابي عام (٣,٥٣) وبانحراف معياري (١,٢٢) بدرجة موافقة" عالية"، وجاءت العبارة رقم (٤) وهي "قلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالقيادة" بمتوسط حسابي عام (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,٣١) بدرجة موافقة" عالية" حيث يوافقون المعلمون بدرجة عالية، وقد يرجع السبب في ذلك هو الاتصال الرأسيبين القادة والمعلمين والمركزية في بيئة العمل المدرسي، ومن خلال عمل الباحث الميداني هناك قلةالحوافز المقدمة للمعلمين في ممارستهم للإعمال الإدارية والقيادية.ويتفق التفسير السابق جزئياً مع ماورد بالإطار النظري من خلال ما أشار إليه الزكي وحماد (٢٠١١، ص ص ٤٨١ - ٤٨٨) المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية كالمدارس وهي التوزيع الهرمي للسلطة، عزوف الكثير من القادة والمعلمين عن المشاركة في القيادة الموزعة، عزوف الكثير من المعلمين عن قبول وتحمل المسؤولية.

- **توصيات الدراسة**:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على تعزيز مستوى القيادة الموزعة في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، من خلال إشراك المعلمين في رؤية وأهداف المدرسة، وفي الأعمال الإدارية.
- تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس المرحلة الثانويةفي مدينة الدمام فيما يتعلق بالقيادة الموزعة، وخاصة ببُعد (قيادة المعلمين)، حيث كانت هي الأقل في الممارسة.
- العمل على توفيرالحوافز المعنوية والمالية للقيادة في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام.

- العمل على تعديل صلاحيات قائد المدرسة بحيث يسمح للمعلمين المشاركة في أدوار قيادية.

## • المراجع:

### • المراجع العربية:


- أبو الوفا، جمال، وحسين، سلامة (٢٠٠٠). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، مصر، الإسكندرية: دار المعرفةالجامعية.
- أبو حسب الله، سامي. (٢٠١٤). **درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعةوعلاقتها بمستوى الروح المعنوية** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسود، علي، وربيع، رجب. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم. **حوليات آداب عين شمس: جامعة عين شمس – كلية الآداب، ٤٥**، ٢٠٥ – ٢٢٨.
- الحريري، رافده عمر. (٢٠٠٧). **القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- درادكة، أمجد، وظافري، محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينةالطائف. **مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس – كلية البنات للآداب والعلوم والتربية**،١٥(٤)، ٣٩٩ – ٤٢٦.
- الراشدي، مازن ساعد بن عطا الله. (٢٠١١). **الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة). كليةالتربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الروقي، عبد الله عايض خزام. (٢٠١٢). **الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميالمرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة**. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الزكي، أحمد، وحيد، حماد (٢٠١١). القيادة الموزعة أسس ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراستحليلية، **مجلة كلية التربية**،٤(١٠)٤٥٥–٤٩٠.
- الزهراني، صالح، وصائغ، عبد الرحمن. (٢٠١٩). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ١٠٨**، ١٩٦ – ٢١١.
- السبيعي، عبيد. (٢٠١٨). **الاتجاهات الحديثة في القيادة التعليمية**. الدمام، السعودية: جامعة الإمام عبد الرحمنبن فيصل.
- آل سليمان، زيد، والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودةالقيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربويةوالإنسانية** ٣٥، ١٨٣–١٩٩.
- صالحة، فايز. (٢٠١٠). **دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الاداء الاداري لمديريالمدارس وسبل تفعيله** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). **إدارة المدرسة ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية**. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نواف سفر. (٢٠٠٨). **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لقادة المدارس وعلاقتها بالروح المعنويةللمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)**. (رسالة ماجستير غير منشورة). كليةالتربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- عجوة، أحمد محمد. (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة – كلية التجارة**، ٣٦(١)، ١- ٣٠.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٦) **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي(ط٣)**، الرياض: مكتبة المتنبي.
- المصاروة، أسامة (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**،٣٣(١) ١-٢٦.

• **المراجع الاجنبية**:

- Davis, Monique Whittington (2009):"*Distributed leadership and school performance"*. (degree of Doctor of Education). The George Washington University.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, *fantasy or possibility ؟School Leadership & Management* 3(23) 313-324.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for the role of principal. *Journal of Management Development,* 33 (1), pp7-17.
- Lizotte, J, O. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective. Of principal leadership effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. Northeastern university. Boston.

❋❋❋❋❋❋❋