

**درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالمسؤولية
الاجتماعية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة
مكة المكرمة**

**د. أحلام بخيت ناصر البنيان
قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية
جامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية**





درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة

د. أحلام بخيت ناصر البنيان

قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية

جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٩ / ١٠ / ١٤٤٥ هـ تاريخ قبول البحث: ٠٤ / ٠٢ / ١٤٤٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة، والمسؤولية الاجتماعية، والعلاقة بينهما لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية (الطفولة المبكرة) والمتوسطة بمكة المكرمة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغيرات الدراسة: سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو نوع الصف؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد البحث المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي؛ وللإجابة عن أسئلتها طبقت الباحثة مقياسين للدراسة الأول: يقيس درجة ممارسة القيادة الموزعة، بينما الثاني: يقيس درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية. وقد جاءت نتائج الدراسة كالآتي: أن مستوى أبعاد القيادة الموزعة، وكذلك المسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى مرتفع لدى عينة البحث، كما وجدت علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية، ولم توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لأبعاد القيادة الموزعة لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ووفقاً للمؤهل الدراسي، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ووفقاً للمؤهل العلمي؛ وأخيراً توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الصفوف الدراسية (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة) في المسؤولية الاجتماعية. ووفقاً لنتائج البحث قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الموزعة، المسؤولية الاجتماعية، التعليم العام، الإدارة المدرسية.

The Degree of Practicing Distributed Leadership and Its Relationship to Social Responsibility Among Principals of Public General Education Schools in Makkah

Dr. Ahlam Bahkeet N. AL-Benayyan

Department Educational Management And Planning – Faculty Education
Umm Al-Qura university-Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to identify the degree to which distributed leadership and social responsibility are practiced by school principals, as perceived by a sample of female teachers from early primary and middle school stages in Makkah. It also sought to examine the relationship between distributed leadership and social responsibility, and whether statistically significant differences exist based on variables such as years of experience, academic qualification, and class type. The study adopted a descriptive correlational approach. Two research instruments were used: one measuring the degree of practicing distributed leadership, and another measuring the level of social responsibility. The results indicated a high level of both distributed leadership and social responsibility among the participants. A statistically significant positive correlation was found between distributed leadership and social responsibility. However, no statistically significant differences were found in the dimensions of distributed leadership or social responsibility based on years of experience or academic qualification. Similarly, no significant differences were found in social responsibility based on class type (early grades, upper grades, or middle school). Based on these findings, the researcher offered a set of recommendations.

key words: leadership, distributed leadership, social responsibility, public education, school administration.

المقدمة:

إن التكيف مع متطلبات العصر المتسارعة وحاجات المجتمع المتجددة يحتم على المؤسسات التعليمية التطوير والتحديث لمواكبة هذه التغيرات، فلم تعد تلك المؤسسات كما كانت في الماضي بل أصبحت مواكبة لهذه المتطلبات من خلال تطبيق وتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة فعاليتها، ومن تلك المفاهيم مفهوم القيادة الموزعة التي تعتبر نمطا من الأنماط القيادية المتميزة والمؤثرة في حياة المنظمة التعليمية. كما يؤكد (Göksoy, 2015) وجود علاقة قوية بين ممارسة أشكال القيادة الموزعة، والتغيير التنظيمي الإيجابي، وأصبح مفهوم القيادة الموزعة مفهوماً شائعاً في القيادة التربوية ويُصوّر باعتباره عملية اجتماعية جماعية ناشئة من خلال تفاعلات الجهات الفاعلة المتعددة، وتعد القيادة الموزعة فكرة وإستراتيجية شهدت نمواً سريعاً في إدارة المدارس في سياق تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية. (Shava & Tlou, 2018)

وترى (Holloway, 2021) أن القيادة الموزعة برزت كمنتج رئيس لعصر المساءلة، وتعمل القيادة الموزعة على إيجاد مناخ مدرسي، تعاوني وسلوك تنظيمي إيجابي، بما يمكن المعلمين من تحقيق تعليم أفضل لطلابهم، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي يفوق تأثيرات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لنمط القيادة واستخدام أسلوب القيادة الموزعة يؤدي إلى إحداث التفاؤل الأكاديمي لدى الطلاب، ومن ثم تحسن مستويات إنجازه (Harris, Spillane, 2008)، كما أنها تُعد صيغة جديدة لتوزيع السلطة في المؤسسات التعليمية؛ وذلك من أجل توسيع مدى مستوى النفوذ والسلطة والتأثير إلى جماعات وأفراد ليوظفوا قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات (Arrowsmith, 2007). وتمثل القيادة المدرسية الموزعة أحد أشكال الممارسات

الديمقراطية؛ لأنه يتم فيها توزيع المهام القيادية داخل المؤسسة بما يحقق إحداث المشاركة والفعالية لدى أعضاء وأفراد المؤسسة (عبد الغفار، ٢٠١٠).

وعلى جانب آخر نجد أن من أهم القيم التي تحرص المدارس على غرسها في نفوس المتعلمين والعاملين هي المسؤولية الاجتماعية، ويعد فقدانها من أخطر ما يهدد حياة الفرد والمجتمع (العبيد، ٢٠١٦). وقد أظهرت نتائج دراسة ملحم (٢٠١٨) دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الطلبة. ويبرز دور القيادة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال تحفيز وتوجيه هذه المؤسسات نحو تأدية مسؤوليتها الاجتماعية؛ لما للقيادة من دور مهم، وقدرة على التأثير في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات، فالقيادة يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية بالمدارس (الجيار، ٢٠١٨). وقد توصلت دراسة أبو حشيش (٢٠٢١) إلى وجود إسهام للقيادة التربوية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الإسلامية.

ويؤكد الشافعي (٢٠١٦) أن للقائد التربوي دوراً فعالاً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال النمط القيادي الذي ينتهجه، فلم يعد دور المدرسة يقتصر على رفع المستوى التعليمي فقط، وإنما أصبح لها دور بارز في تعزيز المسؤولية الاجتماعية الإيجابية، ومقاومة الضغوط الاجتماعية لدى المعلمين والطلبة؛ وذلك لزيادة التكافل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي الذي ينعكس بدوره على تقدم المجتمع ورفقه.

مشكلة الدراسة:

تكاد تجمع الدراسات المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية على أن أحد أهم المشكلات التي يعاني منها النظام الإداري بالمدارس هو غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، التي كان من نتائجها ضعف مشاركة العاملين في المدرسة، وشيوع وجود

القائد الأوحـد الذي يأخذ القرار بمفرده على مقاليد الأمور، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها المستقبلية.

وتعتبر القيادة الموزعة أحد الأساليب الديمقراطية المهمة في القيادة المدرسية؛ لأنها تعمل على إعادة تقسيم المهمات القيادية في المؤسسة لضمان مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي، ورغم الخطوة التي اكتسبها هذا المفهوم في السياقات التربوية العربية التي نشأ فيها، إلا أنه لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الباحثين. وما يؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة العسيري (٢٠١٨) من أن القيادة المدرسية تحتاج إلى تقسيم المهمات القيادية مع المعلمين، وتكوين فريق ثاني من القيادات.

ومما يبرز أهمية القيادة الموزعة ما توصلت إليه نتائج دراسات: (Limon, 2021, Dilekçi & Demirer) من أن القيادة الموزعة تعزز مناخ المبادرة والمرونة التنظيمية في المدارس. (Bektas, Kiling & Gümüs, 2020) ولها تأثيرات إيجابية غير مباشرة على التعلم المهني للمعلم. (Jambo and Hongde, 2020) ولها تأثير إيجابي غير مباشر على التحصيل الأكاديمي للطلاب. (Thien and chan, 2020) كما تتمتع القيادة الموزعة بعلاقة إيجابية كبيرة مع التفاؤل الأكاديمي للمعلم والتركيز الأكاديمي، وثقة المعلمين في الطلاب وأولياء الأمور، وإحساس المعلم بالكفاءة.

القيادة الموزعة لها آليات متنوعة تأخذ طابع الشراكة. ويؤكد ذلك ما يشير إليه رضوان (٢٠١٩) من أن القيادة الموزعة تمثل شبكة متفاعلة للقادة والأتباع، وهي قيادة تشاركية جماعية تمتلكها الجماعة، مما ينتج عنه تنوع الخبرات بينهم؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة؛ ولكي تضمن القيادة المدرسية تحقيق مجتمعات

التعلم المهنية لا بد من أن يكون تأثير مدير المدرسة موجهاً ومشرفاً وداعماً لعمل الفريق القيادي، وأن يكون لذلك تحقيق أثر كبير على نتائج الطلاب التعليمية، وهذا يتطلب غرز ثقافة المشاركة في الرسالة والرؤية والأهداف المشتركة، والتزام كافة الفريق القيادي بتحقيق ذلك، كما يساهم تبني ثقافة القيادة الموزعة في تطوير المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين، من خلال مشاركة القادة في اتخاذ القرار، ومشاركة المعرفة، ومشاركة المعلمين في تدريب أقرانهم، والتعاون بين المعلمين لتحقيق أفضل الممارسات التعليمية التي تحقق أهداف المدرسة، وتقديم التعليم المستمر من خلال تقديم المهارات المحترفة للطلاب والزملاء، وتبدو العلاقة الوطيدة بين القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية من خلال تعريف فتح الباب (٢٠٠٣، ٦٧٢) للمسؤولية الاجتماعية بأنها "تحمل الأعضاء داخل الجماعة المهام الموكلة إليهم من أعمال وخدمات وأنشطة مهنية تساهم في تحقيق الهدف، وتنمي المهارة في تحمل الأعباء، وتؤكد قيام الفرد بواجبه تجاه الجماعة من إشراف، وتوجيه، ومتابعة".

وعلى الرغم من أن أهمية تبيان العلاقة بين أنماط القيادة التربوية المتنوعة بالمسؤولية الاجتماعية التي حظيت بالدراسة والبحث خلال العقود الثلاثة الماضية فإنه وجد ندرة في الدراسات التي جمعت بين أنماط القيادة التربوية والمسؤولية الاجتماعية الأمر الذي دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة (رؤية المدرسة، ورسالتها، والبرنامج التعليمي، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية) لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة تعزى لـ (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الصف)؟
- ما درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة المسؤولية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو نوع الصف)؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

- تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس.
- التعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الصف).
- تحديد درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس.
- التعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الصف).

-الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أهمية متغير القيادة الموزعة في العملية التعليمية التي تتضح في كونها تمكن القائد من إدراك الأدوار والمهام التي تتم ممارستها بشكل رسمي وغير رسمي من قبل الأعضاء.

- اعتبار القيادة الموزعة أسلوباً قيادياً حديثاً، يحقق أكبر مشاركة للمعنيين في العملية التعليمية؛ لصنع القرار التربوي، وتحقيق جهود مبذولة على أرض الواقع.

- أهمية متغير المسؤولية الاجتماعية التي تكمن في تحسين الخدمات التي تعمل المؤسسات التعليمية على تقديمها للمجتمع.

- تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تناولت متغيري القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة التربوية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل في متغيري القيادة الموزعة، والمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى المتغيرات الديموجرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الصف).

الحدود البشرية: معلمات مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط الحكومي بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الموزعة:

تعرف القيادة الموزعة بأنها " الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع، وعدم استبعاد الأفراد عن العمل في الأدوار القيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار، ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المؤسسة التعليمية. (Bannet,n.etal,2003,7)

وتعرف القيادة الموزعة إجرائياً بأنها: نمط من أنماط الإدارة، تقوم مديرة المدرسة بالتعاون مع العاملين بالمدرسة ومشاركتهم في إعداد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرنامج التعليمي، وإعداد خطة زمنية بالأنشطة الفعاليات المدرسية، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية؛ من أجل التطوير والتحديث الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة.

- المسؤولية الاجتماعية:

يعرف الصيرفي (٢٠٠٧ ، ٣٠) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام من قبل العاملين بالمنظمات برسم السياسات وإنجاز القرارات، واتخاذ كل السبل الممكنة؛ من أجل تحقيق أهداف معينة وقيم مرغوبة، وتوقعات منتظرة لأفراد المجتمع. وتعرف إجرائياً بأنها: مسؤولية قائدة المدرسة عن أفراد المجتمع المدرسي، وتوفير مناخ اجتماعي إيجابي وفعال داخل المدرسة، من خلال تقديم العون والمساعدة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الموزعة:

القيادة الموزعة لا تقتصر على تقسيم المهام، والمسؤوليات القيادية على الآخرين فقط، بل تعني التعاون المشترك في تقسيم وتوزيع المهام القيادية على العاملين، كما تسهم في تخفيف العبء الإداري عن مديري المدارس، وتوفر فرص التنمية المهنية المستمرة لهم المناسبة لاحتياجاتهم. (الزكي وحمد، ٢٠١١، ٤٧٠)

ويعرف ربيع (٢٠١٧) القيادة الموزعة للمدرسة بأنها "ممارسات قيادية جماعية ناتجة عن تفاعل قيادات متعددة بالمدرسة حسب الموقف المدرسي، ومجموعة التابعين، وبما يضمن الاستفادة من الخبرات المتنوعة لأعضاء المجتمع المدرسي في قيادة العمل المدرسي، وتتسم تلك القيادة الجماعية بالديناميكية حيث يتغير تشكيلها بتغير الموقف التعليمي مع مرور الوقت، وبما يضمن مشاركة بعض، أو غالبية أعضاء المجتمع المدرسي في قيادة المدرسة نحو تحسين أدائها، وتحقيق أفضل النتائج التعليمية الممكنة.

يتضح مما سبق أن القيادة الموزعة هي وصف لعمل جماعي لأداء المهمات، فهي تتبع منحى للعمل والمشاركة في تحقيق المهام؛ يترتب عليه نتائج تحويلية تجعل القيادة جهداً جماعياً يتفاعل ويشارك فيه مجموعة من الأفراد لتسيير المدرسة نحو التغيير المنشود، وتجعل التحسين والتطوير غاية مشتركة، ولا يتحقق ذلك دون توزيع المسؤولية، فتعد المشاركة عنصراً رئيسياً في القيادة الموزعة الحقيقية؛ لتحسين مستوى المدرسة بأكملها.

خصائص القيادة الموزعة وسماقتها:

ذكر وودز وآخرون (Woods et al, 2004) أن للقيادة الموزعة ثلاثة خصائص، وهي:

- أنها عمل جماعي مشترك ومتعاون.
- إمكانية الانضمام والمشاركة في فريق العمل القيادي.
- تنوع واكتساب الخبرات لدى القادة المشاركين.

أبعاد القيادة الموزعة:

الرسالة والرؤية والهدف: فتعد الرسالة هي الغرض الذي من أجله نشأت المؤسسة، أما الرؤية هي التوجهات التي تسيّر وفقها المؤسسة، والهدف يشير إلى النتيجة المرجوة التي تطمح المؤسسة في تحقيقها (الريميدي، ٢٠١٩).

البرنامج التعليمي: حيث يتم إدارة البرنامج من خلال تحديد طبيعة المدرسة، وما يتم بها من عمليات تعليمية وتعلمية، ويتحقق ذلك بتوفير أعضاء هيئة التدريس لإعداد وتنفيذ وإدارة البرنامج.

الأنشطة التعليمية: أنها تركز على نتيجة التفاعل بين القادة والأعضاء والحالة من خلال ما يقومون به من أنشطة، وما يصاحب هذه الأنشطة من توجيه وإرشاد، وتحمل مسؤولية الأدوار المختلفة المطلوبة من القادة. (الحري، ٢٠١٦)

الشراكة المجتمعية: تعرف اصطلاحاً بأنها شكل من أشكال المساعي، والتنظيمات التعاونية، بين المدرسة ومؤسسات المجتمع بهدف تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية المستهدفة من العملية التعليمية. (الخطيب، العتيبي، ٢٠٢٠)

مبررات تطبيق القيادة الموزعة:

يحدد (Frost & Durrant, 2003, 174) مبررات تطبيق القيادة الموزعة فيما يلي:

جعل المدرسة ذات فعالية: تتصف المدرسة بأنها فعالة عندما تحقق درجة عالية من التعاون في أداء الممارسات والتمسك بالقيم، ولا يتحقق ذلك بفرض فريق القيادة بعض المهام، بل من خلال الحوار والمشاركة التي تتم بين أعضاء المجتمع المدرسي.

تحسين وتطوير المدرسة: فالتحسين لا يقتصر فقط على توزيع ما هو جديد من المواد وإستراتيجيات التدريس، بل يتطلب الأمر تطويرًا للممارسة قائمًا على الابتكار والتفكير الإبداعي في تبني أفكار جديدة ومبتكرة من خلال طرح الأسئلة حول القيم والمعتقدات، وتحقيق التعاون والجلسات الحوارية؛ للحصول على رؤية أوضح لتحسين وتطوير المدرسة.

القيم الديمقراطية والتربوية: هناك علاقة وطيدة بين التربية والديمقراطية، فالتربية شرط أساسي لبقاء الديمقراطية ونجاحها، فالتعليم يعزز الديمقراطية، حيث يتم تطبيق القيم الديمقراطية، ومنها: العدالة، والمواطنة، والمساواة، والتعاون، والمسؤولية لجعلها أكثر فعالية وفائدة، ويؤدي تحقيق هذه القيم في المدارس إلى إعداد المتعلمين للحياة، وتعتمد قيم المواطنة الديمقراطية والتربية على غرس السلوك الجيد، والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الديمقراطية في الحياة.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يعد سيد عثمان من أبرز من اهتم بموضوع المسؤولية الاجتماعية، وقدم رؤية نفسية - اجتماعية إسلامية، ويرى أن "المسؤولية هي تحقيق التكوين الذاتي للفرد نحو الجماعة التي ينتمي إليها" (عثمان، ٢٠٠٢) وقد أشار عثمان إلى (١٦): أنها تتكون من ثلاث عناصر رئيسة، هي: الاهتمام، والفهم، والمشاركة. وتمثل هذه العناصر في:

الاهتمام: ويتمثل في الرابطة العاطفية بين الفرد وجماعته، ذلك الارتباط الذي ينبع منه الاهتمام بسلامة الجماعة، وتماسكها، وتحقيق أهدافها.

الفهم: ويكون فيها الفرد مدرك للجماعة، ونظمها، وعاداتها، وقيمها، وثقافتها. المشاركة: أي وضوح الأدوار الاجتماعية المنوطة به، وتقبلها، ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها.

التعاون: أي التعاون والتآزر ما بين أفراد الجماعة للقيام بعمل مشترك بينهم يصب في مصلحة الأعضاء، والجماعة ككل.

الالتزام: يلتزم ويتعهد الفرد بالوفاء للنظام الذي تضعه الجماعة (العزب، ٢٠١٩: ٥٦).

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الموزعة:

دراسة درادكة، وظافر (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة وتحديد درجة اختلاف وجهات النظر لدى بعض المتغيرات الديموغرافية، حيث تم إعداد استبانة، وتم التحقيق من الصدق والثبات، ومن ثم تطبيقه على (٩٣٠) وكيلًا ومعلمًا. وأثبتت النتائج أن الدرجة الكلية كانت (متوسطة) لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام؛ كما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، ما عدا مجال رؤية المدرسة، وثقافتها فكانت لصالح فئة علوم طبيعية (علمية)، ومجال المعلمين القادة كانت لصالح فئة علوم نظرية. ولم توجد أيضاً فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ما عدا مجال البرنامج التعليمي لصالح فئة المعلم، ومجال المعلمين القادة لصالح فئة وكيل. ولم توجد فروق دالة إحصائية حسب متغير المرحلة التعليمية، باستثناء رؤية المدرسة وثقافتها بين (ابتدائي، وثانوي) لصالح فئة ابتدائي، وبين متوسط تقديرات (ثانوي، ومتوسط) لصالح فئة متوسط؛ وأثبتت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة، باستثناء مجال رؤية المدرسة وثقافتها فكانت لصالح فئة من سنة إلى أقل من ١٠ سنوات، ومجال المعلمين القادة فكانت لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

دراسة (2015, Yaakob Daud, et.al) بحثت هذه الدراسة في مستوى ممارسة القيادة التوزيعية. تستخدم هذه الدراسة النهج الكمي لمسح جميع البيانات، مجتمع الدراسة هم قادة المدارس الثانوية في ماليزيا. وتم تحديد العينة من خلال استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حيث شارك ٣٤١ من القادة واستخدمت الدراسة استبانة ممارسات القيادة، أظهرت النتائج أن قادة المدارس الفعالة يمارسون مستوى عاليًا من القيادة التوزيعية في جميع الأبعاد.

دراسة اليعقوبية (٢٠١٥) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة بسلطنة عمان، والعلاقة بينها وبين بعض المتغيرات الديموغرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تكونت من أربعة محاور، وتم تطبيقها على عينة البحث، وتوصلت النتائج إلى صنع القرارات المدرسية هي أكثر الممارسات للقيادة الموزعة، أما الشراكة المجتمعية أداها، كما جاءت درجة ممارسة القيادة الموزعة أعلى لصالح مدارس الذكور، وأعلى في محور تفويض السلطة لصالح مؤهل الدبلوم فأعلى.

دراسة الأسود، وربيع (٢٠١٧) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر معلمهم في محافظات غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت (كبيرة جداً)، كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات في متغير الجنس، ولمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث، مشتركة) لصالح مدارس الإناث والمدارس المشتركة،

ولمتغير (المنطقة التعليمية) لصالح المناطق التالية: بيت حانون، وبيت لاهيا، ومنطقة جباليا، ومنطقة النصيرات، والبريج، ومنطقة دير البلح والمغازي، ومنطقة غرب خانينوس.

وكشفت دراسة إبراهيم، والناصرية (٢٠١٩) عن درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة لتطبيقه على عينة مكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة. وكان من أهم النتائج: أن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة جاءت كبيرة بشكل عام في جميع الأبعاد، ما عدا بعد (صنع القرارات المدرسية) جاءت متوسطة. وأثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح ٨ سنوات فأكثر.

وتناولت دراسة القحطاني (٢٠٢٠) التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة ومعرفة أهم الصعوبات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة تكونت من محورين و(٣٤) عبارة، طبقت على (٣٠٠) معلم من المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، وأسفرت النتائج عن أن درجة ممارسة قادة المدارس جاءت بدرجة عالية، أما الصعوبات جاءت بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة عبد الرحمن، عبد المعطي وعباس (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة، وما متطلبات، ومعوقات تطبيقها. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة تكونت من محور واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومحور المتطلبات، ومحور المعوقات. وتوصل البحث إلى وجود فروق في محور واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومحور المعوقات بين استجابات (الذكور

والإناث) ذات دلالة إحصائية، ويوجد فرق في محور المتطلبات طبقاً لاختلاف متغير النوع، ذو دلالة إحصائية بين (الذكور والإناث). ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية في محور المتطلبات، ومحور المعوقات بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما لم توجد فروق دالة إحصائية في المحاور الثلاثة: واقع ممارسات القيادة الموزعة، والمتطلبات، والمعوقات بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة معيني (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة، والكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لكل من متغير: المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (١٦) مشرفة، و(٢٩٨٢) معلمة، وتوصلت النتائج إلى توافر أبعاد القيادة الموزعة ككل بدرجة عالية لكل من: ثقافة المدرسة، وممارسات القيادة، والرسالة والرؤية والهدف، والمسؤولية المشتركة، كما أثبتت وجود فروق دالة إحصائية حول درجة توافر بعد (الرسالة، والرؤية، والهدف) تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح المعلمات.

ثانياً: دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية:

هدفت دراسة الزهراني (٢٠١٨) إلى التعرف على دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى تلميذات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر معلمات المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأسفرت النتائج عن أن الدرجة الكلية لدور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة)، كما توجد فروق دالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي لصالح الحاصلات على دبلوم في درجة تقدير دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية

بمجال المسؤوليات (الذاتية، والدينية، والوطنية، والمجتمع، والثقافة، والأسرة)، كما أثبتت وجود فروق دالة إحصائية لصالح المعلمات ذوات الخبرة التدريسية (١٥ سنة فأكثر) في درجة تقدير دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية وأبعادها.

دراسة اليماحي (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على تنمية قيم المسؤولية الاجتماعية لدى المتعلمين. وتطلب التنزيل المنهجي للأفكار المرتبطة بالموضوع، وبينت أنه لا بد من غرس صفة المسؤولية الاجتماعية داخل الفرد، وعرضت أن المسؤولية الاجتماعية تخضع للتعليم والاكتساب، وتناولت العوامل التربوية الميسرة لتنمية المسؤولية الاجتماعية، وفيها عدة نقاط منها، المعلم، المناهج، المؤسسات التربوية وتنمية المسؤولية الاجتماعية، وذكرت دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية، ودور المدرسة في تنمية سلوك المسؤولية الاجتماعية. واختتمت الدراسة بالتركيز على دور المسجد في تنمية سلوك المسؤولية الاجتماعية.

دراسة عزوز وتوام (٢٠٢٠) ترى مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق تنافسية مستدامة، ومن أبرز أبعادها البعد: (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) التي يكون تطبيقها ذا تأثير على الناحية المالية، وهذا ما تناولته هذه الدراسة حيث سلطت الضوء على أهم التجارب الرائدة في المسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

وبالاطلاع على قواعد البيانات العربية والأجنبية لم تجد الباحثة دراسات تناولت متغيري القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس. بينما وجدت دراسة (Zhao, Yang, Wang & Michelson, 2023) التي استخدمت التحليل البليومتري (Bibliometric Analysis) لعدد (١٤٣٢) دراسة في الأعوام من (١٩٩١-٢٠٢٢) لأبحاث المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة.

وأوجه الاستفادة من تحديد الإطار العام للبحث تمثل في تحديد المشكلة، وبناء الأداة المناسبة، ودعم نتائج البحث الحالي وربطه بهذه الدراسات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمد البحث المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي؛ لأنه الأنسب للوصول إلى نتائج البحث.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بمدينة مكة المكرمة بلغ عددها (١٥٦) معلمة.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب نوع الصف الدراسي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	النسبة %
نوع الصف	ابتدائية صفوف مبكرة	44
	ابتدائية صفوف عليا	60
	متوسطة	52
	المجموع	156
سنوات الخبرة	أقل من 10	37
	أكثر من ١٠	119
	المجموع	156
المؤهل التعليمي	أقل من بكالوريوس	26
	بكالوريوس فأعلى	130
	المجموع	156

يتبين من الجدول (١) توزيع أفراد عينة البحث، حيث تكونت العينة من (٤٤) معلمة بالصفوف المبكرة؛ و(٦٠) معلمة بالصفوف العليا؛ و(٥٦) معلمة بالمرحلة

المتوسطة منهم (٣٧) لديهم خبرة (أقل من ١٠ سنوات)، و(١١٩) معلمة لديهم خبرة (أكثر من ١٠)، و(٢٦) معلمة لديهم مؤهل علمي (أقل من البكالوريوس)، و(١٣٠) معلمة لديهم (بكالوريوس فأعلى).

أداتا الدراسة:

مقياس القيادة الموزعة: من إعداد الباحثة

تكون المقياس من جزأين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية، وتتمثل في: (نوع الصف الدراسي) صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ المتوسطة) - والمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس/ بكالوريوس فأعلى) - وعدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) الجزء الثاني: عبارات المقياس التي بلغت (٣١) عبارة توزعت على (٤) أبعاد وهي:

(٨) عبارات للبعد الأول: رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها.

(٨) عبارات للبعد الثاني: البرنامج التعليمي.

(٨) عبارات للبعد الثالث: الأنشطة المدرسية.

(٧) عبارات للبعد الرابع: الشراكة المجتمعية.

ويجاء عن هذه العبارات باختيار أحد البدائل الخمسة: كبيرة جدًا/ كبيرة/ متوسطة/ قليلة/ منعدمة.

الخصائص السيكمترية:

صدق المحتوى:

تم عرض المقياس على بعض الأساتذة المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بلغ عددهم (٥) محكمين، وتم حساب نسبة الاتفاق بين

المحكمين، ونسبة الاتفاق بين فقرات المقياس التي تراوحت بين ٨٠٪ الى ١٠٠٪. وهي نسب مقبولة؛ مما يدل على صدق مقياس القيادة الموزعة.

صدق الاتساق الداخلي:

طُبِقَ المقياس استطلاعيًا على عينة قوامها (٥٠) معلمة، وللتحقق من الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الموزعة، ومدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢) الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الموزعة

رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها		البرنامج التعليمي		الأنشطة المدرسية		الشراكة المجتمعية	
العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد
1	.887**	9	.763**	17	.908**	25	.909**
2	.906**	10	.835**	18	.907**	26	.945**
3	.885**	11	.697**	19	.928**	27	.971**
4	.806**	12	.853**	20	.907**	28	.962**
5	.886**	13	.781**	21	.923**	29	.953**
6	.937**	14	.868**	22	.894**	30	.915**
7	.931**	15	.893**	23	.940**	31	.935**
8	.809**	16	.804**	24	.925**		

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة الموزعة والدرجة الكلية عليه

الأبعاد	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	البرنامج التعليمي	الأنشطة المدرسية	الشراكة المجتمعية	القيادة الموزعة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	1				
البرنامج التعليمي	.880**	1			
الأنشطة المدرسية	.790**	.910**	1		
الشراكة المجتمعية	.745**	.878**	.928**	1	
القيادة الموزعة	.900**	.969**	.965**	.943**	1

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن المقياس بوجه عام صادق، ويمكن الاعتماد عليه.

— الثبات:

تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية للمقياس وأبعاده والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) معاملات الثبات لمقياس القيادة الموزعة

مقياس القيادة الموزعة	معادلة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	.957	.934
البرنامج التعليمي	.922	.930
الأنشطة المدرسية	.973	.963
الشراكة المجتمعية	.987	.967
المقياس ككل	.985	.925

يتضح من الجدول (٤) أن معامل الثبات للأبعاد تراوح بين (٠,٩٢٢ - ٠,٩٨٧) وذلك باستخدام ألفا كرونباخ، وتم التحقق من الثبات أيضاً من خلال التجزئة النصفية التي تراوحت بين (٠,٩٦٧ - ٠,٩٣٠). وكانت للمقياس ككل (٠,٩٨٥ - ٠,٩٢٥)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

مقياس المسؤولية الاجتماعية: من إعداد الباحثة

يتكون المقياس من (٢١) عبارة تقيس درجة قيام مديرة المدرسة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المدرسة، ويجاب عن هذه العبارات باختيار أحد البدائل الخمسة: كبيرة جداً/ كبيرة/ متوسطة/ قليلة/ منعدمة.

صدق المحتوى:

تم عرض المقياس على بعض المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حيث بلغ عددهم (٥) محكمين، وتم حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، حيث تراوحت بين ٨٠٪ إلى ١٠٠٪ وهي نسب مقبولة؛ مما يدل على صدق مقياس المسؤولية الاجتماعية.

الاتساق الداخلي لمقياس المسؤولية الاجتماعية:

يوضح الجدول (٥) حساب الارتباط بين عبارات مقياس المسؤولية والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين عبارات مقياس المسؤولية والدرجة الكلية للمقياس

م	الارتباط	م	الارتباط
1	.872**	12	.860**
2	.885**	13	.896**
3	.902**	14	.922**
4	.877**	15	.864**
5	.881**	16	.931**
6	.795**	17	.743**
7	.720**	18	.672**
8	.873**	19	.885**
9	.867**	20	.829**
10	.843**	21	.884**
11	.860**		

*دال عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع المقياس، وأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية للتحقق من صدق المقياس، حيث تم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية، وتم حساب ثبات المقياس

باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وقيمته (٠,٩٨٠) والتجزئة النصفية وقيمته (٠,٩٦١)، وهي معاملات تدل على ثبات مرتفع للمقياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

-الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والمتوسط الموزون).
-معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، ومعاملات الارتباط لحساب صدق وثبات الأدوات.

-معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين متغيرات الدراسة.
-اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين المجموعات المختلفة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن التساؤل الأول والثالث: وينص على: "ما درجة كل من ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة؟"
وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الموزون للأبعاد حيث إن:
المتوسط الموزون = المتوسط الحسابي / عدد فقرات البعد

جدول (٦) درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المستوى التقيني
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	31.31	7.51	3.91	مرتفع
البرنامج التعليمي	30.71	6.99	3.84	مرتفع
الأنشطة المدرسية	28.77	8.28	3.60	مرتفع

مرتفع	3.63	7.72	25.38	الشراكة المجتمعية
مرتفع	3.75	28.77	116.17	أبعاد القيادة الموزعة
مرتفع	4.01	17.46	84.26	المسؤولية الاجتماعية

المستوى التقييمي للمتوسط الموزون من (٥) هو: ١-١,٧٩ ضعيف جداً، ١,٨٠ - ٢,٥٩ ضعيف، ٢,٦٠ - ٣,٣٩ متوسط، ٣,٤٠ - ٤,١٩ مرتفع، ٤,٢٠ - ٥ مرتفع جداً.

يتضح من جدول (٦) أن مستوى أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى مرتفع، وتتفق هذه النتيجة كلياً فيما يتعلق بالقيادة الموزعة مع دراسة (2015, Yaakob Daud, et.al)؛ القحطاني (٢٠٢٠). كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة الأسود، وريع (٢٠١٧) التي أسفرت عن أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة جداً لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ودراسة إبراهيم، والناصرية (٢٠١٩) التي خلصت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة كانت كبيرة بشكل عام لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، أما في بعد صنع القرارات المدرسية جاءت متوسطة. بينما اختلفت مع دراسات كل من: دراسة درادكة، وظافرى (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس كانت متوسطة.

الإجابة عن السؤال الخامس: وينص على: "ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة (رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، البرنامج التعليمي، والأنشطة

المدرسية، والشاركة المجتمعية) والمسؤولية الاجتماعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لدى عينة الدراسة كما في الجدول (٧).

جدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	البرنامج التعليمي	الأنشطة المدرسية	الشاركة المجتمعية	القيادة الموزعة
المسؤولية	.861**	.868**	.831**	.836**	.899**

**دالة عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود علاقات ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) ، وتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٨٩٩-٠,٨٣١).

الإجابة عن التساؤل الثاني: وينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد القيادة الموزعة (رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والبرنامج التعليمي، والأنشطة المدرسية، والشاركة المجتمعية) لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة وفقًا لمتغيرات (سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو نوع الصف)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للمتغيرات الديمغرافية كما يوضحها الجدول (٨).

بالنسبة لسنوات الخبرة:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) للفروق بين

المتوسطات في أبعاد القيادة الموزعة وفقًا لسنوات الخبرة

الأبعاد / المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	أكثر من ١٠	31.66	6.73	1.04	0.301
	أقل من ١٠	30.19	9.64		

0.808	0.24	6.41	30.78	119	أكثر من ١٠	البرنامج التعليمي
		8.69	30.46	37	أقل من ١٠	
0.314	1.01	7.66	29.14	119	أكثر من ١٠	الأنشطة المدرسية
		10.04	27.57	37	أقل من ١٠	
0.231	1.20	7.28	25.80	119	أكثر من ١٠	الشراكة المجتمعية
		8.98	24.05	37	أقل من ١٠	
0.347	0.94	26.15	117.38	119	أكثر من ١٠	القيادة الموزعة
		36.08	112.27	37	أقل من ١٠	

يتضح من جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الموزعة (رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والبرنامج التعليمي، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية) وفقاً لسنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: عبد الرحمن، عبد المعطي وعباس (٢٠٢١)؛ حيث أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة من (سنة إلى أقل من ١٠ سنوات) لمجالي: رؤية المدرسة وثقافتها، وكانت الفروق لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) بالنسبة لمجال المعلمين القادة، بينما تختلف مع دراسات كل من: إبراهيم، والناصرية (٢٠١٩) التي أسفرت عن وجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح ٨ سنوات فأكثر.

المؤهل العلمي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) للفروق بين المتوسطات في أبعاد القيادة الموزعة طبقاً للمؤهل الدراسي

الأبعاد/ المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	أقل من بكالوريوس	26	31.81	6.31	0.711
	بكالوريوس فأعلى	130	31.21	7.75	
البرنامج التعليمي	أقل من بكالوريوس	26	30.62	6.45	0.943
	بكالوريوس فأعلى	130	30.72	7.12	
الأنشطة المدرسية	أقل من بكالوريوس	26	29.08	8.16	0.836
	بكالوريوس فأعلى	130	28.71	8.33	
الشراكة المجتمعية	أقل من بكالوريوس	26	26.96	7.88	0.255
	بكالوريوس فأعلى	130	25.07	7.68	
القيادة الموزعة	أقل من بكالوريوس	26	118.46	26.73	0.657
	بكالوريوس فأعلى	130	115.71	29.24	

يتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الموزعة (رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، البرنامج التعليمي، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية) والدرجة الكلية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة وفقاً للمؤهل الدراسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم، والناصرية (٢٠١٩)، بينما تختلف جزئياً مع دراسة اليعقوبية (٢٠١٥) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة. الصف الدراسي (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة):

جدول (١٠) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق بين (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة) في أبعاد القيادة الموزعة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد/المتغيرات	
0.301	1.076	60.68	1	60.68	بين المجموعات	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها
		56.42	154	8688.55	داخل المجموعات	
			155	8749.23	الكلية	
0.808	0.060	2.93	1	2.93	بين المجموعات	البرنامج التعليمي
		49.15	154	7569.51	داخل المجموعات	
			155	7572.44	الكلية	
0.314	1.022	70.04	1	70.04	بين المجموعات	الأنشطة المدرسية
		68.50	154	10549.65	داخل المجموعات	
			155	10619.69	الكلية	
0.231	1.444	85.87	1	85.87	بين المجموعات	الشراكة المجتمعية
		59.45	154	9155.05	داخل المجموعات	
			155	9240.92	الكلية	
0.347	0.889	736.39	1	736.39	بين المجموعات	القيادة الموزعة

		828.40	154	127573.28	داخل المجموعات	
			155	128309.67	الكلية	

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق بين الصفوف الدراسية في القيادة الموزعة وأبعادها المختلفة.

الإجابة عن التساؤل الرابع: وينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو نوع الصف)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للأبعاد الديمغرافية كما يلي:
بالنسبة لسنوات الخبرة:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) للفروق بين المتوسطات في المسؤولية الاجتماعية طبقاً لسنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية	أكثر من ١٠	84.87	16.21	0.78	0.436
	أقل من ١٠	82.30	21.11		

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة وفقاً لسنوات الخبرة.

المؤهل العلمي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين المتوسطات في المسؤولية الاجتماعية طبقاً للمؤهل الدراسي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية	أقل من بكالوريوس	26.00	85.42	17.17	0.710
	بكالوريوس فأعلى	130.00	84.02	17.57	

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمكة المكرمة وفقاً للمؤهل العلمي
نوع الصف (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة):

جدول (١٣) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات الخبرة في المسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1	186.17	0.609	0.436
	داخل المجموعات	154	305.58		
	الكلية	155	47245.74		

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق بين الصفوف الدراسية (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة): في المسؤولية الاجتماعية المختلفة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرات التدريسية ذوات الخبرة التدريسية (١٥ سنة فأكثر) لصالح المعلمات في درجة تقدير المدرسة لتنمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية. **مناقشة النتائج:**

قد يعود المستوى المرتفع لممارسة أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية لدى مديرات مدارس التعليم الابتدائي الحكومي والمتوسطة بمكة المكرمة إلى أن مديرات المدارس يلتزم بتنفيذ مؤشرات أبعاد القيادة الموزعة من حيث التعاون مع العاملين بالمدرسة ومشاركتهم في إعداد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرنامج التعليمي، وإعداد خطة زمنية بالأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية.

وبالنسبة للعلاقة الارتباطية الموجبة بين كل من أبعاد القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية يمكن تفسيرها في ضوء ما أشار إليه الجيار (٢٠١٨) من أن دور القيادة يبرز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال تحفيز وتوجيه هذه المؤسسات نحو تأدية مسؤوليتها الاجتماعية، لما لها من قدرة على التأثير في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات، والتحفيز، والتغيير النفعي والابتكار واستثمار الفرص، كما تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اتخاذ القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية آليات متعددة تتميز بالشراكة، حيث ينظر إليهم على أنهم قادرون على تحمل المسؤوليات (رضوان، ٢٠١٩). وقد تعزى هذه النتائج إلى أن نمط القيادة الموزعة يعزز من قيم المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمات مما يحفزهم للعمل كفريق في سبيل إنجاز الأهداف الموضوعية داخل المدرسة؛

وتعزيز الثقة لديهن في أداء المهام الموكلة لهن؛ بالإضافة إلى توجيه جهودهن نحو الاهتمام بالقضايا المجتمعية والإسهام في تطوير المجتمع. ويشير عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد القيادة الموزعة، وكذلك في المسؤولية الاجتماعية وفقًا لمتغيرات الدراسة إلى وجود مستوى كبير من الوعي لدى الفئات المختلفة من أفراد عينة الدراسة بأبعاد القيادة الموزعة ومؤشراتها وكذلك الحال بالمسؤولية الاجتماعية. ويدل ذلك على أن جميع فئات أفراد العينة لديهن نفس المستوى من الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيزها في البيئة المجتمعية.

خاتمة الدراسة والتوصيات والمقترحات:

تم اختيار موضوع الدراسة الحالية نظرًا لأهمية القيادة الموزعة لمديري المدارس باعتبارها أسلوبًا قياديًا حديثًا، ودورها الكبير في تحقيق مشاركة المعلمين في القيادة الموزعة، بالإضافة لنقص الدراسات التي أجريت في هذا المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس من وجهة نظر عينة من معلمات المرحلة الابتدائية (الطفولة المبكرة) والمتوسطة بمكة المكرمة للقيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية، إلى جانب الكشف عن العلاقة بين المتغيرين؛ بالإضافة إلى تحديد الفروق إن وجدت في متغيري الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو نوع الصف الدراسي)؛ ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن؛ وللإجابة عن أسئلتها طبقت الباحثة مقياسين من إعدادها الأول: يقيس درجة ممارسة القيادة الموزعة، بينما الثاني: يقيس درجة المسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن مستوى أبعاد القيادة الموزعة وكذلك المسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى مرتفع لدى عينة البحث، كما وجدت علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والمسؤولية الاجتماعية، ولم توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لأبعاد القيادة الموزعة لدى أفراد عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة ووفقًا للمؤهل الدراسي، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة ووفقًا للمؤهل العلمي؛ وأخيرًا توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الصفوف الدراسية (صفوف مبكرة/ صفوف عليا/ متوسطة) في المسؤولية الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

توصي الباحثة بما يلي:

- وضع خطة تطويرية في مدارس التعليم العام حول آلية تطبيق القيادة الموزعة وتوزيع الأدوار القيادية داخل المدرسة.
- عقد دورات تدريبية في القيادة الموزعة بصورة منتظمة من أجل العمل على بناء علاقات تفاعلية وثيقة من خلال تطوير شبكة العلاقات الشخصية والتواصل المستمر بين الإدارة المدرسية والعاملين بها.
- نشر ثقافة القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام.
- تقديم الدعم المادي للقادة الذين يطبقون مدخل القيادة الموزعة في مدارسهم.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية:

- درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- القيادة الموزعة وعلاقتها ببعض الأنماط الإدارية الأخرى.
- معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام.
- القيادة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم العام.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والناصرية، أمل حمد حمدان. (٢٠١٩). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، (14)7، 64-29

أبو حشيش، أحمد محمد. (٢٠٢١). مدى مساهمة القيادة التربوية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الإسلامية في لواء القويسمة. مجلة كلية التربية بأسبوط، (٩)٣٧-617. 646

الأسود، فايز علي، وريع، محمد رجب. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلميه. حوليات آداب عين شمس، (٤٥)، ٢٠٥-٢٢٨.

الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل. (٢٠١٦). دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). (المسؤولية الاجتماعية لإدارة. ط. ١، دار الوفاء لدنيا الطباعة. والنشر: الإسكندرية، مصر.

الجيار، سهير علي. (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٢٩-٢٥٧.

الحري، خليل بن خلف ضيف الله. (٢٠١٦). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. مجلة التربية، (170)2، 709-674

الخطيب، محمد شحات، و العتيبي، موسى محمد صويلح. (٢٠٢٠). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، (20)1، 450-415

درادكة، أمجد محمود محمد، و ظافري، محمد على جابر.(٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، (15)4، -399 426.

رضوان، عمر نصير مهران. (٢٠١٩). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر. مجلة التربية، (184)2، 511- 553
الريميدي، بسام سمير عبد الحميد. (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (9)، 71- 89.

الزكي، أحمد عبد الفتاح، وحامد، وحيد شاه بور. (٢٠١١). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، (10)، 453- 499
الزهراني، اعتماد عبد الرحيم حمدان. (٢٠١٨). دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)١١، 53- 102.

عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠). تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني التجاري نظام السنوات الخمس في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، (72)1، -56 146.

عبد الوهاب، طارق محمد وقلبيوي، خالد محمد. (٢٠١٤). المدخل إلى علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته، جدة: مركز النشر العلمي لجامعة الملك عبد العزيز.
عثمان، سيد أحمد (٢٠٠٢) علم النفس الاجتماعي التربوي، التطبيع الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

العزب، سهام أحمد. (٢٠١٩). المسؤولية الاجتماعية: رؤية سوسيولوجية، مصر: المركز العربي للنشر والتوزيع.

عزوز، عائشة، وتوام، زاهية. (٢٠٢٠). دور المسؤولية الاجتماعية في التنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية. مجلة العلوم التجارية، (2)19، 212- 226.

العسيري، حسن محمد حسن. (٢٠١٨). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، (25) 114، -333 372.

فتح الباب، عصام. (٢٠٠٤). مقياس تنمية المسؤولية الاجتماعية " الجامعات اللاصفية، جامعة حلوان"، مجلة الدراسات والخدمات الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٢(١٤)، ٣ - ١٧.

القحطاني، عبد الله بن مسفر. (٢٠٢٠). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (124)، 199- 216.

معيني، وضحة يحيى. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (12)، 123- 141.

ملحم. يحيى سالم عبد الله. (٢٠١٨). دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري مدارس محافظة عجلون بالأردن. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٢(٢٤)، ١٩-١٠.

اليعقوبية، سوسن بنت سعود. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (141) 37، 157- 171.

اليماحي، مروة خميس محمد عبد الفتاح. (٢٠١٩). تنمية قيم المسؤولية الاجتماعية لدى المتعلمين. رسالة المعلم، (56) 2، 149- 153.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Abdelghaffar, A. (2010). Developing school administration in technical and commercial secondary education, the five-year system in light of comprehensive quality standards (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 1 (72), 56- 146.
- Abdelwahab, T., & Qalyobi, K. (2014). *Al-madkhal ilá 'ilm al-nafs al-ijtimā'ī wa-taṭbīqātuh*. Scientific Publishing Center- King Abdulaziz University.
- Abu Hashish, Ahmed Muhammad. (2021). The extent to which educational leadership contributes to enhancing social responsibility among Islamic education teachers in the Qweismeh District. *Journal of the College of Education in Assiut*, (9)37. 617-646.
- Alasery, H. (2018). Distributed leadership and its relationship to the development of the professional performance of secondary school teachers in Saudi Arabia. *Future of Arab Education*, 114(25), 333-372.
- Al-Asiri, H. (2018). Distributed Leadership and its Relationship to the Development of the Professional Performance of Secondary School Teachers in Saudi Arabia (in Arabic). *The Future of Arab Education*, 114(25), 333-372.
- Alasoud, F., & Rabie, M. (2017). The degree of practicing the distributed leadership among school principals from teachers' views at UNRWA schools in Gaza Governorates. *Annals of the Faculty of Arts, Ain Shams*, (45), 205-228.
- Al-Aswad, F. & Rabie, M. (2017). The Degree of Practicing the Distributed Leadership among School Principals from Teachers Views at UNRWA Schools in Gaza Governorates (in Arabic). *Annals of Ain Shams Arts*, (45), 205-228.
- Al-Harbi, Kh. (2016). The Reality of Academic Leaders' Practice of Distributed Leadership at Taibah University: A Field Study (in Arabic). *Journal of Education*, 2(170), 674-709.
- Alharby, K. (2016). Wāqī' mumārasat al-qādah al-akādīmīyīn lil-qiyādah almawz'h bi-Jāmi'at Ṭaybah: Dirāsah maydānīyah. *Journal of Education*, 2(170), 674-709.
- Al-Jayar, S. (2018). Entrepreneurial leadership is an entry point to achieving the requirements of the knowledge society in Egyptian

- universities (in Arabic). Working papers of the twenty-fifth annual scientific conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Cairo Teachers Association, 229-257.
- Al-Khatib, M. & Al-Otaibi, M. (2020). The extent to which leaders of public education schools in Dawadmi Governorate practice: distributed leadership from the point of view of teachers (in Arabic). College of Education Journal, 1(20), 415-450.
- Al-Qahtani, A. (2020). Distributed Leadership among Leaders of Secondary Schools in Dammam (in Arabic). Arab Studies in Education and Psychology, (124), 199-216.
- Al-Ramidi, B. (2019). The Impact of Applying Distributed Leadership and Charismatic Leadership on Organizational Cynicism: Applied Study on the Egyptian Travel Agents (in Arabic), Journal of Business and Financial Economics, (9), 71-89.
- Arrowsmith, t. (2007). Distributed leadership in secondary school in England. Management in education. 21(2). 21-27.
- Al-Yamahi, Marwa Khamis Muhammad Abdel Fattah. (2019). Developing social responsibility values among learners (in Arabic). Teacher's Message, 2(56), 149-153.
- Al-Yaqoubiyya, S. (2015). The Degree of Distributed School Leadership Practice in Basic Education Schools in The Sultanate of Oman and Its Relationship to Some Demographic Variables (in Arabic). International Specialized Educational Journal, 37(141), 157-171.
- Alyaqubia, S. (2015). The practicing of distributed leadership in basic schools and it relation to some demographic variables in the sultanate of Oman. International Interdisciplinary Journal of Education, 37(141). 157-171.
- Al-Zahrani, E. (2018). The Role of Primary School in the Development of Social Responsibility from the Point of View of Female Teachers in Jeddah: A Field Study (in Arabic). Journal of Scientific Research in Education, 11(19), 53-102.
- Al-Zaki, A. & Hammad, W. (2011). Distributed leadership: its foundations and requirements for its application in public education schools in Egypt: an analytical study (in Arabic). College of Education Journal, (10), 453-499.

- Azouz, A. & Tawam, Z. (2020). The Role of Social Responsibility in Sustainable Development: Pilot Experiences for Some Developed and Arab Countries (in Arabic). *Journal of Business Sciences*, 19(2), 212-226.
- Daradkeh, A. & Dhafri, M. (2014). The degree of distributed leadership practice among public education school principals in the city of Taif (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 4(15), 399- 426.
- Göksoy, Süleyman. (2015). Distributed Leadership in Educational Institutions, *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110-118.
- Fateh elfaf. Essam. (2004). Social Responsibility Development Scale, "Extracurricular Universities, Helwan University," *Journal of Studies, Social Service, and Human Sciences*, 2(14), 3-17.
- Harris, A. & Spillane, P. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 32-34.
- Holloway, J. (2021). Distributing leadership: sharing responsibility and maintaining accountability. *Metrics, Standards and Alignment in Teacher Policy: Critiquing Fundamentalism and Imagining Pluralism*.
- Ibrahim, H. & Al-Nasiriyah, A. (2019). Degree of Availability of the Distributed Leadership Dimensions Among the Principals Of the Basic Education Schools in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge*, 7(14), 29-64.
- Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189-198.
- Limon, İ., Dilekç, Ü., & Demirer, S. (2021). The Mediating Role of Initiative Climate on the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Resilience in Schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 128-144.
- Melhem. Yahya Salem Abdullah. (2018). The role of the school in developing social responsibility among its students from the point of view of school principals in Ajloun Governorate in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(24), 1-19.

- Moeini, W. (2022). The Availability Degree of Distributed Leadership Dimensions among Female Secondary Schools Principals in Makkah from Teachers and School Leaderships' Supervisors' Perspectives (in Arabic). *Saudi Journal of Educational Sciences*, (12), 123-141.
- Radwan, O. (2019). Distributed Leadership as an Approach for Accomplishment of Professional Learning Communities in Industrial Technical Schools in the Arab Republic of Egypt (in Arabic). *Journal of Education*, 2(184), 511-553.
- Shava, G. N., & Tlou, F. N. (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*, 6(4), 279-287.
- Thien, L. M., & Chan, S. Y. (2022). One-size-fits-all? A cross-validation study of distributed leadership and teacher academic optimism. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 43-63.
- Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. *Education for All Global Monitoring Report*, 1, 1-15.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. 32(4), 439-457.
- Zhao, L., Yang, M. M., Wang, Z., & Michelson, G. (2023). Trends in the dynamic evolution of corporate social responsibility and leadership: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 135-157.