العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

إعداد الدكتور

حسن بن عبدالعزيز الداود
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية بشقراء - جامعة شقراء

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة من معلمي التعليم العام بمدينة الرياض بلغ عددها (708) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس يُمارسون جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظرهم.
- بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة، حيثُ جاء بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، ويمارسون بقية أبعاد اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة كلما زادت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتدريب المعلمين على المهارات القيادية، وإعداد برامج تدريبية لصقل مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الدعم اللازم من خلال الإدارات التعليمية لتفعيل القيادة الموزعة، وتوفير برامج قيادية مهنية لمديري المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودة معنية بالقيادة الموزعة.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الموزعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الإدارة التربوية.

The Relationship Between the Headmasters' Practice of Distributed Management and the Teachers' Participation in Making Decisions in Public Education Schools

Dr. HASSAN ABDULAZIZ ALDAWOOD
Associate Professor in Management and Educational Planning
Shaqra University

Abstract:
This study aimed to recognize the extent of the headmasters' practice of distributed management and the teachers' participation in making the decisions. To achieve the study objectives, the researcher relied on the correlative descriptive approach and the questionnaire tool to collect the necessary data from a sample of public education teachers in Riyadh city, whose number is (708) male and female teachers. The study reached the following results:

- The results revealed that the study sample members see that the headmasters practice all the dimensions related to distributed management to a great extent, in their point of view.
- The results showed that the study sample members agreed to a great extent to participate with the teachers in making the decision in schools, as the dimension of decisions related to the curriculum was in the first rank and to a very great extent, and they practice the rest of decision taking dimensions to a great extent.
- The results revealed a statistically significant direct relationship between the practice of the headmaster for distributed management and the teachers' participation in making decisions. This result indicates that the higher the degree of headmasters' practice of distributed management the higher the teachers' participation in making the decisions.

In light of these results, the study recommended training the teachers on leadership skills, preparing training programs to develop their skills and abilities, providing the necessary support through the

educational administrations to enforce distributed leadership, and providing professional leadership programs for the directors of the educational institutions concerned for the distributed leadership in Kingdom of Saudi Arabia.

Key Words:
Headmasters, Distributed Management, Participation in Decision Making, Educational Management.

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

إعداد الدكتور

حسن بن عبدالعزيز الداود
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية بشقراء - جامعة شقراء

المقدمة:

مع التطور الكبير الذي يشهده علم الإدارة في جميع مجالاته وأساليبه ومدارسه ومفاهيمه التطبيقية تبعا للتطور الذي تشهده كافة العلوم في وقتنا الحاضر مما انعكس هذا التطور على جميع فروعه بما فيها لإدارة المدرسية والتي تحتل مكانة كبيرة في المجتمع لاهتمامها بتنشئة جيل جديد يواكب التطلعات ويحقق الأهداف المرسومة والذي يؤمل منه أن يكون فاعلا في مجتمعه وبانيا لمجده وحضارته ومحافظا على تراثه.

وأسهمت النظريات الحديثة في تشكيل أنماط عديدة للإدارة المدرسية بهدف الوصول للمستوى المحقق للتطلعات والأهداف ويستفيد من كافة الموارد المتاحة بفاعلية، مما جعلها مجالا واسعا للباحثين بغرض تطويرها باعتبارها عنصرا بارزا ومؤثرا في كفاءة العملية التربوية، وتطوير العنصر البشري القائم على إدارتها وتطوير العاملين في المؤسسات التربوية لأن كفاءتها ترتبط إلى حد كبير بكفاءة وقدرة ومهارة قادتها والعاملين في المؤسسة التربوية. (حسين، 2014، 9)

ولأهمية النمط الإداري في المدرسة وتأثيره على فاعلية العاملين بالمدرسة وتوفير مناخ إيجابي تسوده الثقة والتفاعل والتعاون بين العاملين في المدرسة نشأ مفهوم القيادة الموزعة والذي يعد نمطا إداريا يساعد في تكوين فريق متجانس ومتعاون ويسهم في التأثير على العاملين وتطوير الأداء لشعورهم بالمسؤولية وأن العمل يتم تنفيذه جماعيا وبالتشارك مع إدارة المدرسة، وقد أكد هذا المفهوم كل من (Harris,(2006 بأن ظهور القيادة الموزعة كمفهوم إداري يمثل تحولا هاما في إدارات المدارس حيث

ينادي هذا المفهوم بألا تقتصر الإدارة في المدارس على مديري المدارس فقط بل ويشمل ذلك الإدارة للمعلمين ولغيرهم من الإداريين العاملين بالمدرسة.

وهذا ما تركز عليه القيادة الموزعة حيث تعتمد على أساس العمل الجماعي المنظم والمحقق للأهداف ويكون هناك تعاون وتغيير للنمط القيادي التقليدي الذي يعتمد على تلقي الأوامر من المدير، ويكون صنع القرار مسؤولية مشتركة بين العاملين في المدرسة، مما يسهم في زيادة القناعة والتقبل وسهولة التنفيذ وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.

مشكلة الدراسة :

يعد النمط الإداري السائد في المؤسسات التربوية هو الأساس في تحقيق المؤسسات لأهدافها، وتعاون العاملين مع إدارتها وتفاعلهم، فالنمط ا الإداري الذي يقوم على إشراك المعلمين في المهام الإدارية بساعد على زياد الرضا الوظيفي لديهم حيث أفادت دراسة الحسيان (2021) إلى أن كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد معه مستوى الولاء التنظيمي وتحسنت دافعيتهم لتحقيق الأهداف.

ومن أجل تحقيق الأهداف بفاعلية أوصت دراسة الزهراني وصائغ (2019) بنشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس، وتفعيل دور مديري المدارس لممارسة القيادة الموزعة ، وتقديم الدعم المعنوي والمعرفي والتدريب لهم، والعمل على تدريب مديري المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار، وهذا ما أكدته دراسة القحطاني (2020) بالإضافة إلى تحفيز مديري المدارس على اشراك المعلمين في الإدارة المدرسية من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وأضافت دراسة الحسيان (2021) جانبا مهما في مهام المعلمين يتمثل في فتح قنوات اتصال بين أولياء الأمور والمعلمين لمتابعة العملية التعليمية والتوجيه ومساعدة الأسرة على تحقيق الأبناء لمتطلبات المناهج الدراسية.

ولزيادة فاعلية المعلمين في المشاركة وبذل الجهود وزيادة الرضا والانتماء للمدرسة وتحقيق الأهداف أوصت دراسة محمد (2020) في معرفة الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط الإدارية واتخاذ القرارات.

وأوصت دراسة عمايرة وعاشور (2020) ودراسة أجاندو (2018) بالعمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة المهارات القيادية ، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي في المدارس وفاعلية اتخاذ القرار، وأن تعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين يشعرهم بمكانتهم ، وثقة الإدارة المدرسية بهم ، ويؤثر إيجابا على الأداء المهني داخل المدرسة.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة وعلاقاتها باتخاذ المعلمين للقرارات المدرسية من خلال معرفة واقع هذه الممارسة والعلاقة بينها وبين مساهمة المعلمين في اتخاذ القرارات ومشاركتهم في إعدادها وصياغتها وقبولهم لها، ويتبين معرفة ذلك من خلال الأسئلة التالية :

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مدى مشاركة المعلمين في اتحاذ القرار بالمدرسة؟
3. ما درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
2. التعرف على واقع مشاركة المعلمين في المشاركة اتخاذ القرار داخل المدرسة

3. التعرف على درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بأبعادها (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد القيادة المدرسية، بعد ثقافة المدرسة، بعد المسئولية المجتمعية) وعلاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بأبعادها (بعد القرارات المتعلقة بالطلاب، بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين، بعد القرارات المتعلقة بالمنهج، بعد المرافق المدرسية).
- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 1444ه.
- الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على معلمي التعليم العام بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة :

1.القيادة الموزعة:

يرى عيشان(2020، 555) بأنها "القيادة التي تسمح بتوزيع الادوار القيادية على القائد والعاملين داخل المؤسسات التعميمية، ومنحهم الثقة لاستثمار قدراتهم ومهاراتهم، مما يسهم بدوره في رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعميمية على أكمل وجه".

وتعرف إجرائياً بأنها أسلوب إداري إجرائي يعتمده مديرو المدارس في توزيع القيادة بين المعلمين؛ مما يُوجد قادة متعددين داخل المدرسة، يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات، وتنفيذها داخل المدرسة مما يحقق الأهداف في أقصر وقت وأقل جهد.

2. المشاركة في اتخاذ القرار:

هي قيام الأفراد في الماعة أو المؤسسة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذ القرار الذي تتبناه الجماعة أو المؤسسة (نوادري، 2013، 60)

ويُعرفها الباحث اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: عملية اختيار بديل متاح من بين بدائل متاحة؛ لتحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة وفق مؤشرات البيئة الداخلية، والخارجية، والموارد المتاحة للمدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

المحور الأول: القيادة الموزعة:

مفهوم القيادة الموزعة:

هي إجراء يقوم على توزيع مدير المؤسسة التعليمية لبعض من الأدوار والممارسات على العاملين معه، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار وتحملهم للمسئولية الجماعية لتحقيق أهداف العملية التعليمية(كليب، 2021، 84).

كما تُعرف بأنها "قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحاً تماماً مع العاملين ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة"(القحطاني، 2016، 83).

و تُعرف القيادة الموزعة بأنها: نشاط الجماعة التي تعمل من خلال العلاقات بدلاً من العمل الفردي، ويوضح هذا المفهوم أن القيادة تتم بشكل عمل جماعي، ويتضح ذلك من خلال ثلاثة أشكال هي (التعاون التلقائي، وعلاقات العمل الطبيعية، وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات بين الأفراد) (bolden,2011)

وفي ضوء التعريفات السابقة يُعرف الباحث القيادة الموزعة بأنها مشاركة المعلمين وتنازل القائد الاختياري والسماح بنقل جزء من صلاحياته إلى الآخرين ، وفي المقابل لابد من تقبل المعلمين وتحمل المسؤولية.

مبررات تطبيق القيادة الموزعة:

- تزيد من فاعلية المدرسة بإشراك المعلمين في وضع رؤية مشتركة ينطلقون منها.
- الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمعلمين الذين لديهم قدرات وأفكار إبداعية تحسن من العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

- اكتشاف قيادات غير رسميين من المعلمين يستفاد منهم فيم ناصب قيادية رسمية.
- الإيمان بقدرات المعلمين والرفع من معنوياتهم وانعكاسها الإيجابي على عملهم داخل المدرسة.
- إشراك المعلمين في تحمل المسؤولية ونشر ثقافة القيادة الموزعة، وعدم الاعتماد الكلي على القائد الرسمي الوحيد.
- أن أسلوب القيادة الموزعة يتناسب مع المقدار الهائل من المعلومات والبيانات والمعارف التي تولدت في المجتمعات الحديثة، حيث تمكن من الاستفادة من تلك المعلومات والمعارف أقصى استفادة ممكنة، وتستطيع أن تضعها موضع التنفيذ(الزهراني وصائغ، 2019).

مميزات الإدارة بالتوزيع أو المشاركة:

يمكن تلخيص مميزات الإدارة بالتوزيع أو المشاركة فيما يلي (ضحاوي وخاطر، 2015، 20):

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف العمل.
- تحديد وسائل تنفيذ العمل، وإشراك الأفراد في التنفيذ بطريقة تعاونية.
- تنمي إمكانات الأفراد وقدراتهم أثناء العمل، وتحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من صالح الجماعة.
- تقوي البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوى الإيجابية بدلاً من تركيزها.
- إشراك السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ في تحديد الأهداف ووضع إجراءات التنفيذ في نفس الوقت الذي تقوم فيه السلطات القومية بدورها القيادي الخاص بوضع السياسة العامة للتعليم، والإشراف على السلطات التعليمية المحلية وتوجيهها إلى الجهة المحققة لهذه السياسة.

مما سبق يتبين أهمية اتباع القيادة الموزعة في خلق مناخاً مدرسياً يسمح من خلاله للمعلمين بالتدريس وللطالب بالتعلم، وزيادة الثقة ومشاركة السلطة وإعطاء المعلمين المساحة الحرة للتفاعل والقيادة مما شجع على إعداد قيادات متعددة داخل المدرسة وفي مستويات مختلفة، والانتقال من الشخص الأحادي إلى الشخص الإيجابي.

أبعاد القيادة الموزعة:

تتمثل أبعاد القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية في الآتي(القحطاني، 2020؛ Davis,2009):

- **بعد تنظيم المدرسة:** يتعلق هذا البعد بالهيكل الرسمي للمدرسة بحيث يسمح للمعلمين بالتعاون مع بعض ومشاركة إدارة المدرسة في وضع الاستراتيجيات التعليمية.
- **بعد رؤية المدرسة:** يمثل هذا البعد في الرؤى والمعتقدات الجامعية 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 اعتماداً على البيانات التي يتم تحليلها من جانب قائد المدرسة والمعلمين.
- **بعد النتائج:** يمثل هذا البُعد 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 قائدة المدرسة بالمعلمين والاستعانة بخبرتهم المهنية في عملية صنع القرار، وكذلك تطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج تتعلق بالتنمية المهنية.

معوقات تطبيق القيادة الموزعة:

تتمثل أبعاد القيادة الموزعة في الآتي(الزكي وحماد، 2011، 481-488):

- 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.

متطلبات ممارسة القيادة الموزعة:

اشارت خليفة (2013، 36) بأن المتطلبات التي ينبغي على القادة أن يقوموا بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة هي كما يلي :

- وضع الرؤية والرسالة: تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص، ولابد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المنظمة ورسالتها.
- انتقاء المنهج: إن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية التي تتم في المدرسة، لأنها تتضمن المحتوى المعرفي واستراتيجيات التدريس الموجه للطلاب، وتنطوي عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.

- توفي المصادر والوسائل: إن توفي المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب لها تأثير كبير على العملية التعليمية؛ لأنها تتوسط عملية التفاعل بين المعلمين والطلاب.
- توفير فرص التعلم: إن تنفيذ أي عملية تغيير تتطلب فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح، وبالتالي فإن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتيسر تلك الفرص، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة.
- تدريب المعلمين : يمكن للقادة من لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات اللازمة والمعارف والمهارات الجديدة.
- الرقابة: إن من أهم مراقبة التقدم الذي يحصل أثناء عملية التغيير لجعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية، كما تتضح أهمية المراقبة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة.
- تقديم التشجيع: تقدم القيادة الموزعة الدعم والمساندة للمعلمين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال الإشادة بما يحققه المعلمون من إنجازات بما يدفعهم لمواصلة العمل باجتهاد.

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار:

يحتاج المعلمون إلى فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار بما يلبي احتياجاتهم؛ لأن من يشاركون في القرارات المدرسية يشعرون بأنهم جزء من فريق له هدف مشترك وبالتالي، يمكن استخدام المشاركة كأداة لتحسين العلاقات داخل المدرسة، ولزيادة الحافزية، ولجمع المعلومات حول المعلمين وأسلوب العمل المتبع، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التدريب، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية ورفع مستوى الأداء (Ngussa & Gabriel, 2017)

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين : ماركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل باللجان، وتصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة العمليات: أسلوب الإدارة والثقافة والتفاعل(ميا والكنج، 2016).

كما تُعرف بأنها: دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (أبو خيط وأيوب، 2019، 15).

أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

إن أهمية مشاركة أي فرد في أي مؤسسة كانت مثل المعلم في المدرسة في اتخاذ القرارات الإدارية، فإنها تبين دوره في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، إن المعلم مهما يكن، يُستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصاً التي تتعلق بمهامه مثل التدريس والإشراف فإنه يشعر بأهميته وثقة المدير، وتكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في أنها تساهم في (نوادري، 2013):

- اتخاذ القرار وبدرجة كبيرة في الوصول إلى قرار أقرب إلى الصواب، إذ الجماعة أقرد على فهم الجوانب الغامضة، وتحديد هدفه بتمثيلها مجموعة القيم المتأثرة بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد.
- تُعد وسيلة ناحة، وأسلوب بارع لتقبل القرارات من قبل المعلمين وزيادة فعاليتها، فهي من فنون القيادة الواعية.
- تساهم في تحسين الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتعميق الالتزام والولاء والانتماء لديهم وتحقيق الديمقراطية.

- تساهم في تحسين سبل الاتصال بين المدير والمعلمين.
- تتيح المشاركة في عملية صناعة القرار واتخاذه الفرصة للمعلمين للوقوف على المشكلات التي تواجه التنظيم والإسهام في حلها.

حدود المشاركة في اتخاذ القرار:

تباينت وجهات النظر في حدود مشاركة الأفراد العاملين أو المعلمين في عملية اتخاذ القرار وذلك حسب أهميتها فظهرت وجهات النظر حيال هذه المشاركة وهي: الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث.

أولاً: الاتجاه التقليدي: يقوم الاتجاه التقليدي على أساس التصنيف والتخصيص في عملية اتخاذ القرارات حسب أهميتها ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط أساساً بنوعية القرارات المراد اتخاذها، فالقرارات الاستراتيجية الهامة هي من اختصاص الإدارة العليا مثل وظيفة التخطيط، أما القرارات العادية والروتينية فهي من اختصار الإدارة الدنيا والوسطى والمتمثلة في الأقسام كقسم التسويق والموارد البشرية (زيارة، 2009).

ثانياً: الاتجاه الحديث: يركز هذا الاتجاه على اهتمامهم بالمشاركة الجماعية من مختلف المنسوبات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يعينهم على مشاركة كل من سيسميه القرار ممن لديه معرفة تفيد في اتخاذه (الشمري، 2012).

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

ذكر (مصطفى، 2016) و لا يتنر((Lightner, 2018 عدة تصنيفات لمجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وهي كما يلي:

- مجال تطوير الطلبة: ويتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلبة، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الإيجابية، والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم، وتتم مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال المشاركة في تحديد الوسائل التعليمية لهم، وتحديد لوائح العقوبات لمخالفات الطلبة، وتقارير إجازاتهم،

وتوزيعهم على أفراد المجتمع هذا بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة مشكلة غياب وتسرب الطلاب، و تأخرهم عن الطابور الصباحي ووضع برامج الامتحانات النهائية، وخطط وبرامج ورعاية الطلبة الموهوبين والمتفوقين وذوي التحصيل المتدني ،ووضع وسائل التواصل مع أولياء المور، وتشكيل المجال والأسر الطلابية.

- مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي: يتعلق هذا المجال بمرافق المبنى المدرسي كالصفوف والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والملاعب والساحات والمكتبة المدرسية، وخطط وأنظمة وتعليمات الاستخدام الامثل لها في تنفيذ برامج الأنشطة المدرسية التعليمية والتربوية و الاجتماعية والثقافية، واستخدام البيئة المحلية كمصدر للتعلم.
- مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها: ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة، والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلبة، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرائق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المناهج، ووضع خطط برامج تحسين أداء المعلمين وتحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية، وتشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة.
- مجال المجتمع المحلي: يشمل هذا المجال كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي، كتحديد إمكانات المجتمع المحلي، ورسم السياسات، وخطط التواصل والتفاعل مع مؤسساته، ووضع برامج الرحلات وزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية، ووضع اسس تشكيل وتحديد أعمال مجالس الآباء وجداول أعمالها.
- مجال المعلمين (القرارات المتعلقة بالمعلمين): يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية، ويشتمل على متابعة عمل المعلمين، وكل ما يتعلق بسلوكهم

المهني، وخطط تطوير أدائهم المهني، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها، وتوزيع الأدوار والمهمات على المعلمين من مناوبة وإشغال حصص الانتظار ولجان مراقبة الامتحانات وجداول الحصص الأسبوعية.

مما سبق تتضح أهمية مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية ودورها الفاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال تسهيل تنفيذها، والحصول على ولاء المعلمين في المدرسة وتعميق انتمائهم، ورفع أدائهم ودافعيتهم لإنجاز الأهداف المخططة.

أساليب المشاركة في صناعة واتخاذ القرار:

أشار العربي (2014) توجد أساليب تقليدية وحديثة تعتمد على الفرد في عملية صناعة القرار، ومستنداً إلى خبرته الشخصية أو مشاهدته أو التجربة والخطأ أو الحدس، دون الاعتماد على آراء وأفكار ومعلومات الجماعة، ومنها ما اعتمد على المشاركة وهوما تبنته الأساليب الحديثة والمعاصرة، ومن أساليب هذه المشاركة ما يلي:

1. أسلوب تقديم الاقتراحات: يتم في هذا الأسلوب فتح مجال للعاملين لإبداء آرائهم فيما يخص المشكلة ويتم ذلك بطريقتين هما: أسلوب صندوق الاقتراحات، وأسلوب الطلب المباشر(كنعان، 2010).
2. اللجان: يتم تشكيل لجان دائمة، أو مؤقتة من الأفراد الذين تختارهم الإدارة ليكونوا مسؤولين أمامها عند دراسة مشكلة معينة وتحليلها، واتخاذ القرار المناسب أو تقديم مقترحات خاصة بتلك المشكلة، وعادة ما يكون أفراد اللجنة من أصحاب الخبرة والاختصاص، ويتميزون بالحرص والاهتمام (Baek,2010).
3. الاجتماعات: هو تجمع رسمي لأعضاء مؤسسة ما، في غرفة فيها يتم التجمع لإنجاز أعمال، ومن مميزات هذا المفهوم أنه لا يغادر أعضاء غرفة الاجتماع إلا إذا تقرر أنهاءه أو تأجيله (melody,2020).

4. طريقة دلفي: يعتمد هذا الأسلوب على معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق إشراك الخبراء المتخصصين، وهي طريقة حديثة والتي تكون من خلال الاتصال بهم بطرق رسمية، باستخدام قوائم الاستفتاء لانتقاء آرائهم أو أفكارهم، ويتبع ذلك لجنة معينة تقوم بتجميع آراء الخبراء والمتخصصين من خلال مجموعة من الزيارات يقوم بها كل خبير على حده للتوصل إلى حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب بشأنها(bigu,2018)

مستويات اتخاذ القرارات التعليمية:

- مستوى القمة: ويشمل القرارات الخاصة بالسياسات التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات نطاق واسع وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.
- المستوى المتوسط: ويشمل القرارات ذات المسئولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسئولية المديريات التعليمية للمحافظات.
- المستوى الأدنى: وتقع مسئولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها جزء من الإدارة العامة التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي والمعلم هو الذي يتخذ قراراته تبعاً للمواقف في الفصل(العطاونة، 2022).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات متعلقة بالقيادة الموزعة:

هدفت دراسة الخزاعي والقرني.(2019). للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. كذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي

للمعلمين .واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي ، والارتباطي، واعتمد الباحث على أداة المقياس أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد أفرادها (٥٧٣) .وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم ،كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

كما اهتمت دراسة المصاروة.(2019). بالكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة الزهراني وصائغ (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعية ودرجة توفر الثقة التنظيمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كانت بدرجة منخفضة، كما تبين أن توفر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة منخفضة.

وهدفت دراسة القحطاني (2020) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزعة في 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 تم تطبيقها على عينة عشوائية البالغ عددهم (300) 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.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بمشاركة واتخاذ القرارات المدرسية:

هدفت دراسة السكران والإبراهيم.(2020). بالتعرف إلى درجة مشاركة معلمي المدارس الخاصة للواء بني عبيد في اتخاذ القرار وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. تم تصميم استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول: مقياس لتقدير درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، والقسم الثاني: مقياس لتقدير مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (1178)معلماً معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (311) معلما ومعلمة، تشكل ما نسبته (26.40%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في لواء بني عبيد كان مرتفعا، وأن مستوى الأداء الوظيفي لهم كان أيضا مرتفعا.

و هدفت دراسة الغامدي.(2020). إلى بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لقائد المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأجري عليها اختبارات الصدق والثبات، أجاب عنها (325) معلماً وهم عينة الدراسة، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والنمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة

نظر المعلمين هو قيادة الفريق ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية.

سعت دراسة الشياب.(2021). للتعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة إربد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (66) معلم ومعلمة في مدارس محافظة إربد، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى (متوسط) درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات محافظة إربد، وجاء المجال (القرارات المتعلقة بالطلبة) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (القرارات المتعلقة بالمعلمين) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة، يليه المجال (القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الديكة وخصاونة.(2021). إلى التعرف على مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (202) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قصبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت النتائج أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطا، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة كان متوسطا أيضا. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

كما اهتمت دراسة العطاونة.(2022). بالتعرف على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية، تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي أما عن مجتمع وعينة الدراسة فهي من معلمي المدارس الحكومية بعينة عشوائية طبقية نسبية، تم استخدام استبانة تم توزيعها على (138)معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدى المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها ككل كانت متوسطة، وتبين أن أعلى مجال كان يتعلق بشؤون الطلاب، كذلك تبين أن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية كانت بمجملها متوسطة.

واهتمت دراسة العظامات.(2022). بالكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (300)معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة، كما أن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني كانت عالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من مما سبق عرضه أن الدراسات السابقة قامت بالتأكيد على أهمية ومزايا اتباع القيادة الموزعة في المدارس، كما أكدت على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. وبصفةٍ عامة، فقد استفادت الدِّرَاسَة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدِّرَاسَة، وتحديد الأساليب الإحصائيَّة المناسبة، وتعريف بعض المصطلحات، كما استفادت منها في إعداد الاستبانة، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في سعيها للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام.

الإجراءاتُ المنهجيةُ للدراسةِ:

- **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام.
- **مجتمع وعينة الدراسة**: تكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمي التعليم العام بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (36094)، ما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (708) معلم ومعلمة.

أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث الاستبانة، والتي قام بتصميمها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة الحالية. وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين، وهما:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: والتي تمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين وهما كالتالي:

- **المحور الأول:** ممارسة قادة المدارس للقيادة الموزعة، واشتمل هذا المحور على (19) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد وهي كالتالي:
  1. بعد التوجه الاستراتيجي، ويتضمن هذا البُعد على (3) فقرات.
  2. بعد القيادة المدرسية، ويتضمن هذا البُعد على (5) فقرات.
  3. بعد ثقافة المدرسة، ويتضمن هذا البُعد على (6) فقرات.
  4. بعد المسئولية المجتمعية، ويتضمن هذا البُعد على (5) فقرات.
- **المحور الثاني:** مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة، واشتمل هذا المحور على (15) فقرة.
  5. بعد القرارات المتعلقة بالطلاب، ويتضمن هذا البُعد على (5) فقرات.
  6. بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين، ويتضمن هذا البُعد على (4) فقرات.

7. بعد القرارات المتعلقة بالمنهج، ويتضمن هذا البُعد على(3) فقرات.
8. بعد المرافق المدرسية، ويتضمن هذا البُعد على(3) فقرات.

صدق الأداة:

1.أولا: صدق المحكمين: قام الباحث بعرض أداة البحث على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في مجال الدراسة للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين.

2.ثانيًا: الصدق الداخلي: قام الباحث بحساب هذا النوع من الصدق باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ، وجاءت النتائج كالتالي:

المحور الأول: ممارسة قادة المدارس للقيادة الموزعة:

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول والدرجة الكُلِّيَّة للبُعد الذي تنتمي إليه كل عبارة

التوجه الاستراتيجي		القيادة المدرسية		ثقافة المدرسة		المسئولية المجتمعية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.793**	4	0.778**	9	0.796**	15	0.867**
2	0.863**	5	0.879**	10	0.836**	16	0.910**
3	0.869**	6	0.880**	11	0.887**	17	0.903**
-	-	7	0.908**	12	0.876**	18	0.934**
-	-	8	0.897**	13	0.884**	19	0.925**
-	-	-	-	14	0.853**	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

تُبين نتائج جدول (2) أن جميع قيم العبارات مرتبطة وموجبة، وهذا يشير إلى صدق عبارات الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

الصدق البنائي للمحور الأول: قام الباحث بحساب هذا النوع من الصدق باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول، بالدرجة الكلية للاستبانة، وجدول (3) يُبين ذلك:

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الأول(***ممارسة قادة المدارس القيادة الموزعة***)		معامل الارتباط
البُعد الأول	التوجه الاستراتيجي	0.629
البُعد الثاني	القيادة المدرسية	0.902
البُعد الثالث	ثقافة المدرسة	0.924
البُعد الرابع	المسئولية المجتمعية	0.899

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (3) يتبين أن جميع قيم المحاور مرتبطة وموجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

المحور الثاني: مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكُلِّيَّة للبُعد الذي تنتمي إليه كل عبارة

بعد القرارات المتعلقة بالطلاب		بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين		بعد القرارات المتعلقة بالمنهج		بعد المرافق المدرسية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.793	6	**0.880	10	**0.796	13	**0.887
2	**0.863	7	**0.908	11	**0.836	14	**0.887
3	**0.869	8	**0.897	12	**0.887	15	**0.887
4	**0.778	9	**0.897	-	-	-	-
5	**0.879	-	-	-	-	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

تُبين نتائج جدول (4) أن جميع قيم العبارات مرتبطة وموجبة، وهذا يشير إلى صدق عبارات الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

الصدق البنائي للمحور الثاني: قام الباحث بحساب هذا النوع من الصدق باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الثاني، بالدرجة الكلية للمحور، وجدول (5) يُبين ذلك:

أبعاد المحور الأول(***ممارسة قادة المدارس القيادة الموزعة***)		معامل الارتباط
البُعد الأول	بعد القرارات المتعلقة بالطلاب	0.629
البُعد الثاني	بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.902
البُعد الثالث	بعد القرارات المتعلقة بالمنهج	0.924
البُعد الرابع	بعد المرافق المدرسية	0.899

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (5) يتبين أن جميع قيم المحاور مرتبطة وموجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة البحث استخدم الباحث معادلة الفا كرونباخ والجدول (6) يوضح قيم الثبات لمحاور الدراسة.

جدول رقم (6) قيم الثبات لمجالات الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبانة		عدد الفقرات	معامل الثبات
البُعد الأول	بعد التوجه الاستراتيجي	3	0.962
البُعد الثاني	بعد القيادة المدرسية	5	0.965
البُعد الثالث	بعد ثقافة المدرسة	6	0.963
البُعد الرابع	بعد المسئولية المجتمعية	5	0.967
المحور الأول: ممارسة قادة المدارس للقيادة الموزعة		19	0.967
البُعد الأول	بعد القرارات المتعلقة بالطلاب	5	0.962
البُعد الثاني	بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين	4	0.962
البُعد الثالث	بعد القرارات المتعلقة بالمنهج	3	0.962
البُعد الرابع	بعد المرافق المدرسية	3	0.962
المحور الثاني: مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة		15	0.981
الثبات العام للاستبانة		**47**	**0.981**

نستنتج من جدول (6) أن قيم الثبات ألفا كرونباخ للمحاور مرتفعة؛ حيثُ تراوحت ما بين (0.962 و0.967)، بينما بلغ الثبات العام لأداة الدراسة (0.981)، وجميعها قيم دالة إحصائياً، تُشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

أساليب المعالجة الاحصائية:

اتبع الباحث في تصميم الأداة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المتوقعة لكل فقرةٍ باستخدام المقياس المتدرج الخماسي، حيث تم حساب تكرار ونسبة استجابات العينة على فقرات الأداة، وكذلك متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري، وارتباط بيرسون، ومعادلة الفا كرونباخ، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، ولمناقشة النتائج ؛ قام الباحث بتحديد الاجابة على بنود الأداة؛ من خلال منحها أرقامًا معينة، وفي ضوء

ذلك قامت بتحويل الإجابات اللفظية إلى ارقام من خلال ترميزها، وتصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية في المدى وقد تم حساب هذه المستويات من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة =(أعلى قيمة- القيمة الأقل)÷ عدد الاختيارات والبدائل=(5-1)÷ 5 =0.80 لنحصل على المستويات التي يوضحها الجدول (7):

جدول (7) درجة الموافقة ومدى الموافقة

الوصف	مدى المتوسطات
قليلة جداً	1-1.80
قليلة	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
كبيرة	4.20-3.41
كبيرة جداً	5.00-4.21

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على الآتي: ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

للتعرُّف على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدِّرَاسَة على فقرات وأبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (8): واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين.

	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
1	بعد التوجه الاستراتيجي	3.72	1.081	74.4	3	كبيرة
2	بعد القيادة المدرسية	3.94	0.991	78.8	2	كبيرة
3	بعد ثقافة المدرسة	4.19	0.798	83.8	1	كبيرة
4	بعد المسئولية المجتمعية	3.65	1.083	73.1	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	**3.88**	**0.880**	**77.5**		كبيرة

من خلال استعراض النتائج الموضَّحة بالجدول (8)، يتبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مدير المدارس يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة بمدارس التعليم العام من

وجهة نظر المعلمين، وذلك بمتوسط حسابي (3.88 من 5)، حيثُ جاء بُعد ثقافة المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19 من5)، تليها بعد القيادة المدرسية بمتوسط حسابي (3.94)، ثم بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.72 من5)، بينما جاء بُعد المسئولية المجتمعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65).ويوضح الانحراف المعياري أن هناك تشتت في الإجابات أدت إلى كون البعدين الثالث والرابع في المرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة تدل على أن مديري المدارس يُمارسون جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أهمية اتباع القيادة الموزعة في خلق مناخاً مدرسياً يسمح من خلاله للمعلمين بالتدريس وللطالب بالتعلم، وزيادة الثقة ومشاركة السلطة وإعطاء المعلمين المساحة الحرة للتفاعل والقيادة مما شجع على إعداد قيادات متعددة داخل المدرسة وفي مستويات مختلفة، والانتقال من الشخص الأحادي إلى الشخص الإيجابي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب والعتيبي (2020)، والتي بينت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة جاءت بدرجة (عالية)، ودراسة القحطاني (2020)، والتي بينت أن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام للقيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية، ودراسة السكران والإبراهيم.(2020)والتي توصلت إلى أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة كان مرتفعاً.

أولاً: بعد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوجه الاستراتيجي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
1	يساهم المعلمون في وضع رسم الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	3.73	1.12	74.7	1	كبيرة
2	يتوفر للمدرسة رؤية منبثقة من تشخيص واقعها وطموحاتها المستقبلية.	3.73	1.27	74.6	2	كبيرة
3	أهداف المدرسة واضحة لجميع العاملين	3.70	1.11	74.0	3	كبيرة
المتوسط الحسابي العام		3.72	1.081	74.4	كبيرة	

تضمن بُعد التوجه الاستراتيجي على(3) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.70 إلى 3.73)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة (كبيرة)، مما يدل على التجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري مدارس التعليم العام للفقرات المتعلقة ببُعد التوجه الاستراتيجي.

فقد جاءت العبارة رقم (1)، وهي: (يساهم المعلمون في وضع رسم الخطط الاستراتيجية للمدرسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (3.73)، تليها الفقرة رقم (2) وهي (يتوفر للمدرسة رؤية منبثقة من تشخيص واقعها وطموحاتها المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) وهي (أهداف المدرسة واضحة لجميع العاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد التوجه الاستراتيجي بلغ (3.72)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالتوجه الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

ثانياً: بعد القيادة المدرسية

جدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القيادة المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
4	تعزز قيادة المدرسة قدرات المعلمين القيادية	3.96	1.10	79.2	5	كبيرة
5	تشجع قيادة المدرسة الأفكار الإبداعية القيادية لدى المعلمين	4.07	1.08	81.4	1	كبيرة
6	تطبق قيادة المدرسة مبدأ العدل والمساواة بين المعلمين	4.02	1.14	80.4	2	كبيرة
7	يشارك قائد المدرسة جميع المعلمين في عمليات اتخاذ القرار	3.75	1.23	75.0	4	كبيرة
8	يستثمر قائد المدرسة السمات القيادية لدى المعلمين من خلال إعطائهم أدوار قيادية.	3.90	1.13	78.1	3	كبيرة
المتوسط الحسابي العام		3.94	0.991	78.8	كبيرة	

تضمن بُعد القيادة المدرسية على(5) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.96 إلى 4.07)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة (كبيرة)، مما يدل على التجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري مدارس التعليم العام للفقرات المتعلقة ببُعد القيادة المدرسية.

فقد جاءت العبارة رقم (5)، وهي: (تشجع قيادة المدرسة الأفكار الإبداعية القيادية لدى المعلمين) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.07)، تليها الفقرة رقم (6) وهي (تطبق قيادة المدرسة مبدأ العدل والمساواة بين المعلمين) بمتوسط حسابي (4.02)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) وهي (تعزز قيادة المدرسة قدرات المعلمين القيادية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول(10) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد القيادة المدرسية بلغ (3.94)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالقيادة المدرسية بدرجة كبيرة.

ثالثاً: بعد ثقافة المدرسة:

جدول رقم (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ثقافة المدرسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
9	تشجع قيادة المدرسة العاملين على التعاون فيما بينهم	4.28	0.931	85.6	2	كبيرة جداً
10	تعمل قيادة المدرسة على حل مشكلات المدرسة داخلها	4.34	0.871	86.8	1	كبيرة جداً
11	توفر قيادة المدرسة قنوات اتصال متعددة وفعالة بين العاملين بالمدرسة	4.02	1.02	80.4	6	كبيرة
12	تعزز قيادة المدرسة لدى العاملين بالمدرسة الشعور بالثقة	4.15	1.02	82.9	4	كبيرة
13	تحث قيادة المدرسة العاملين بالمدرسة على التنمية المهنية	4.14	0.965	82.9	5	كبيرة
14	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	4.21	0.886	84.2	3	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي العام		4.19	0.798	83.8	كبيرة	

تضمن بُعد ثقافة المدرسة على(6) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.02 إلى 4.34)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تُشيران إلى الممارسة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً)، مما يدل على التقارب في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري مدارس التعليم العام للفقرات المتعلقة ببُعد ثقافة المدرسة.

فقد جاءت العبارة رقم (10)، وهي: (تعمل قيادة المدرسة على حل مشكلات المدرسة داخلها) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.34)، تليها الفقرة رقم (9) وهي (تشجع قيادة المدرسة العاملين على التعاون فيما بينهم) بمتوسط حسابي (4.28)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) وهي (توفر قيادة المدرسة قنوات اتصال متعددة وفعالة بين العاملين بالمدرسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول(11) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد ثقافة المدرسة بلغ (4.19)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بثقافة المدرسة بدرجة كبيرة.

رابعاً: بعد المسؤولية المجتمعية:

جدول رقم (12) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المسؤولية المجتمعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
15	تشرك المدرسة ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية	3.58	1.27	71.6	4	كبيرة
16	تستقبل المدرسة مقترحات المجتمع المحلي التطويرية للمدرسة	3.58	1.26	71.6	3	كبيرة
17	تعمل قيادة المدرسة على نشر ثقافة الشراكة المجتمعية في المناسبات المدرسية	3.79	1.16	75.7	2	كبيرة
18	تهتم قيادة المدرسة بالأنشطة الطلابية المفيدة للمجتمع المحلي	3.90	1.13	78.1	1	كبيرة
19	يشتمل فريق عمل خطة المدرسة الاستراتيجية أعضاء من المجتمع المحلي	3.42	1.31	68.4	5	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.65	1.08	73.1	كبيرة	

تضمن بُعد المسؤولية المجتمعية على(5) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.42 إلى 3.90)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من

المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الممارسة بدرجة (كبيرة)، مما يدل على التجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري مدارس التعليم العام للفقرات المتعلقة ببُعد المسؤولية المجتمعية.

فقد جاءت العبارة رقم (18)، وهي: (تهتم قيادة المدرسة بالأنشطة الطلابية المفيدة للمجتمع المحلي) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (3.90)، تليها الفقرة رقم (17) وهي (تعمل قيادة المدرسة على نشر ثقافة الشراكة المجتمعية في المناسبات المدرسية) بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) وهي (يشتمل فريق عمل خطة المدرسة الاستراتيجية أعضاء من المجتمع المحلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول(12) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد المسؤولية المجتمعية بلغ (3.65)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير الممارسة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس ال**تعليم** العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالمسؤولية المجتمعية بدرجة كبيرة.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على الآتي: ما مدى مشاركة المعلمين في اتحاذ القرار بالمدرسة؟

للتعرُّف على مدى مشاركة المعلمين في اتحاذ القرار بالمدرسة ، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدِّرَاسَة على فقرات وأبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13): مدى مشاركة المعلمين في اتحاذ القرار بالمدرسة.

	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الممارسة
1	بعد القرارات المتعلقة بالطلاب	3.83	0.984	76.6	4	كبيرة
2	بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.94	0.904	78.8	2	كبيرة
3	بعد القرارات المتعلقة بالمنهج	4.24	0.836	84.7	1	كبيرة جداً
4	بعد المرافق المدرسية	3.88	1.025	77.7	3	كبيرة
الدرجة الكلية		3.97	0.827	79.4	كبيرة	

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (13)، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة، وذلك بمتوسط حسابي (3.97 من 5)، حيثُ جاء بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24 من5)، وبدرجة كبيرة جداً، تليها البُعد المتعلق بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.94)، وبدرجة كبيرة ثم بعد المرافق المدرسية بمتوسط حسابي (3.88 من5)، وبدرجة كبيرة، بينما جاء بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83)، وبدرجة كبيرة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أهمية مشاركة أي فرد في أي مؤسسة كانت مثل المعلم في المدرسة في اتخاذ القرارات الإدارية، فإنها تبين دوره في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، إن المعلم مهما يكن، يُستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصاً التي تتعلق بمهامه مثل التدريس والإشراف فإنه يشعر بأهميته وثقة المدير، وتكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في أنها تساهم في تحسين الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتعميق الالتزام والولاء والانتماء لديهم وتحقيق الديمقراطية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي.(2020). والتي بينت أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الشياب.(2021)، والتي أشارت إلى أن مستوى (متوسط) درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات محافظة، ودراسة الديكة وخصاونة.(2021)، والتي بينت أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطا، ودراسة العطاونة.(2022). والتي أوضحت أن مدى المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها ككل كانت متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة العظامات(2022) والتي بينت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة.

أولاً: بعد القرارات المتعلقة بالطلاب:

جدول رقم (14) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القرارات المتعلقة بالطلاب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
1	يساهم المعلم في توزيع الطلاب على شُعب الفصول المدرسية	3.69	1.266	73.9	4	كبيرة
2	يشارك المعلم في وضع خطة الأنشطة الطلابية	3.68	1.268	73.5	5	كبيرة
3	يعد المعلم الخطط العلاجية للطلاب المتأخرين دراسيا	4.24	965.	84.8	1	كبيرة جداً
4	يقدم المعلم حلولا لمشكلة الهدر التربوي"	3.69	1.17	73.7	3	كبيرة
5	يصمم المعلم برامج تطويرية للطلاب المتميزين	3.84	1.125	76.9	2	كبيرة
المتوسط الحسابي العام		3.83	0.984	76.6	كبيرة	

تضمن بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب على(5) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.68 إلى 4.24)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين (الرابعة والخامسة) من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تُشيران إلى الموافقة بدرجة

(كبيرة، كبيرة جداً)، مما يدل على التقارب في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالطلاب.

فقد جاءت العبارة رقم (3)، وهي: (يعد المعلم الخطط العلاجية للطلاب المتأخرين دراسيا) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.24)، تليها الفقرة رقم (5) وهي (يصمم المعلم برامج تطويرية للطلاب المتميزين) بمتوسط حسابي (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) وهي (يشارك المعلم في وضع خطة الأنشطة الطلابية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب بلغ (3.83)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب.

ثانياً: بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين:

جدول رقم (15) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
6	يشترك المعلم مع قيادة المدرسة في وضع جدوله الأسبوعي	3.78	1.245	75.6	4	كبيرة
7	يساهم المعلمين مع قيادة المدرسة في تحديد الاحتياجات التدريسية	3.79	1.188	75.8	3	كبيرة
8	ينسق قائد المدرسة مع المعلم في الزيارة الصفية	4.18	0.995	83.6	1	كبيرة
9	يتيح قائد المدرسة للمعلمين الفرصة لتمثيل المدرسة في المشاركات الخارجية.	4.01	1.104	80.2	2	كبيرة
المتوسط الحسابي العام		3.94	904.	78.8	كبيرة	

تضمن بُعد القرارات المتعلقة بالمعلمين على (4) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.78 إلى 4.18)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة (كبيرة)، مما يدل على

التجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بهم.

فقد جاءت العبارة رقم (8)، وهي: (ينسق قائد المدرسة مع المعلم في الزيارة الصفية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.18)، تليها الفقرة رقم (9) وهي (يتيح قائد المدرسة للمعلمين الفرصة لتمثيل المدرسة في المشاركات الخارجية) بمتوسط حسابي (4.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) وهي (يشترك المعلم مع قيادة المدرسة في وضع جدوله الأسبوعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد القرارات المتعلقة بالمعلمين بلغ (3.94)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالمعلمين.

ثالثاً: بعد القرارات المتعلقة بالمنهج:

جدول رقم (16) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القرارات المتعلقة بالمنهج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
10	يشترك المعلم في نقد المقرر الدراسي بهدف تطويره	4.25	0.904	85.1	2	كبيرة جداً
11	يعد المعلم خطته الدراسية قبل عرضها على قيادة المدرسة	4.30	0.887	85.9	1	كبيرة جداً
12	يحدد المعلم الاحتياجات من الوسائل والتقنيات المناسبة لتحقيق أهداف المنهج	4.16	0.981	83.2	3	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	4.24	0.836	84.7	كبيرة جداً	

تضمن بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج على(3) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.16 إلى 4.30)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تُشيران إلى الموافقة بدرجة (كبيرة،

كبيرة جداً)، مما يدل على التقارب في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمنهج.

فقد جاءت العبارة رقم (11)، وهي: (يعد المعلم خطته الدراسية قبل عرضها على قيادة المدرسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.30)، تليها الفقرة رقم (10) وهي (يشترك المعلم في نقد المقرر الدراسي بهدف تطويره) بمتوسط حسابي (4.25)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) وهي (يحدد المعلم الاحتياجات من الوسائل والتقنيات المناسبة لتحقيق أهداف المنهج) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (16) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج بلغ (4.24)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج.

رابعاً: بعد المرافق المدرسية:

جدول رقم (17) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرافق المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
13	يبدئ المعلم وجهة نظره في الآلية المناسبة لاستخدام الأمثل للمرافق المدرسية	3.90	1.112	77.9	1	كبيرة
14	يشارك المعلم القيادة المدرسية في القرارات المتعلقة في تجويد البيئة المدرسية	3.87	1.086	77.5	3	كبيرة
15	يشاطر المعلم قيادة المدرسة في تحديد المستلزمات للمرافق المدرسية	3.88	1.162	77.7	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.88	1.025	77.7	كبيرة	

تضمن بُعد القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية على (3) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.87 إلى 3.90)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة (كبيرة)،

مما يدل على التجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية.

فقد جاءت العبارة رقم (13)، وهي: (يبدئ المعلم وجهة نظره في الآلية المناسبة لاستخدام الأمثل للمرافق المدرسية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (3.90)، تليها الفقرة رقم (15) وهي (يشاطر المعلم قيادة المدرسة في تحديد المستلزمات للمرافق المدرسية) بمتوسط حسابي (3.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) وهي (يشارك المعلم القيادة المدرسية في القرارات المتعلقة في تجويد البيئة المدرسية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية بلغ (3.94)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية.

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على الآتي: ما درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار؟

وللتعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (18)

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

مشاركة المعلمين اتخاذ القرار / القيادة الموزعة		بعد القرارات المتعلقة بالطلاب	بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين	بعد القرارات المتعلقة بالمنهج	بعد المرافق المدرسية	الدرجة الكلية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار
بعد التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.664**	0.581**	0.445**	0.624**	0.662**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد القيادة المدرسية	معامل الارتباط	0.698**	0.721**	0.467**	0.758**	0.757**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد ثقافة المدرسة	معامل الارتباط	0.651**	0.720**	0.490**	0.743**	0.744**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد المسئولية المجتمعية	معامل الارتباط	0.771**	0.738**	0.529**	0.755**	0.798**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس القيادة الموزعة	معامل الارتباط	0.785**	0.772**	0.542**	0.806**	0.831**
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقلّ

تكشف النتائج الموضحة بالجدول السابق عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بأبعادها (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد القيادة المدرسية، بعد ثقافة المدرسة، بعد المسئولية المجتمعية) ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بأبعادها (بعد القرارات المتعلقة بالطلاب، بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين، بعد القرارات المتعلقة بالمنهج، بعد المرافق المدرسية)، وهي علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة، كلما زادت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تطبيق القيادة الموزعة يتزيد من فاعلية المدرسة بإشراك المعلمين في وضع رؤية مشتركة ينطلقون منها، كما يمكن من خلالها الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمعلمين الذين لديهم قدرات وأفكار إبداعية تحسن من العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة. واكتشاف قيادات غير رسميين من المعلمين يستفاد منهم فيم ناصب قيادية رسمية. كما تُساعد القيادة الموزعة على إشراك المعلمين في تحمل المسؤولية ونشر ثقافة القيادة الموزعة، وعدم الاعتماد الكلي على القائد الرسمي الوحيد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديكة وخصاونة.(2021) والتي كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم ،ودراسة الغامدي.(2020). والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية.

خلاصة النتائج :

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مدير المدارس يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، وذلك بمتوسط حسابي (3.88 من 5)، حيثُ جاء بُعد ثقافة المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19 من5)، تليها بعد القيادة المدرسية بمتوسط حسابي (3.94)، ثم بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.72 من5)، بينما جاء بُعد المسئولية المجتمعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65). وهذه النتيجة تدل على أن مديري المدارس

يُمارسون جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

- **فيما يتعلق ببعد التوجه الاستراتيجي:** بينت النتائج أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالتوجه الاستراتيجي بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.72)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على درجة الموافقة في هذا البُعد هي (يساهم المعلمون في وضع رسم الخطط الاستراتيجية للمدرسة، يتوفر للمدرسة رؤية منبثقة من تشخيص واقعها وطموحاتها المستقبلية.
- **فيما يتعلق ببعد القيادة المدرسية:** أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالقيادة المدرسية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.94)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي (تشجع قيادة المدرسة الأفكار الإبداعية القيادية لدى المعلمين، تطبق قيادة المدرسة مبدأ العدل والمساواة بين المعلمين
- **فيما يتعلق ببعد ثقافة المدرسة:** أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بثقافة المدرسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.19)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي (تعمل قيادة المدرسة على حل مشكلات المدرسة داخلها، تشجع قيادة المدرسة العاملين على التعاون فيما بينهم).
- **فيما يتعلق ببعد المسؤولية المجتمعية:** بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمارسون البُعد المتعلق بالمسؤولية المجتمعية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.65)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي يتم ممارستها بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي (تهتم قيادة المدرسة بالأنشطة الطلابية المفيدة للمجتمع المحلي، تعمل قيادة المدرسة على نشر ثقافة الشراكة المجتمعية في المناسبات المدرسية).

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة؟

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدرسة، وذلك بمتوسط حسابي (3.97 من 5)، حيثُ جاء بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24 من5)، وبدرجة كبيرة جداً، تليها البُعد المتعلق بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.94)، وبدرجة كبيرة ثم بعد المرافق المدرسية بمتوسط حسابي (3.88 من5)، وبدرجة كبيرة، بينما جاء بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83)، وبدرجة كبيرة.

فيما يتعلق ببعد القرارات المتعلقة بالطلاب: بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالطلاب، بمتوسط حسابي (3.83)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي (يعد المعلم الخطط العلاجية للطلاب المتأخرين دراسياً، يصمم المعلم برامج تطويرية للطلاب المتميزين)

فيما يتعلق ببعد القرارات المتعلقة بالمعلمين: أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالمعلمين، بمتوسط حسابي (3.94)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي (ينسق قائد المدرسة مع المعلم في الزيارة الصفية، يتيح قائد المدرسة للمعلمين الفرصة لتمثيل المدرسة في المشاركات الخارجية).

فيما يتعلق ببعد القرارات المتعلقة بالمنهج: بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على بُعد القرارات المتعلقة بالمنهج. بمتوسط حسابي (4.24)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في هذا البُعد هي

(يعد المعلم خطته الدراسية قبل عرضها على قيادة المدرسة، يشترك المعلم في نقد المقرر الدراسي بهدف تطويره)

فيما يتعلق ببُعد المرافق المدرسية: بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على بُعد القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية، بمتوسط حسابي (3.94)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة هي (يبدئ المعلم وجهة نظره في الآلية المناسبة لاستخدام الأمثل للمرافق المدرسية، يشاطر المعلم قيادة المدرسة في تحديد المستلزمات للمرافق المدرسية)

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار؟

كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بأبعادها (بعد التوجه الاستراتيجي، بعد القيادة المدرسية، بعد ثقافة المدرسة، بعد المسئولية المجتمعية) ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بأبعادها (بعد القرارات المتعلقة بالطلاب، بعد القرارات المتعلقة بالمعلمين، بعد القرارات المتعلقة بالمنهج، بعد المرافق المدرسية)، وهي علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة، كلما زادت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بالآتي:

- تخفيف نصاب المعلم من المحصص المسندة إليه حتى يتمكن من الانخراط في ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وترسيخ ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس وبين المعلمين.
- تدريب المعلمين على المهارات القيادية، بإعداد برامج تدريبية لصقل مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الدعم اللازم من خلال الإدارات التعليمية لتفعيل القيادة الموزعة.
- توفير برامج قيادية مهنية لمديري المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودة معنية بالقيادة الموزعة.
- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادة المدرسة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- تدريب مديري المدارس الثانوية والمعلمين على المهارات القيادية، بالإضافة إلى تعديل السياسة التعليمية الداعمة لمدخل القيادة الموزعة.
- نشر المفاهيم حول مضمون القيادة الموزعة ونشر ثقافتها بين المديرين للعمل على تطبيقها في جميع المدارس.
- تدريب مديري المدارس على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية، وإيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة في توزيع المهام وفقاً للخطة السنوية. وإشراك جميع العاملين فيها لتحفيز المجيدين منهم على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات والسماح للمعلم بتنفيذ برامج متنوعة تنمي قدرة الطالب على تحمل المسؤولية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو خيط، هيثم يوسف عبداللطيف، و أيوب، عبدالكريم محمد عبد. (2019). *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها* {رسالة ماجستير غير منشورة }جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

ابو زر، ايمن فؤاد عبد، و العاجز، فؤاد علي. (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميهم* {رسالة ماجستير غير منشورة } الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

أجاندو، سيسي (2018) . مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم . مجلة العلوم التربوية . جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز . مجلد 3 . عدد 2 .

بركات، غسان معلا، تفاحة، عصام ناصر، و صبيرة، فؤاد حسن. (2015). مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات :دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي "ح. 1" في محافظة اللاذقية .*مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مجلد عدد 37 عدد 2.

الخزاعي، مرزوق بن مبروك مبارك، و القرني، صالح بن على يعين الله. (2019). أسلوب القيادة الموزعة فى المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمى لدى المعلمين .*مجلة القراءة والمعرفة*، (216) ،159-194.

خليفة، رندة.(2013). *درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها* { رسالة ماجستير غير منشورة} كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة.

الديكة، عهود سالم علي، وخصاونه، رونزا راتب عبدالكريم. (2021). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*،12(35) ،99-111.

الزكي، أحمد؛ وحيد، حماد.(2011). القيادة الموزعة أسس ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية*، 4(10)، 455-490.

الزهراني، صالح بن غرم الله بن هندي؛ صائغ، عبد الرحمن بن أحمد.(2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (108)، 196-211.

زيارة، فريد.(2009). *وظائف الإدارة. عمان:* دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

السكران، ابتسام محمد فريد حسين، و الإبراهيم، عدنان بدري رزق. (2020). *درجة مشاركة معلمي المدارس الخاصة للواء بني عبيد في اتخاذ القرار وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم* {رسالة ماجستير غير منشورة }جامعة اليرموك، إربد.

الشمري، منصور بن نايف.(2012). أساليب *اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط شرطة مدينة الرياض*{رسالة ماجستير غير منشورة} جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الشياب، مارينا أحمد محمد. (2021). درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة إربد .*المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (10)، 1-32.

ضحاوي، بيومي محمد؛ خاطر، محمد إبراهيم.(2015). *الإدارة التربوية(الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)*، القاهرة: دار الفكر العربي.

العربي، بن داوود.(2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 61(3)، 167-180.

عساف، محمود عبدالمجيد رشيد، و الهور، وفاء جمال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة .*المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 7(2)، 94-109.

العطاونة، ناريمان جبر. (2022). مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مديريات غزة: دراسة ميدانية .*مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (67)، 165-211.

العظامات، طايل عنبر. (2022). درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية .*المجلة الأردنية الدولية أريام للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(2),1-22.

عمايره رضا محمد سعيد ، و عاشور، محمد علي (2020) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة أربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة . مجلد 28 . عدد 3 .

الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(28),53-75.

القحطاني، سالم بن سعيد.(2016). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط3)، الرياض، مكتبة المتنبي.

القحطاني، عبد الله بن مسفر.(2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب*، (124)، 199-216.

كليب، عبد العزيز محسن.(2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مستقبل التربية العربية، *المركز العربي للتعليم والتنمية*، 28(131)، 77-100.

كنعان، نواف.(2010). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع.

محمد، محمد عصام عوض (2020) العلاقة بين ممارسة القيادة المدركة واتخاذ القرارات : الدور المعدل للثقافة التنظيمية . مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة أبو علي. مجلد 16 . عدد 24.

المصاروة، أسامة محمد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين .*مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 33(1),1-26.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (2016). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكري الإداري المعاصر*، الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

ميا، علي؛ والكنج، ربي (2016). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 38(6)، 191-121.

نوادري، أمينة.(2013). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، *مجلة جامعة العربي بن مهيدي*، 12(3)، 56-84.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Wadesango, N. (2017). Strategies of teacher participation in decision – making in schools: A case Study of Gweru district secondary schools in Zimbabwe. *Journal of Social Scinnce*, 2 (2): 85-94.

Ngussa, B. & Gabriel, L. (2017). Particpation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. *American Journal of Educationl Research*. 5 (7):801 – 807.

Bolden, r.(2011). Distributed leader ship in organizations: areview of theory and research, international *journal of management reviews*,(13)251-269.

Woods, P. & Robert, A. (2016). Distributed Leadership and Social Justice: images and meaning from across the school landscape I*nternational Journal of Leadership in Education*, vol. 19 (2) pp (138- 156).

Jasmin - Olga , S. & Georgios , C. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170 – 183.

Mosheti , P. A. (2013). Teacher participation in school decision - making and job satisfaction as correlates of organizational

commitment in senior schools in botswana . Dissertations . 587. From :http://digitalcommons.andrews.edu/ dissertations / 587.

Baek, B. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, Human Resource Development International, 13(4). 425-444.

Bigu, D. (2018). *Employee Right to Participate in Decision Making.Rev. Roum. Philosophy*, 62 (1).PP: 23 – 32.

Melody, J. (2020). *Prin Leader Ship Decision Making And Student Achievement. The University Of Texas Austin* . Dissertation Abstracts. P: 305.

Lightner, M. (2018). Participatory Decision-Making in Wisconsin Public High School Principals, Beliefs an Perceptions, *Dissertation Abstract International*, 55(5). 35-36

Lizotte, J, O. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective. Of principal leadership effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. Northeastern university. Boston.

Davis, Monique Whittington (2009):"Distributed leadership and school performance". (degree of Doctor of Education). *The George Washington University*.