



## القيادة الموزعة ودورها فى تحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس

عبير أحمد على \*

أ.د. منال رشاد عبد الفتاح \*\* - د. أحمد محمد سعيد \*\*\*

### الملخص:

استهدف البحث الحالى إبراز دور القيادة الموزعة فى تحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة الموزعة وفقاً للأدبيات المعاصرة، والوقوف على الإطار الفكرى للنمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، والكشف عن ملامح مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس باستخدام القيادة الموزعة، وتم توظيف المنهج الوصفى حتى يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته، وكان من أبرز نتائجه أن النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس يعد بمثابة منهج حياة حيث يتصل بصورة مباشرة فى تحقيق نجاحها، ومن ثم تضمن البقاء والاستمرار والنمو، وكذلك حرص بعض قيادات مديرية التربية والتعليم على تعزيز أبعاد القيادة الموزعة فى الواقع العملى فى إطار تحقيق النمو الإستراتيجى لها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة - الدور - النمو الإستراتيجى - مديرية التربية والتعليم.

\* باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

\*\* أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

\*\*\* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

## Distributed leadership and its role in achieving the strategic growth of the Directorate of Education in Suez Governorate

*Abeer Ahmed Ali \**

*Prof. Manal Rashad Abdel-Fattah\*\* Dr. Ahmed Mohamed Saeed \*\*\**

### **Abstract:**

The current research Aimd to highlight the role of distributed leadership in achieving the strategic growth of the Directorate of Education in Suez Governorate at the present time, by identifying the theoretical foundations of distributed leadership, and revealing the features of the Directorate of Education and education in Suez Governorate at the present time, and to identify the most important proposed procedures to achieve the strategic growth of the Directorate of Education in Suez Governorate using the distributed leadership, as it is directly related to achieving its success and thus ensuring survival, continuity and growth, as well as the keenness of some leaders of the Directorate of Education to enhance the dimensions of distributed leadership in practice within the framework of achieving its strategic growth.

**Keywords:** Distributed Leadership - Role - Strategic Growth - Directorate of Education.

---

\*Master's researcher at the Department of Comparative Education and Educational Administration, majoring in Educational Administration and Education Policies - Faculty of Education in Suez - Suez University.

\*\*Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education -Suez University.

\*\*\*Lecturer in Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education -Suez University.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

## مقدمة البحث:

فى ضوء التغير المتسارع فى الحياة وبروز تحديات عالمية وإقليمية ومحلية قادت إلى تغيير أنماط القيادة فى النظم المجتمعية والإدارية لا سيما التعليمية منها، كما أفرزت بالضرورة تشكيلات وأنماطاً قيادية استهدفت استبدال الصيغة الهرمية التقليدية للقيادة بصيغ أخرى أكثر فاعلية واستدامة كالقيادة الموزعة والقيادة التبادلية والقيادة التحويلية والإستراتيجية ... وما إلى ذلك.

وفى الآونة الأخيرة أخذت صيغة القيادة الموزعة أهمية كبيرة باعتبارها بمثابة نمط قيادى فاعل قادر على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية استناداً إلى آليات إحياء التعاون بين مدير المدرسة مع كافة العاملين بها فيما يختص بالتأكيد على التوجيه والإشراف والمتابعة من قبل المدير أو القائد لكل العاملين.

وتأسيساً على ذلك فإن الأخذ بالقيادة الموزعة يفرض على القائد أو المدير الفاعل توزيع المهام على جميع العاملين بمختلف وحداتهم مع مراعاة القدرة، والطاقة، والميول، والتخصص لكل عنصر بشري.

قد جاء الاهتمام بهذا النمط من القيادة فى ظل الانتقادات العالمية المتصاعدة لنمط القيادة الهرمية، والذى يركز على قيادة الفرد الواحد للمؤسسة؛ الأمر الذى قاد إلى ضرورة الأخذ بثقافة تؤمن بتواجد قيادات متعددة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث، على اعتبار أنها تمثل شبكة قيادية تشمل الرئيس والمروؤوس، وتعمل على توزيع الأنشطة والمهام وتشجع الممارسات من خلال مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى تشجيع مشاركة بعض الجهات الرسمية ذات الصلة بالمؤسسة، ومثل هذه الأمور تحتم على المؤسسة بناء هيكل تنظيمى مرن يقبل التعديل أو التجديد حتى

تصل إلى الأهداف المنشودة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة مع ضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.

ونظراً لأن مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس تسعى نحو تعظيم عوائدها والارتقاء بمكانتها من خلال تقديم خدمات متميزة، يتم تتبع منهجيات علمية تلتزم "بمواصفات الجودة" من حيث "خفض التكلفة" و"جودة التصميم" و"جودة التكوين" بالإضافة إلى "جودة مفردات الخدمة" على اعتبار أن ذلك يساعد المؤسسة فى مواجهة "المخاطر" التى تعترضها وكسب مستفيدين جدد واتساع المساحة الجغرافية التى تتعامل معها عبر جاذبية الخدمة التى تقدمها للمستفيدين (الحديد والصرابرة، ٢٠٢٠).

تأسيساً على ذلك فإن، الأمر يقتضى اللجوء إلى تشكيلة من "الإستراتيجيات التى تساعد تلك المديرية على التعامل مع متغيرات البيئة بوضوح وتحقيق أكبر مكاسب ممكنة مع رفع الميزة التنافسية لها والارتقاء بمستوى أدائها الكلى، سواء على المدى القريب أو المدى البعيد، وبالتالي يأتى النمو الإستراتيجى كعامل مهم فى حياة المؤسسة لأنه يتصل مباشرة بنجاحها واستمرارها؛ وذلك من خلال امتلاك المؤسسة عوامل التفوق التنافسى التى تجعلها تتفاعل إيجابياً مع البيئة المحيطة بها" (Block & Hirt, 2019).

### مشكلة البحث:

يلاحظ المتأمل فى واقع مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس أن هناك مجموعة من المحاولات المستمرة لتطويرها حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوى إلا أن التحديات العالمية والإقليمية والمحلية مازالت تتدفق باستمرار، لذا، باتت الإدارات التعليمية مطالبة بالبحث عن مداخل جديدة تساعد على التكيف مع هذه التحديات. ولعل فى مقدمة أدوات التطوير

الإدارى التربوى القيادة الموزعة حيث يمكنها التركيز على تحديد الرؤية والرسالة ووضوح الأهداف بالإضافة إلى تأصيل الثقافة المؤسسية، وما تحمله من مجموعة من القيم الأصيلة والتي بدورها تسهم فى الارتقاء بالعمل المؤسسى وذلك بالإضافة إلى توليد المسؤولية المشتركة عند كافة العاملين بمديرية التربية والتعليم من خلال تحديد المسئوليات وتبادل الأدوار وجدية التنسيق بين الوحدات وبعضها البعض مع الالتزام الأخلاقى والقيمى من قبل العاملين من أجل سرعة إنجاز العمل.

وبالتالى يمكن صياغة مشكلة البحث الحالى فى السؤال الرئيس التالى:

- ما دور القيادة الموزعة فى تحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- I. ما ملامح مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر؟
- II. ما الأسس النظرية للقيادة الموزعة وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- III. ما الإطار الفكرى للنمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس؟
- IV. ما الآليات والإجراءات المقترحة لتحقيق "النمو الإستراتيجى" لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس باستخدام القيادة الموزعة؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالى إبراز دور القيادة الموزعة فى تحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر، وذلك من خلال:

I. الكشف عن ملامح مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر.

II. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الموزعة وفقاً للأدبيات المعاصرة.

III. الوقوف على الإطار الفكرى للنمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.

IV. تحديد أهم الآليات والإجراءات المقترحة لتحقيق النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس باستخدام القيادة الموزعة.

**تحديد مصطلحات البحث:** ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

#### - مديرية التربية والتعليم Directorate of Education:

وفقاً للنظام الإدارى للتعليم فى مصر فهى تعنى مؤسسة مجتمعية متكاملة تقوم بالإشراف الكامل على النظام التعليمى بمختلف مراحلها (ابتدائى - إعدادى - ثانوى) بمحافظة السويس على ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل التعليمى أو التربوى أو الإدارى أو الفنى تحت إشراف وزارة التربية والتعليم حيث إنها تمثل الإدارة العليا للنظام التعليمى فى الدولة.

#### - القيادة الموزعة Distributed Leadership:

يمكن النظر إلى القيادة الموزعة على أنها "عملية تؤدى إلى الحد من مركزية القائد بحيث تعطى فرصة للعاملين معها حتى يقوموا بممارسات قيادية داخل المؤسسة" (أبو النصر، ٢٠١٨)، ويأتى فريق ثان وينظر إلى القيادة الموزعة على أنها "قيادة جماعية تعاونية يتم من خلالها تكامل البعد الرأسى والأفقى للممارسة القيادية، حيث يتم تقليص أو اختزال دور القائد من خلال مشاركة العاملين فى المؤسسة فى عملية القيادة مع الاستعانة بجهود الخبراء فى العمل القيادى المؤسسى" (عجوة، ٢٠١٢).

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للقيادة الموزعة على أنها "نمط قيادي يركز على شحذ الهمم والارتقاء بالروح المعنوية للعاملين حتى يكونوا على قدر المهام والواجبات المنوطة بهم بل وعلى قدر المسؤولية المشتركة التي وكلت إليهم على اعتبار أن مثل هذه المسؤولية تعد بمثابة ثمرة التوافق بين جميع العاملين من أجل تحقيق النجاح المنشود لهم وللمؤسسة التي يعملون بها".

#### - الدور Role:

يشير إلى السلوك الذي يقوم به شاغل مركز اجتماعي معين، أي أنه يحدد الأنماط السلوكية التي يجب أن ينتهجها تجاه الآخرين الذين يضطر إلى التفاعل معهم ووضعاً في حسابه الحقوق والالتزامات التي يفرضها عليه مركزه (يعقوب وغيث، ٢٠١٤). وينسب مفهوم الدور إلى كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم (بوربكر وآخرون، ٢٠٠٧). وهذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في: توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم (غيث وآخرون، ٢٠٠٥). ويتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى "بالدور المتوقع"، وأنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى "بالدور الممارس" (عبد العال، ٢٠٠٩)، معنى ذلك أن الدور يتمثل في كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

#### - النمو الإستراتيجي Strategic Growth:

ينظر إلى "النمو الإستراتيجي" على أنه يعد بمثابة الاستخدام الأمثل لأحد الإستراتيجيات التي يتم من خلالها قيام المؤسسة المجتمعية، خدمة أو إنتاجية،

بالتخطيط الإداري من أجل ضمان نموها في المستقبل القريب أو البعيد (جلاّب، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف "النمو الإستراتيجي" وفقاً لـ AC على أنه يتمثل في النتيجة التفاضلية بين نقطتين على الأقل والتين تشيران إلى الوضع الحالي والوضع المستقبلي والاختيار بينهما في الوقت المناسب من الناحية النظرية (Actenhagen & et al,

وعلى هذا فإنه يمكن تعريف النمو الإستراتيجي إجرائياً على أنه يعبر عن كل الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل دعم أنشطتها وتقديمها بصورة متميزة للمستفيدين منها حتى تضمن التوسع والانتشار وضمان البقاء، والاستمرار، ثم قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة.

### أهمية البحث:

تتجلى في الكشف عن طبيعة واقع تطبيق القيادة الموزعة في مديرية السويس التعليمية، وبالتالي المساهمة في فهم أساليب تفكير القيادات المدرسية بخصوص ذلك للتوصل إلى توصيات وإجراءات لمعالجة ما تواجهه هذه القيادات من مشكلات في سبيل تحقيق القيادة الموزعة على النحو المناسب والسليم.

### منهج البحث وإجراءاته:

يعتمد البحث الحالي على "المنهج الوصفي" لقدرته على تقديم وصف دقيق لموضوع المشكلة المراد دراستها إلى جانب تحليل وتفسير مفردات هذه المشكلة وجوانبها المتعددة مع جمع وتنظيم ووصف وتفسير كل ما يتصل بها.

وفي هذه الحدود، تم اللجوء إلى الأدبيات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة وإعداد وتصميم واستخدام استمارات وأدوات ميدانية في مقدمتها الاستبيانات للتعرف الدقيق على واقع مشكلة الدراسة وجوانبها المتعددة. وقد تم الاعتماد في تصميم هذه



الاستبيانات على مجمل البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

## ثانياً: ملامح مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس فى الوقت الحاضر:

### I. نبذة عن محافظة السويس:

تعد محافظة السويس من محافظات جمهورية مصر العربية ويكتسب موقعها الجغرافى أهمية دينية وتجارية وصناعية وسياحية، ويحدها من الجنوب محافظة البحر الأحمر، ومن الشمال محافظتا الإسماعيلية وشمال سيناء، ويحدها من الشرق محافظة جنوب سيناء فى حين يحدها من الغرب محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة (محافظة السويس، ٢٠٢٢)، وتبلغ مساحة المحافظة ١٠,٠٥٦,٤٣ كم٢، ويبلغ عدد سكانها ٧٧٨٠٠٠ نسمة تقريباً (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١)، وتعد المحافظة مدينة حضارية وتضم عدة أحياء سكنية مثل السويس والأربعين وعتاقة وفيصل والجنابين.

وتحظى المحافظة بقطاع اقتصادى قوى حيث تضم مجموعة من الأنشطة الاقتصادية تتمثل فى استخراج البترول ومعالجته، والصناعات الكيماوية، وصناعة الأسمنت، وكذلك صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات والدواء والأسمدة بالإضافة إلى صيد الأسماك والشحن البحرى وتفرغ البضائع والخدمات البحرية، كما تضم المحافظة مجموعة من الموارد الطبيعية مثل الحجر الجيرى والفحم والنفط والتي بدورها تخدم الاقتصاد الوطنى للدولة، كما أنها تمتلك قطاعا سياحيا حيويًا يدعمه مجموعة من المزارات السياحية مثل جبل عتاقة وفنار أبو الدرج وخليج السويس وقناة السويس ناهيك عن البحيرات والحدائق (https://mawdoo3.com, 2022).

## II. مهام مديرية التربية والتعليم ومسئولياتها:

تتبلور المهمة الأساسية لمديرية التربية والتعليم فى الإشراف على تنفيذ الخطط التعليمية لجميع مراحل التعليم العام والفنى، وكذلك مرحلة الحضانه ورياض الأطفال بالمحافظة من خلال التعاون مع أجهزة الدولة المعنية ممثلة فى الوزارات ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات الأخرى، وتتضوى المهمة الأساسية على مجموعة مهام فرعية يمكن عرضها على النحو التالى:

- دراسة حاجة المدارس من المعلمين والمعلمات.
- إعداد التشكيلات المدرسية الثانوية.
- دراسة الحاجات الأخرى للمدارس ومتابعة تلبيتها.
- متابعة تنفيذ قوانين وزارة التربية والتعليم والتعليمات الصادرة باستمرار.
- استخدام الإرشاد النفسى والاجتماعى لوقاية الطلبة من الوقوع فى المشكلات النفسية والاجتماعية.
- الإشراف على الخطط المتعلقة بتعليم الكبار ومحو الأمية.
- العمل على زيادة الوازع الصحى ورفع مستوى العناية الصحية والإشراف على مشاريع التغذية المدرسية بالتعاون مع الجهات المعنية.
- القيام بالتدريب المستمر لجميع العاملين بذات المديرية والمدارس بمختلف مراحلها.
- القيام بنشر إدارة الجودة وتطبيقاتها فى أقسام المديرية المختلفة ومدارسها.
- تحسين العملية الإدارية بمختلف وحدات المديرية.
- تشجيع الإبداع لدى العاملين بها مع توفير الخدمات المناسبة لهم.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالمديرية.
- التقييم المستمر لحجم الإنجازات لكل العاملين بمختلف وحدات المديرية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

ويمكن بلورة مسؤوليات مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على

النحو التالي:

- تصميم رؤية ورسالة لكل مؤسسة تعليمية بالمحافظة.
- تدريب قيادات التعليم على كيفية وضع خطة عمل.
- تفعيل وحدات التدريب والتقييم بمختلف المدارس.
- تفعيل دور الأنشطة التربوية مع التأكيد على دورها فى تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس والانتماء إلى الوطن.
- تنمية مهارات القيادة التربوية والعلاقات الإنسانية لدى قيادات كافة المدارس بمختلف مراحلها.
- تنمية أسلوب حل المشكلات والتطبيق العملى لدى كل العاملين بالمدارس.
- تطوير العاملين بكافة المدارس مهنيًا فى إطار التنمية المهنية المستدامة.
- إدارة التغيير من أجل الإصلاح التربوى والوصول إلى الجودة الشاملة.
- تحقيق مؤشرات ضبط الجودة الشاملة بالمدارس.
- نشر ثقافة الاعتماد التربوى وتقييم أداء المعلم والمتعلم على ضوء المعايير القومية للتعليم لتحقيق الجودة الشاملة فى المدارس.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية واللامركزية فى إدارة العملية التعليمية لتعميق المشاركة بين المدرسة والمجتمع.

- الاهتمام بالموهوبين ورعايتهم وتعميق روح الإبداع والابتكار العلمى ودعم ثقافة البحث العلمى.
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم للوصول إلى الجودة الشاملة.
- تفعيل المعايير القومية للتعليم بالمدارس.
- وضع نظام للمتابعة وتفعيله لإظهار الإيجابيات وتعظيمها وعلاج السلبيات (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٢).

وعلى هذا فإن مديرية التربية والتعليم فى كل محافظات جمهورية مصر العربية بشكل عام وفى محافظة السويس بشكل خاص تهتم بالإشراف على تنظيم الأنشطة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية مع تحديد الاحتياجات التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمرافق والأثاث والتجهيزات والإشراف على توزيعها، وكذلك الإشراف على كافة الأنشطة، وتهيئة المناخ المناسب للدراسة فى المدارس، وكذلك توفير الخدمات المتعلقة بشئون القبول والامتحانات والصحة والتغذية والإعانات وأنشطة الطلبة مع إنشاء المدارس وترميمها وتولى أعمال الصيانة والخدمات العامة والمرافق بالتعاون مع الأجهزة المعنية بذات المحافظة بالإضافة إلى تعميق روح الانتماء للمؤسسة التعليمية وحب الوطن وتدريب مديرى المدارس على كيفية وضع وتنفيذ خطة عمل المدرسة وتنمية مهارات القيادة والعلاقات الإنسانية لديهم، وفى ذات السياق يأتى اهتمام مديرية التربية والتعليم أيضاً بتنمية مهارات القيادات فى كل المدارس وبمختلف المراحل على وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق الجودة الشاملة مع نشر ثقافة الاعتماد التربوى وتقييم الأداء فى ضوء المعايير القومية لتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك تعميق المشاركة بين المجتمع والمدرسة وتقدير التلميذ الموهوب ورعايته وغرس روح الإبداع والبحث العلمى لديه مع ترقية التنمية

المهنية المستدامة للمعلمين والعاملين وتفعيل المعايير القومية للتعليم بمختلف المدارس.

### III. التحديات التي تواجه قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس عند تطبيق القيادة الموزعة:

توجد مجموعة من التحديات التي تواجه قيادات المديرية عند تطبيق القيادة الموزعة وربما بعضها يكمن في التحديات الهيكلية والآخر يكمن في التحديات الثقافية، ومن ثم يمكن عرض هذه التحديات على النحو التالي:

- **التوزيع الهرمي للسلطة:** حيث يغلب الطابع الهرمي على الهيكل التنظيمي للمديرية، والذي يركز على تحديد المسؤوليات والأدوار لكل العاملين بها كما أنه يرتبط بنظرية التبادل الاجتماعي حيث يقوم في إطارها قيادات المديرية بتقديم مجموعة من الخدمات لمجموعة من العاملين مقابل أن يمثل هؤلاء بمطالبهم ومن ثم فإن احتفاظ القيادات بسلطتها ونفوذها يعتمد على قدرتهم على الوفاء بحاجات العاملين معنى ذلك أن وحدات المديرية تغلب عليها نمط القائد الأوحد حيث إن القيادة مازالت مرادفة للمنصب والدور على اعتبار أن هذه القيادات تحيط نفسها بهالة من التقدير والاحترام على اعتبار أنهم يقومون بأدوار أو أعمال يعجز غيرهم عن القيام بها، وبالتالي فإن التحدى الهيكلي يعمل على تركيز السلطة في أعلى الهرم، وبالتالي تصبح محصورة على عدد معين من العاملين، كما أن صناعة القرار في ذات المديرية مازالت تسير من أعلى إلى أسفل، وبالتالي تصبح استقلالية العاملين محدودة وفرصة قيامهم بأدوار قيادية ضعيفة، كما أن درجة الدعم من قبل قيادات المديرية للعاملين بمختلف وحداتها محصور على فئة معينة، ومنعدم عن فئات أخرى، ويرجع ذلك إلى الأمور التالية:

- سيطرة البيروقراطية: والتي تمثل السياق الخارجى لمديرية التربية والتعليم حيث القيود وطول الإجراءات مع المحاسبية الصارمة التى تحول دون توزيع القيادة على العاملين أو تبادل الأدوار فيما بينهم.
- مركزية المعايير: وتعنى وضع معايير العمل وصياغتها بمختلف وحدات المديرية من قبل الإدارة العليا بها.
- الإجبار: ويعنى إجبار قيادات مديرية التربية والتعليم لكل العاملين بمختلف وحداتها على تطبيق السياسات والخطط التى لم يشاركوا فى وضعها (المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٨).
- عزوف العاملين عن المشاركة فى القيادة: ويرجع ذلك إلى كثرة أعباء العمل وقلة تشجيع القيادات لهم بالإضافة إلى ضعف الثقة بين العاملين والقيادات بمختلف وحدات المديرية، حيث الافتقار إلى الخبرة والمهارة فى المجال القيادى مع ضعف التنمية المهنية لهم، ومن ثم يصعب عليهم المشاركة فى قيادة العمل المؤسسى.
- ضعف الثقة المتبادلة بين العاملين بمختلف وحدات المديرية: ويرجع ذلك إلى تفشى بعض السلوكيات السلبية بينهم مثل الأنانية والتواكل واللامبالاة ومحدودية ثقافة التعاون أو الاندماج أو التفاعل بالإضافة إلى وجود بعض الصراعات بينهم نتيجة لغياب مبدأ العدالة، وخاصة عند التحفيز أو الترقية وكذلك محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم فى مجال العمل وبالتالي يغلب على الإنجاز الطابع التقليدى والهروب من تحمل المسؤولية (عبد الحميد، ٢٠١٧).
- سيطرة الثقافة التنظيمية التقليدية بوحدة المديرية: حيث الاعتماد على اللوائح والقوانين عند إنجاز العمل مع إعطاء الأولوية للمكونات الرسمية

والبيروقراطية، بالإضافة إلى البعد عن المشاركة الحقيقية للعاملين في صنع القرار ومشاركتهم في حل قضايا العمل المؤسسي، ناهيك عن تمركز القيادة في شخص واحد والذي يتمثل في قيادات الإدارة العليا أو الرئيس المباشر لكل وحدة من وحدات المديرية.

- **ضعف قدرات العاملين في المجال القيادي:** ويرجع ذلك إلى إهمالهم للتنمية المستمرة وحضور الدورات التدريبية أو ورش العمل بالإضافة إلى تخوفهم من ممارسة العمل القيادي (الخلافي، ٢٠١٩).

#### IV. دور قيادات مديرية التربية والتعليم تجاه توظيف القيادة الموزعة:

نظراً لأن فلسفة القيادة الموزعة تتطرق من كونها مسئولية مشتركة يتحمل الجميع المسئولية في إطارها خاصة عند تبادل الأدوار والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ومن ثم يمكن بلورة دور هذه القيادات على النحو التالي:

- توزيع مسئولية القيادة على نطاق واسع في كل ميادين العمل بالمديرية.
- اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين بمختلف وحداتها.
- السماح للعاملين بإدارة لجان اتخاذ القرار الخاصة بهم.
- سماع آراء العاملين واحترام مقترحاتهم تجاه قضايا العمل بالمديرية.
- ضمان مشاركة كافة الأطراف المعنية في حل المشكلة التي تواجههم.
- منح جميع العاملين بمختلف وحدات المديرية الاستقلال الذاتي في العمل.
- منح العاملين جزءاً من المهام القيادية بصورة طوعية بحيث تكون الأطراف المعنية منفعلة على ذلك (قشطة، ٢٠٢٠).

وعلى هذا فإن عملية توزيع القيادة على العاملين بمختلف وحدات المديرية يحتم على قياداتها منح العاملين حرية التصرف التي تساعدهم على سرعة إنجاز

العمل مع كفالة حرية اختيار الطرق التى تتناسب مع طبيعة عملهم على أن يتم كل ذلك فى إطار التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل وحدات المديرية.

### ثالثاً: الأسس النظرية للقيادة الموزعة: وتتمثل فى:

#### I. القيادة الموزعة الماهية والنشأة:

تعرف القيادة الموزعة على أنها عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف بنجاح (فتحى، ٢٠١٢)، ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها مجموعة العوامل التى تؤثر فى حياة المؤسسة مع ضمان استمرار جهود التحسين من أجل مواجهة تحديات العصر وتحقيق الأهداف المنشودة (محمد، ٢٠١٤).

وهناك من يرى القيادة الموزعة على أنها عملية مشتركة للقيادة تعزز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين من أجل إنجاز المهام بنجاح بحيث يتم توزيع الوظائف والأدوار على كل العاملين بذات المؤسسة (العسيري، ٢٠١٨)، بمعنى أن القيادة الموزعة عبارة عن مدخل إدارى حديث يقوم على منح مدير المؤسسة أدواراً قيادية للعاملين بها وذلك من خلال المشاركة فى صنع القرار واتخاذها بالإضافة إلى المشاركة فى تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها باستمرار (صايمة، ٢٠١٧).

وفى ذات السياق يأتى من ينظر إلى القيادة الموزعة على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والعاملين وتوقعاتهم والقائد وخصائصه بمعنى أنها تدور حول شخصية القائد وطبيعة العمل وكيفية إنجازه ونوعية العاملين وتعاونهم وبالتالي فإن القيادة تصبح عملاً مشتركاً يقوم به جماعة معينة من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة فى مناخ تنظيمى يسوده روح المحبة والتآلف وتقديم مصالح المؤسسة على المصالح الشخصية (الطويل، ٢٠١٦).



ويتوجه المنظور العالمي للقيادة الموزعة نحو المشاركة فى القيادة داخل المؤسسة على اعتبار أنها طريقة منهجية فى القيادة العصرية تؤمن بفكر الفريق القيادى وتضافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ورفض فكرة القائد الأوحد أو النجم الأوحد فى المؤسسة، وتبنى أساليب قيادية ديمقراطية تجعل السلطة والقيادة متاحة للجميع (عبد الله، ٢٠١٥).

ومع نشأة مفهوم "القيادة الموزعة" على يد العالم الأسترالى "جيب" (Gibb) فى النصف الثانى من القرن العشرين، وتم التركيز على توزيع المهمات القيادية وتأثيرها على القائد على اعتبار أنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز فى بعده النوعي، ومشاركة العاملين فى القيادة، ومن ثم تكون القيادة فى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وعلى ضوء اجتهادات "جيب" (Gibb) أصبحت القيادة الموزعة تهتم بالعمل الجماعى وتوزيع المهمات القيادية وترتكز على الطريقة التشاركية والتكاملية بين أعضاء فريق العمل الواحد، وبالتالي فإنها تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ وترفض الروتين وكثرة التعليمات بالإضافة إلى الاهتمام بتوزيع المسئولية والمساءلة الإدارية على ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها (Mascall & et al, 2018).

## II. أهمية القيادة الموزعة وخصائصها:

- تبرز أهمية القيادة الموزعة من خلال مساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات التى تتعرض لها وذلك من خلال الأمور التالية (Shava & Tlou, 2018):
- نشر ثقافة العمل الجماعى بين كل العاملين بالمؤسسة وتعزيزها باستمرار.
  - رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال المشاركة فى عملية صنع القرار.
  - تحقيق الأهداف المؤسساتية عبر الموارد المتاحة.
  - مشاركة العاملين فى تنفيذ أنشطة المؤسسة.

- تعزيز السمات القيادية لدى كل العاملين بالمؤسسة.
  - مشاركة العاملين فى حل قضايا المجتمع المحلي.
- وفى هذا الصدد أصبحت القيادة الموزعة ذات خصائص مميزة، يجلها "ليزورد" وزملاؤها فيما يلى:
- **التشاركية Participatory**: وتعنى مشاركة مدير المؤسسة للعاملين معه فى منهجية القيادة عبر فتح الحدود بين الجميع وإظهار القدرات القيادية وإطلاقها وتفعيلها من خلال توظيف المعارف والمهارات المتوفرة لدى الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل وجه ممكن.
  - **التفاعلية Interactive**: وتعنى تفاعل كافة العناصر البشرية التى تعمل بالمؤسسة من خلال العمل التضامنى والديناميكي الذى يؤمن بتضافر الجهود واستثمار الطاقات وتوظيف الخبرات على اعتبار أن المنتج الجماعى أكبر من مجموع الأعمال الفردية فالكل فى مضمونه أفضل من الجزء فى مجموعه.
  - **المهنية Professional**: وتعنى توزيع القيادة وفقاً لمستوى الخبرة حيث إن المهام المؤسساتية تتطلب خبرات متنوعة، ولاشك أن مثل هذه الخبرات توجد لدى جميع العاملين، وبالتالي تأتى المشاركة فى القيادة كعنوان للمؤسسة العصرية وبرهان على المهنية فى ذات المؤسسة.
  - **تحمل المسؤولية Take Responsibility**: وتعنى أن جميع العاملين بالمؤسسة يتحملون مسؤولية نتائج العمل على اعتبار أنهم شاركوا فى صنع القرار ومن ثم عليهم تحمل مسؤولية النتائج المترتبة على تنفيذ هذا القرار.
  - **المساءلة المتبادلة Mutual Accountability**: وتعنى خضوع جميع العاملين بالمؤسسة مع مديريها للمساءلة عن إسهاماتهم فى النتائج الجماعية التى تحققت على أرض الواقع.

- **الجماعية Collective:** وتعنى أن القيادة المؤسساتية يمتلكها جميع العاملين لأنها نتائج تضافر الجهود بطريقة تجمع بين المبادرة والخبرة ومن ثم تكون النتيجة أكبر وأفضل من مجموع الجهود الفردية للعاملين بذات المؤسسة (Leadwood & et al., 2019).

وعلى ضوء الخصائص السابقة فإن القيادة الموزعة تشجع العمل الجماعى الذى يؤدى إلى نتائج أفضل ودعم فرق العمل والاعتراف بالخبرات، وحسن توظيفها لصالح المؤسسة مع فتح الحدود من خلال دعم الدور القيادى لكافة العناصر البشرية بالمؤسسة، وكذلك التأكيد على قدرة المؤسسة وجعلها ذات كفاءة عالية حتى تنافس المؤسسات المناظرة لها.

### III. أهداف القيادة الموزعة ومبادئها:

ويرى هاريس أن أهداف القيادة الموزعة هى على النحو التالى ( Harris, 2019):

- تطوير العمل الإدارى بالمؤسسة.
- تطوير أداء مدير المؤسسة على ضوء آليات القيادة الموزعة.
- تنمية قدرات العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم.
- التأكيد على إحساس العاملين بالمسئولية من أجل إنجاز العمل فى الوقت المناسب.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أنفسهم وإثبات ذاتهم.
- القضاء على فردية القرار والنجم الأوحد بالمؤسسة.
- تحقيق الانسجام بين كل العاملين من خلال دعم العلاقات الإنسانية بين إدارة المؤسسة والعاملين.

- تقوية البناء المؤسسى من خلال توزيع القوى الإيجابية على كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- وتأسيسا على ما سبق، فإن "الحريرى" تتصور المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة تتضمن (الحريرى، ٢٠٢٠):
- **التعاون Cooperate**: ويعنى إن جميع العاملين فى المؤسسة يتعاونون فى إطار تحقيق الهدف المشترك على ضوء العمل الجماعى وتكامل الأدوار.
- **المساهمة Contribute**: وتعنى تحديد مقدار مساهمة كل فرد فى المؤسسة مع تقدير الجهد المبذول منه للحفاظ على سمعة المؤسسة والارتقاء بمكانتها.
- **المبادرة Initiative**: وتعنى تشجيع الأفكار الجديدة من أجل مواجهة المشكلات بمنهجية علمية واضحة ومحددة.
- **المخاطرة Risk**: وتعنى اهتمام كل العاملين وقيادة المؤسسة بمراعاة المخاطرة المحسوبة حتى يمكن الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.
- **القيمة المضافة Value Added**: وتعنى الاهتمام بتوجيه كافة جهود العاملين نحو تحقيق القيمة المضافة فى كل مجالات العمل المؤسسى، وذلك من خلال توخى الدقة وخلو العمل من الأخطاء وذلك على ضوء بيئة العمل المحفزة لبذل المزيد من الجهد.
- **الفاعلية Effectiveness**: وتعنى توجيه كافة الطاقات البشرية وحسن استثمارها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فى الحاضر والمستقبل (الحريرى، ٢٠٢٠).

وعلى هذا فإن مبادئ القيادة الموزعة تهتم بمشاركة العاملين فى اتخاذ القرار من خلال التفاعل الوجدانى والإدارى مع تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتحقيق

طموحاتهم على ضوء رسالة المؤسسة ورؤيتها، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه المبادئ تحتم على إدارة المؤسسة تشجيع العمل التآزري أو التشاركي بمعنى أن محصلة القيادة المؤسساتية أكبر من مجموع أجزائها، وكذلك مشاركة الجميع فى قيادة المؤسسة من قريب أو بعيد مع تشجيع الفكر الإبداعي وتبادل المعلومات بحرية بين الجميع مع تحمل المسؤولية وفى ذات السياق تكون المساءلة للجميع عند وقوع الأخطاء (صادق، ٢٠٢٠).

### رابعاً: الإطار الفكرى للنمو الإستراتيجى: ويتمثل فى:

#### I. ماهية النمو الإستراتيجى وأهميته:

هناك عدة تعريفات للنمو الإستراتيجى، ولعل فى مقدمتها أنه يعرف بأنه التوسع من حيث الزيادة فى أبعاد المؤسسة أى فى سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على خدماتها، وبالتالي تصبح المؤسسة فى حالة من الازدهار حيث تضمن البقاء والنمو والاستمرار مع سهولة توزيع الخدمات وزيادة تشغيل القوى العاملة (قاسم، ٢٠١٨).

ويمكن النظر إلى النمو الإستراتيجى على أنه تلك النتيجة التفاضلية بين نقطتين على الأقل وللتين تشيران إلى الوضع الحالى والوضع المستقبلى على أن يتم الاختيار بينهما فى الوقت المناسب من الناحية النظرية (Achtenhagen, & et al., 2018).

وهناك من يرى النمو الإستراتيجى على أنه الاستخدام الأمثل لإستراتيجية معينة يتم من خلالها تحقيق المؤسسة لأهدافها حيث يكون النمو فى مجالات الأنشطة التى تقوم بها (Daft, 2017).

ويأتى فريق آخر وينظر إلى النمو الإستراتيجى على أنه تلك العملية التى تضمن المؤسسة من خلالها تحقيق أكبر قدر ممكن من النمو فى إطار العمل على

تقليل المخاطر حتى تضمن البقاء والازدهار والديمومة فى تقديم خدماتها المتنوعة لمختلف فئات المجتمع (الشوابة و النسور، ٢٠١٩).

معنى ذلك أن النمو الإستراتيجى يعبر عن ترابط أعمال المؤسسة وقراراتها من أجل تحديد الاتجاه الصحيح الذى يجب أن تسير فيه حتى تحقق أهدافها وتتفوق على المؤسسات المنافسة لها، ومن ثم تقوم المؤسسة بتحديد الخطوط العريضة ومجموعة القواعد التى تساعد إدارتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الاستقرار والنمو عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات (Demir & et al., 2019)

إذن تلجأ المؤسسة التعليمية إلى النمو الإستراتيجى من أجل تحقيق أهداف جديدة مثل تقديم خدمات للمستفيدين منها فتزداد قوة المؤسسة فى البيئة المحيطة بها، ويشعر العاملون فيها بالمكانة المجتمعية الراقية أو المميزة فتزداد إمكانية المؤسسة فى جذب العاملين ذوى القدرات والمهارات والخبرات الفائقة (زابى وبعيطيش، ٢٠٢٠)، ومن ثم فإن اختيار المؤسسة التعليمية للنمو الإستراتيجى يحتم عليها تهيئة الظروف الداخلية ودراسة الظروف الخارجية لضمان تحقيق الإنجاز المنشود وتحقيق المكانة المجتمعية المستهدفة، وتحقيق العاملين لذاتهم وتحقيق المؤسسة البقاء والاستمرار فيتنامى الإبداع لدى العاملين وتعدد البدائل، وبالتالي تتسع مساحة الاختيار أمام قيادة المؤسسة لاختيار الأفضل الذى يتناسب مع فلسفتها وإمكاناتها (عبد المعطى، ٢٠١٩).

أما عن أهمية النمو الإستراتيجى فيعرضها (عبد المعطى، ٢٠١٩) على

النحو التالى:

- تمكين المؤسسة التعليمية من معالجة أوجه القصور فى كفاءتها أو أخطائها.

- تحقيق القيمة الذاتية للقائمين على تسيير أمور المؤسسة التعليمية.
- التوسع فى تقديم الخدمات فى أماكن متعددة بالمجتمع.
- تحقيق الاستفادة القصوى من خبرة العاملين، ومن ثم زيادة العائد الاقتصادى للمؤسسة التعليمية.
- تقديم خدمات بمواصفات جديدة تتناسب مع تطلعات وطموحات المستفيدين منها.
- تشجيع المؤسسة على وضع أهداف جديدة تتعامل من خلالها مع مستجدات العصر.
- توسيع استثمارات المؤسسة التعليمية فى كافة الأعمال التى تلبى مطالب المستفيدين منها (الإمام، ٢٠١٩).

## II. أدوات النمو الإستراتيجى ومتطلباته:

لقد طرح الفكر الإدارى المعاصر أدوات النمو الإستراتيجى للمؤسسة المجتمعية لكى تحقق أهدافها المنشودة وتصل إلى غاياتها الإستراتيجية بل وتساعد على التكيف مع متغيرات العصر

ومن أبرز هذه الأدوات النظام المعلوماتى، والنظام البحثى وسوف نوجزهما على النحو التالى:

- **النظام المعلوماتى Information System**: يأتى نظام المعلومات على أنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات من أجل تحويلها إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار، معنى ذلك أن النظام المعلوماتى ينضوى على المدخلات التى تتمثل فى البيانات والمعالجة التى تتمثل فى مختلف العمليات التى يؤدىها العنصر البشرى لمعالجة البيانات من خلال برمجيات

الحاسوب، بالإضافة إلى المخرجات والتي تتمثل فى المعلومات المترتبة عن معالجة البيانات، ويتسم نظام المعلومات المؤسسى بالتكامل والمرونة والتوازن، حيث إن التكامل يمثل وحدة متماثلة مع وحدات المؤسسة الأخرى فى حين أن المرونة تعنى إمكانية إدخال التعديلات اللازمة على النظام المعلوماتى لمواجهة متغيرات العصر، أما التوازن فيشير إلى مجموعة الأهداف المراد تحقيقها من خلال التوازن بين دقة المعلومات وتكلفتها، وتنقسم المعلومات إلى ثلاث مستويات تندرج تنازلياً على النحو التالى (النجار، ٢٠٢٠):

- **المستوى الإستراتيجى Strategic Level**: ويركز على دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ترقية عملية اتخاذ القرارات عبر الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية.
- **المستوى التكتيكي Tactical Level**: ويركز على مراقبة اتخاذ القرارات من خلال الإدارة الوسطى.
- **المستوى التشغيلى Operational Level**: ويركز هذا المستوى على العمليات التى تستخدم فى مراقبة أنشطة المؤسسة التعليمية.
- **النظام البحثى Research System**: نظراً لأن البحث والتطوير يعد سمة من سمات العصر الذى تعيشه المؤسسات بمختلف أنواعها وتنوع أنشطتها على اعتبار أن البحث يحتاج إلى جهد مصحوب بالفهم والفكر لكل أنشطة المؤسسة التعليمية بحثاً عن الأفضل الذى تريد أن تصل إليه فى الحاضر أو المستقبل، وبالتالي يركز النظام البحثى على تطوير أنشطة المؤسسة وتحسين أداء العاملين بها من أجل تقديم خدمة متميزة مصحوبة بأقل تكلفة مع ترشيد استخدام الموارد المتاحة.



هذا بالإضافة إلى أن النظام البحثي يركز على مجموعة من السياسات التي ينتحتم على المؤسسة أن تعمل في إطارها مثل وضوح سياسة التحفيز من أجل تشجيع الجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير والإبداع.

وفي النهاية يتحقق الأداء المتميز على أرض الواقع والذي ينعكس بدوره على خدمات المؤسسة، ناهيك عن علاقة المؤسسة بالمؤسسات المناظرة بشكل خاص أو مؤسسات المجتمع بشكل عام، وبمعنى آخر فإن "النظام البحثي" يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بتقليل تكلفة الخدمة التي تقدم للمستفيد أو اكتشاف طرق جديدة يمكن من خلالها دخول المنافسة مع المؤسسات المناظرة أو تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة التعليمية ذاتها (عبد الكريم، ٢٠١٩).

وعلى هذا فإن متطلبات النمو الإستراتيجي للمؤسسة المجتمعية يمكن

عرضها على النحو التالي (Wanjiru & George, 2019):

- القيمة المضافة **Value Added**: وتعنى اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بكسب فئات جديدة للتعامل معها من خلال تقديم خدمات متنوعة وتغطية شرائح جديدة من ذات المجتمع.
- **الملاءمة Convenience**: وتعنى اهتمام المؤسسة التعليمية بتقديم خدمات متميزة ومتكاملة تتلاءم مع طبيعة العصر وتلبي رغبات المستفيد وتشبع حاجاته.
- **التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking**: ويعنى اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية باستثمار الوقت وتوظيف الجهد في إطار تقديم أفضل خدمة للمستفيد حرصاً منها على مصلحة المستفيدين من خدماتها ومحاولة كسب مستفيدين جدداً من خلال جودة الخدمة وتميزها.

- التوسع **Expansion**: ويعنى اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بالانتشار فى كل المجتمع بنواحيه المختلفة وشرائحه المتنوعة بحثاً عن تحقيق النجاح المنشود والتوسع فى الخدمات مع تعدد القطاعات أو الفئات التى تتعامل معها المؤسسة التعليمية؛ حتى تصل إلى الريادة المجتمعية فى مجال خدماتها المتميزة.
  - النمو المدروس **Thoughtful Growth**: ويعنى اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بتحقيق النمو الإستراتيجى على أرض الواقع من خلال دراسة علمية يتم الاستعانة فى إطار إنجازها بالخبراء من أجل البحث عن الأفضل ودخول السباق العالمى فى إطار الخدمة المتميزة التى تقدمها المؤسسة التعليمية.
- III. أبعاد النمو الإستراتيجى ونظرياته:**

- لقد طرح الفكر الإدارى المعاصر أبعاد النمو الإستراتيجى على النحو التالى:
- التوسع **Expansion**: يعد التوسع من أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية والتى تسعى نحو الانتشار فى المجتمع، وإيجاد منافذ متنوعة لتقديم خدماتها للمستفيدين منها، وبالتالي تدعم وجودها وتحقق نموها الإستراتيجى على أن يتم ذلك وفق طرق منهجية جديدة تستهدف المنافس وتسابق الزمن وتوظف كل ما هو جديد ومفيد حتى تتمكن من تحقيق الجودة المنشودة، ومن ثم الاستحواذ على المستفيدين بل وكسب مستفيدين جدداً نظراً لما تقدمه من خدمات متميزة تسبق المؤسسات المناظرة والمنافسة لها.
- معنى ذلك أن التوسع يمكن أن تهتم به المؤسسة من خلال "تخصيص الميزانية" اللازمة لإيجاد أنشطة جديدة يتولد عنها خدمات جديدة، وبالتالي يزداد عدد المستفيدين من الخدمات وتحصل المؤسسة على العائد الأكبر من ذلك،

ولنجاح المؤسسة فى هذا الإطار يتحتم عليها وضع مجموعة من الخطط التى تنشأ من خلالها اتساع حجم أعمالها واستهداف شرائح جديدة من المستفيدين عبر تلبية رغباتهم والبحث عن زيادة رأس المال المادي، وزيادة رأس المال الاجتماعي، وتعدد فروعها لتغطية المجتمع الذى تتواجد فيه ( Hill, Charles W. & Jones, 2019).

- **الابتكار Innovation**: يأتى الابتكار على أنه تلك العملية التى تهدف إلى إدخال شىء جديد يحقق منفعة للمؤسسة التعليمية، وبالتالي فإنه يقوم على تنمية الفكر الجديد وتطويره ونقله من حيز الأقوال إلى الأفعال ومن النظرية إلى التطبيق. ومن ثم يعد الابتكار أداة أساسية لإحداث التغيير الهادف الذى تنشده المؤسسة التعليمية، وخاصة عند تقديم خدماتها بفكر جديد وبمواصفات جديدة، بالإضافة إلى البحث عن مستفيدين جدد حتى تضمن البقاء والاستمرار والازدهار فى مجال عملها بل وتستطيع أن تنافس المؤسسات المناظرة لها. معنى ذلك أيضا أن الابتكار يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال النجاح فى تأدية أعمالها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وحسن استثمار الطاقات الموجودة وتهيئة بيئة العمل من أجل القيام بأنشطة ابتكارية تعمد على الفكر الجديد الذى يتولد عنه خدمات جديدة تؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين وزيادة ولائهم للمؤسسة، وعلى هذا فإن الابتكار يحقق طموح المؤسسة فى النمو وتعزيز السباق فى تقديم خدماتها للمجتمع كما أن الابتكار يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وإيجاد فرص لإنشاء أسواق جديدة للمؤسسة ناهيك عن تحسين العمليات وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التى تحيط بالمؤسسة ذاتها (هادي ولعلاوي، ٢٠٢٠).

- الاستدامة Sustainability: يرى هادى وزميله (٢٠٢٠) أن الاستدامة تتمثل فى تحسين وإضافة قيمة معينة للمؤسسة التعليمية فى إطار تلبية الاحتياجات الحالية للأطراف المعنية التى تتعامل معها أو ذات الصلة بخدماتها مع الحفاظ على قدرتها الإستراتيجية، وذلك من أجل استثمار الفرص لصالح الأهداف المنشودة، وعلى هذا فإن الاستدامة تعتبر مدخلاً لتحسين الميزة التنافسية وتعزيزها للمؤسسة وبالتالي تحقق نسبة عالية من البقاء والديمومة المرتبطة بالأداء الاقتصادى والأداء المجتمعى بالإضافة إلى "الأداء البيئى".

وعلى هذا فإن الاستدامة تعتبر وسيلة تضمن من خلالها المؤسسة المجتمعية (سواء كانت خدمية أو إنتاجية) تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها من خلال توظيف المعارف والمهارات والجدارات الموجودة لدى العاملين بها، ناهيك عن الموارد المتاحة والطاقات الكامنة التى يمكن استثمارها عبر الفكر الجديد فى إيجاد أنشطة جديدة تقدم خدمات جديدة للفرد والمجتمع، وعلى هذا فإن الاستدامة فى الحقل الإدارى أصبحت غاية يتحتم على المؤسسة أن تدركها حتى تضمن البقاء والاستمرار على المدى البعيد، حيث إنها تعتمد على الخصائص الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وتتاسق هذه الخصائص يحافظ على المؤسسة ويعمل على تماسكها واستقرارها وبقائها فى ظل البيئة دائمة التغير سواء على المستوى الداخلى أو المستوى الخارجى (Matsusaka, 2020).

أما عن نظريات النمو الإستراتيجى فيمكن إجمالها فى النظريات الثلاث

التالية:

- النظرية التقليدية Traditional Theory: ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك المؤسسة التعليمية والسوق وسبل تحقيق التوازن بين سوق الخدمات

وسوق عوامل الإنتاج على اعتبار أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات والتي تتمثل في رأس المال والعمل إلى مخرجات والتي تتمثل في الخدمات دون الأخذ بعين الاعتبار بتفاصيل الأنشطة التي تمارسها في سوق تنافسي يتسم بحرية الدخول والخروج مع تماثل الخدمات لدى مؤسسات السوق، حيث إن المنافسة تقوم على السعر وخفض التكلفة وكذلك حرية حركة عوامل الخدمات بين المؤسسات بالإضافة إلى المعلومات المتاحة وبالمجان لكل المستفيدين عن المؤسسات التي تقدم ذات الخدمات، معنى ذلك أن النمو المؤسسي يتحقق من خلال الخدمات التي تقدمها للمستفيدين بأقل تكلفة وتحقيق أكبر فوائد ممكنة على أن يتم ذلك من خلال توظيف رأس المال والموارد المالية المتاحة لها (Ojwaka & Beya, 2020).

- النظرية التطورية **Evolutionary Theory**: ركزت هذه النظرية على أن المؤسسة التعليمية عبارة عن نظام مفتوح في علاقة تبادلية مع محيطها وبالتالي فإن نمو المؤسسة يستند على فكرة تماثل السلوك التنظيمي مع سلوك الكائنات الحية حيث تنمو المؤسسة مثل نمو الكائن الحي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به، واستمرار المؤسسة في نشاطها يتوقف على المحيط الذي تتواجد به، حيث تمر المؤسسة بثلاث مراحل الأولى تتمثل في مرحلة النشأة وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط ثم تأتي مرحلة التحول ويتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل الأنشطة الاستثمارية بها، بالإضافة إلى وضع السياسات الموجهة للعمل وأنشطة المؤسسة، وبعد ذلك تأتي مرحلة النضج ويتم فيها بناء فرق العمل والعمل على تطوير الخدمات والمحافظة على السمعة الجيدة مع حسن العلاقة مع المستفيدين ومعالجة الانحرافات والقدرة على المنافسة، ثم تأتي مرحلة

التراجع والتي تتمثل فى تعرض المؤسسة لمجموعة من التهديدات التى تتسبب فى التراجع فى مستويات الخدمة أو البحث عن تخفيض العاملين أو التخلص من بعض الأنشطة، معنى ذلك أن نمو المؤسسة عبارة عن مراحل تمر بها نتيجة تفاعلها مع المحيط الذى تنتمى إليه (كراج وروبرت، ٢٠١٨).

- **نظرية السيورة Process Theory**: ركزت هذه النظرية على أن موارد المؤسسة التعليمية هى التى تساعد على إتاحة فرص النمو لها، وبالتالي هى المتحكمة فى درجة نموها بمعنى أن المؤسسة تستطيع تحقيق النمو الإستراتيجى لها من خلال التوسع فى أنشطتها والعمل على تنوعها بالإضافة إلى تجديد مواردها، وعلى هذا فإن هذه النظرية تركز على ممارسة المؤسسة لأنشطة جديدة تقدم من خلالها خدمات جديدة للمستفيدين منها حتى تحقق أكبر درجة رضا لديهم ولاشك أن نظرية السيورة تحتم على المؤسسة استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بها مع تبنى ثقافة العمل الفريقى حتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها بالإضافة إلى الاهتمام بالقدرة التنظيمية لها وحسن استغلال واستثمار الطاقات المتوفرة (مدكور، ٢٠٢٠).

### خامساً: نتائج البحث وتوصياته وإجراءاته المقترحة:

فى ضوء الأدبيات السابقة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة الدراسة من مديرى الإدارات ووكلاء الإدارات ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، وتم تطبيق استمارات استبيانات مصنفة حسب فئات العينة.

تم توزيع الاستبانة باليد على الفئة المستهدفة، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة، حيث بلغ عدد أفراد العينة

الصحيحة (٢٥٥) فرداً، فى حين بلغ عدد الاستمارات غير الصحيحة والتي تم استبعادها (١٢٥) استمارة لعدم اكتمال الإجابة عليها مع العلم أن أفراد العينة الصحيحة التي تم تطبيق الاستبانة عليها بلغت نسبتها (٥,٣%) من المجتمع الأصلي، وكان توزيع العينة على النحو التالي:

- نسبة عينة مديرى الإدارات (بمديرية التربية والتعليم وإدارتها المختلفة بمحافظة السويس) ٣,٩% من إجمالي أفراد العينة.
- وبلغت نسبة عينة وكلاء الإدارات ٥,٩% من إجمالي أفراد العينة.
- وبلغت نسبة عينة رؤساء الأقسام ١٣,٧% من إجمالي أفراد العينة.
- وبلغت نسبة عينة العاملين ٧٦,٥% من إجمالي أفراد العينة.

أما عن التوزيع الجغرافى لعينة البحث وفقاً للمديرية/ الإدارات التعليمية

فهى كالتالى:

- بلغت نسبة أفراد العينة من مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس ٣٩,٢% من إجمالي أفراد العينة.
- بلغت نسبة أفراد العينة من إدارة الجناين التعليمية بمحافظة السويس ٢٠% من إجمالي أفراد العينة.
- بلغت نسبة أفراد العينة من إدارة شمال السويس التعليمية بمحافظة السويس ٢٠% من إجمالي أفراد العينة.
- بلغت نسبة أفراد العينة من إدارة جنوب السويس التعليمية ٢٠,٨% من إجمالي أفراد العينة.

**ومن أبرز النتائج ما يلى:**

- يعد النمو الإستراتيجى لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس ضرورة عصرية تضمن من خلالها البقاء والاستمرار والنمو بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المنشودة.
- يعد النمو الإستراتيجى للمؤسسة العصرية بشكل عام ولمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس بمثابة منهج حياة حيث يتصل بصورة مباشرة فى تحقيق نجاحها ومن ثم تضمن البقاء والاستمرار والنمو.
- حرص بعض قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على تعزيز أبعاد القيادة الموزعة فى الواقع العملى فى إطار تحقيق النمو الإستراتيجى لها.
- تهتم قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس بنشر ثقافة المسئولية المجتمعية بين العاملين والقيادات بما يحقق النمو الإستراتيجى وينمى كفاءة الأداء لدى جميع العناصر البشرية بها.

**وعلى ضوء هذه النتائج تقترح الباحثة التوصيات التالية:**

- اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس بتوظيف إستراتيجيات النمو الإستراتيجى من أجل تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين فى إطار جودة الشكل والمضمون واختصار الزمن وتقليل الجهد والتكلفة مع تقليل المخاطر مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة بها.
- اهتمام قيادات مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس بتطوير نظم المعلومات وتحليلها وتوزيعها على كل العاملين فى إطار اختيار أفضل الإستراتيجيات لتحقيق النمو الإستراتيجى (التكامل - التنوع - التركيز - التوسع - الابتكار - الاستدامة).



## الآليات والإجراءات المقترحة لتحقيق النمو الإستراتيجى باستخدام القيادة الموزعة:

- تحديث الهيكل التنظيمى بحيث يصبح أقل مركزية وأكثر دعماً للممارسات القيادية والمشاركة والتعاون والعمل الفريقي.
- تبنى ثقافة المبادرة الإدارية والتي تدعم توزيع القيادة وتشجيع العاملين على تبادل الأدوار والتخلص من الأساليب البيروقراطية السائدة.
- الاهتمام بتأصيل السلوكيات والممارسات القيادية على ضوء إعادة توزيع السلطة داخل كل وحدات المديرية بحيث تمتد إلى جميع العاملين بها.
- تشجيع كافة العناصر البشرية بمختلف وحدات المديرية على ممارسة القيادة على ضوء التعليم والتعلم مدى الحياة.
- تبنى سياسة النمو الإستراتيجى باعتباره خياراً إستراتيجياً حيث يتم من خلاله إيجاد فرص التميز وتحقيق الريادة المنشودة، كما أنه يضمن لها استشراف المستقبل الأفضل وتحسين الأداء المؤسسى فى الحاضر والمستقبل.
- تطوير أساليب العمل فى إطار ثقافة المنافسة الشريفة بين وحداتها مع التركيز على تحقيق الميزة التنافسية بين الإدارات وبعضها البعض.

### المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد: قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٧٤-٧٥.
- الإمام، رفقى السيد: نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلى والتوجه بالسوق - دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج ٢، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٩، ص ص ٢٧٦-٢٧٧.

- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء: التعداد العام لسكان محافظات مصر، إدارة الإحصاء، القاهرة، ٢٠٢١.
- الحديد، عاطف؛ الصرايرة، محمد: المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ٧٢-٧٤.
- الحريري، رافده عمر: القيادة الإدارية لمدارس المستقبل فى ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١١٠-١١١.
- الخلافي، محمد؛ محسن، محمد: أسس الإدارة التعليمية - المفاهيم والاتجاهات المعاصرة، مكتبة الهدى للنشر والتوزيع، اليمن، ٢٠١٩، ص ص ٧٧-٧٨.
- الشوابكة، زياد علي؛ النسور، بلال هاشم: التناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مج ٥، ع ١٤، مركز البحث العلمى وإحياء التراث، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ٣٨٥-٣٨٦.
- الطويل، هانى عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك المنظمى - سلوك الأفراد الجماعات فى النظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٢٥١-٢٥٢.
- العسيري، حسن محمد حسن: القيادة الموزعة بعلاقتها بتطوير الأداء فى المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٥، ع ١١٤، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٣٥٣-٣٥٤.

- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة والإدارة العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٣٦-٣٧.
- النجار، فايز جمعة: نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٨٠-٨٢.
- بوربكر، بورون ف. وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٨٨.
- جابر، آلاء: محافظة السويس، <https://mawdoo3.com>، PP.1-2، 2022.
- جلاب، إحسان: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٨٤-٨٥.
- جمهورية مصر العربية: مهام مديرية التربية والتعليم، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ص ١-٢.
- زابي، صالح؛ بعيطيش، شعبان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية النمو، مجلة المنهل الاقتصادي، مج ٣، ٢٤، جامعة حمة لخضر، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- صادق، راندا عبد الله: القيادة الموزعة - الماهية - الأهمية - آليات تفعيلها، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- صايمة، سمية مصطفى: درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٦، ٢٠٤، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٧، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.

- عبد الحميد، عبد المطلب: آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الحادى والعشرين، المؤتمر السنوى الثانى لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: القيادات الإدارية فى القرن الحادى والعشرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فى الفترة من ٢٣-٢٤ مارس ٢٠١٧، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١٩٥-١٩٦.
- عبد العال، عبد الحليم: نماذج ونظريات فى تنظيم المجتمع، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٢٢.
- عبد الكريم، نجم الدين عبد الإله: الإبداع والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ١٢-١٣.
- عبد الله، سوسن سعود: درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة فى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموجرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٤، ع ٣، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٨٢-٨٣.
- عبد المعطى، رضا عطية: دور المشاركة المجتمعية فى إطار التوجه التسويقى فى تحقيق أهداف التنمية المستدامة - دراسة تطبيقية على محافظتى القليوبية والشرقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج ٦٣، ع ٤، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٩، ص ص ٣٧٢-٣٧٤.
- عجوة، أحمد محمد: القيادة الموزعة - دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ج ٣٦، ع ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ص ٢٢-٢٣.

- غيث، محمد عاطف وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩٢.
- فتحي، أحمد محمد: القيادة الموزعة - دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٦، ع ١٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ١٧-١٨.
- قاسم، أحمد: القيادة وتعزيز الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٢٥-١٢٧.
- قشطة، منى محمد: القيادة التربوية في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠٢٠، ص ٢١١-٢١٢.
- كراج، جيمس سي؛ روبرت جرانت م.: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تب توب، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٢٠٢-٢٠٤.
- محافظة السويس: البوابة الإلكترونية - محافظة السويس، السويس، ٢٠٢٢، ص ١-٢.
- محمد، أمجد محمود: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ٤، ع ١٥، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٤١٢-٤١٣.
- مذكور، فوزى شعبان: إستراتيجيات المنظمات والأعمال - مدخل تحليلي، دار النهض العربية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٩٦-٩٨.

- هادي، محمد؛ لعلاوي، عمل: أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٣، ع ١، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ص ٢٧-٢٨.
- وزارة التربية والتعليم: مهام ومسئولية مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٢١، ص ص ٢-٣.
- يعقوب، أيمن إسماعيل؛ غيث، أشرف محمود: تنظيم المجتمع - نظريات، قضايا، أدوار، حالات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٣٤-٣٥.

- Achtenhagen, L. & et al., Growth Strategies In Medium-Sized Companies-Beyond The Dichotomy Of Organic Versus Acquired Growth, Strategic Management Society, 36<sup>th</sup> Annual Conference, Berlin, 2018.
- Block, Stanley B. & Hirt, Geoffrey A.: Foundations of Financial Management, McGraw – Hill Inc., Irwin, 2016, PP. 125-127.
- Daft, Richard L.: Management, The Dryden Press, USA., 2017, PP. 75-77.
- Demir, R. & et al., The Strategic Management of High-Growth Firms: A review and Theoretical Conceptualization,

- Long Range Planning, Vol. 50, No.4), London, 2019, PP.441-442.
- Harris, A.: Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence, International Journal of Leadership in Education, Vol. 10, NO.3, London, 2019, PP. 8-10.
  - Hill, Charles W. & Jones, Gareth R.: Theory of Strategic Managment With Cases, South – Sestern, Canada, 2019, PP. 89-91.
  - Leadwood, Kenneth & et al.,: Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System, Leadership and Policy in Schools, Vol. 6, No.1, London, 2019, PP. 55-56.
  - Mascall, Blair & et al.,: The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers, Academic Optimism, Journal of Educational Administration, Vol. 46, No.2, London, 2018, PP. 221-223.
  - Matsusaka, John: Corporate Diversification, Value Maximization and Organizational Capabilities, Journal of Business, Vol. 74, No.3, Lonodn, 2020, PP. 165-167.
  - Ojwaka, A. S. & Beya, J.: Effect of Growth Stratigies Organizational Performance: A Survey of Commercial

- Printing Firms in Nairobi, Strategic Journal of Business and Change Management, Vol.5, No.4, Kenya, 2020, PP. 262-263.
- Shava, G. N. & Tlou, F. N.: Distributed Leadership in Education Contemporary Issues in Educational Leadership, African Educational Research Journal, Vol.6, No.4, New York, 2018, PP. 281-282.
  - Wanjiru, Benson Njoroge & George, Gongera Enock: Analysis of Organic Growth Strategies on Performance of Small and Medium Sized Enterprises: Case of Thika Sub-County, Euorppean Journal of Business and Management, Vol.7, No.2, Kenya, 2019, PP. 180-183.