

## القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة

أ/ صالح بن غرم الله بن هندي الكنانى الزهراني  
مرشد طلابي بتعليم محافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية

أ.د/ عبدالرحمن بن أحمد صائغ  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم بكلية  
الشرق العربي للدراسات العليا

### • المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعة، ودرجة توفر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة التنظيمية، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل البحث إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كان بدرجة منخفضة، كما تبين أن توافر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة منخفضة، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية. وأوصى البحث بنشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس، وتفعيل دور القيادات المدرسية، لممارسة القيادة الموزعة، وتقديم الدعم المعنوي والمعرفي لهم، والعمل على تدريب قادة المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، الثقة التنظيمية.

### *Distributed Leadership for School Leaders and its Relationship with Organizational Confidence: A Field Study on Governmental Educational Schools in Quwaia Governorate*

*Saleh Bin Ghurmullah Bin Hindi al-Kinania – Zahrani*

*Prof.Abdul-Rahman Bin Ahmed Sayegh*

### Abstract

The research aimed at identifying practice degree of the leaders of the public education schools of the dimensions of the distributed leadership in Qawaiya governorate, identifying the degree of availability of organizational trust in teachers and school leaders, revealing the relationship between the distributed leadership and the degree of availability of organizational trust, the research used the correlative descriptive approach. The research indicated that the distributed leadership practice and its dimensions among the school leaders were low, the organizational trust and its dimensions were low, and the correlative relationship was statistically significant at level (0.01) between distributed leadership and organizational trust. The research recommended publishing the culture of distributed leadership in schools, activating school leaders role for distributed leadership practice, providing moral and cognitive support to school leaders and training them on distributed leadership practice through simulation and role sharing.

**Keywords: Distributed Leadership, Organizational Confidence.**

• مقدمة:

إذا كانت المنظمات التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة تعدّ أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، فالإدارة التربوية ممثلة بالقيادات التربوية تعد عنصرًا بارزًا ومميزًا يؤثر في كفاءة العملية التربوية، وتحسين مردودها، وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها؛ لذا فإن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قادتها (حسين، 2014، 9).

وعلى مستوى الإدارة المدرسية يؤكد حمود (2002، 166) أنّ السلوك القيادي لقائد المدرسة، هو المحرك الرئيس لسلوك الطلاب والعاملين بالمدرسة على حد سواء، ويظهر دوره في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال، تسوده الثقة في التفاعل، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. حيث ظهر مصطلح القيادة الموزعة حديثاً، وهي واحدة من الأساليب القيادية الجماعية الفاعلة في المؤسسات التعليمية، ومن بينها المدارس، وقد أثبتت نتائج الدراسات الحديثة نجاحها في التأثير على العاملين وتطوير الأداء، حيث يذكر كل من Harris, Muijs (2006, 112) أن ظهور القيادة الموزعة مفهومًا ونظرية قوية يمثل تحولاً مهماً في التفكير بشأن القيادات، فهي لا تتحدى أسطورة القيادة الفردية فقط، ولكنها تُنادي بالقيادة للمعلمين ولغيرهم من الموظفين بالمدرسة.

وقد ذكر Woods, Bennett, Harvey, and Wise (2004, 441) أنّ أهم ما يميز القيادة الموزعة مصطلح " العمل الجماعي " أو الموزع ويعني الطاقة الإضافية التي تنتج عن النشاط المشترك، ويتضمن ذلك ما أشار له Philip (2007, 366) من توزيع المسؤوليات الداخلية للمدرسة على المعلمين، وتكوين مجموعة من الأفكار والمعايير الثقافية التي تحث المعلمين على القيام بالمبادرات وتنمية علاقات اجتماعية بين عناصر المجتمع المدرسي.

ويؤكد Silins, Silja, & mulford (2002, 25) أن المعلمين بالقيادة الموزعة يكتسبون مهارات الاتصال والقيادة، وابتكرون ممارسات جديدة، وذلك في إطار من الثقة والتعاون، وفي حال غيابها فإنه يتعذر على المؤسسات العمل بفاعلية، لذا من الضروري في ظل القيادة الموزعة أن تتغير أنماط السلوك بحيث يصبح هناك نوع من الاندماج والتعاون والتفاعل، وإمكانية التأثير بالأقران والتأثير فيهم، بخلاف ما يحدث في أنماط القيادة التقليدية التي تسير من أعلى لأسفل، وهذا يحتاج بالتأكيد إلى توفر الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي بوصفها شرطاً لحدوث هذا التعاون، وبالتالي نجاح ممارسة القيادة الموزعة داخل المدرسة؛ فالثقة تؤدي دوراً حيوياً في تشكيل العلاقات داخل المدرسة وتحديد مدى التعاون بين أعضائها.

وبالرغم من وجود دراسات كثيرة أشار لها نجودا Ngoda (2008, 85)، أكدت وجود علاقة للقيادة التشاركية والتحويلية بالثقة التنظيمية، إلا أن قلة من الدراسات التي تناولت علاقتها بالقيادة الموزعة، بالرغم مما أكد عليه الشريفي

(2011) بأن طبيعة العمل بأبعاد القيادة الموزعة تعتمد مقدار الثقة المتبادلة المتمثلة في ثقة المعلم بقائده، وبزملائه، وبطلبته، وبأولياء الأمور.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يسعى للكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لقادة مدارس التعليم الحكومي وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر القادة والمعلمين بمحافظة القويعة.

#### • مشكلة البحث:

اتجه اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية منذ بدايات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم الذي انطلق عام (2007) إلى تطوير القيادات المدرسية وتبني استراتيجيات وأنماط قيادية تساهم في تحويل المدرسة من النمط القيادي التقليدي، إلى أنماط قيادية حديثة، حيث بدأت وزارة التعليم بالشروع في تنفيذ مشروع "أنموذج تطوير" للمدارس المطورة ضمن مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام الذي يهدف إلى تحويل مدارس التعليم العام إلى مدارس متعلمة عام ١٤٤٠هـ (أنموذج تطوير المدارس، ٢٠١٧، ٨٢-٨٤). كما تؤكد الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠ في الهدف الاستراتيجي الثالث "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار من خلال الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ والعمل على ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة وتنمية المهارات القيادية وحسن الاستفادة منها" حيث ورد أن متوسط عدد ساعات التطوير المهني في القيادة (٥) ساعات وحدد الهدف الاستراتيجي المطلوب رفعه إلى (٢٠) ساعة عام (2030) (برنامج التحول الوطني رؤية 2030، 2016، 62).

ورغم الجهود السابقة إلا أن مؤشرات الواقع في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومعطياته تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الروقي (2012) والعتيبي (2008) والراشدي (2011) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أوتوقراطية أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول. كما أشارت أيضاً نتائج بعض الدراسات التي تناولت درجة ممارسة القيادة الموزعة إلى مستوى دون الحد المأمول في تطبيقها كدراسة عجوة (2012) والشهراني (2010) والشثري (2010) ودرادكة ووظافري (2014) واليعقوبية (2015). كما كشفت دراسة الثبيتي (2015، 27) بأن القيادة الموزعة جاءت بالمرتبة الأولى من التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في القيادة التربوية حسب اتفاق الخبراء بمتوسط حسابي (5) وانحراف معيار صفر مما يؤكد إجماعهم على أن القيادة الموزعة تمثل أفضل التوجهات المستقبلية للقيادة التربوية.

ورغم قلة دراسة الثقة التنظيمية بمدارس التعليم الحكومي أيضاً، فقد أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية بين قادة ومعلمي المدارس مع متغيرات غير متغير الدراسة الحالية منها دراسة الزبيدي (2013) والزهراي (2012) ونوح (2013) بينما وجدت دراسة قموة (2008) ولوكاشة (2011) والبيكار (2012) أبو أسنينة (2016) الغويري (2016) بدرجة توفر متوسطة. ورغم

هذه النتائج التي من المفترض أن تسهم في تحسين المناخ المدرسي، إلا أن واقعها ربما يدل على غير ذلك، وربما لوجود تأثير متغيرات أخرى ومنها النمط القيادي.

حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول أنماط القيادة أنها أحد العوامل المحددة لتحقيق الأهداف المؤسسية؛ حيث أشار الصيدلاني (2001، 37) أن غالبية نتائج الأبحاث اتفقت على تأثر الأنماط القيادية الإيجابية للقيادات التربوية تأثيراً إيجابياً بمتغيرات النفسية للمعلم كالروح المعنوية، والرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الضغوط، وقلّة الشعور بالاحترق النفسي، والاستعراق الوظيفي، ودافعية الإنجاز، كما أنها تؤثر على المتغيرات التنظيمية الأخرى بالمدرسة كالعدالة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، والولاء الوظيفي، والثقة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق فإن الباحث يسعى لمحاولة استقصاء تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة، ودرجة توافر الثقة التنظيمية لقادة المدارس ومعلميها، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما من خلال السؤال التالي: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لقادة مدارس التعليم الحكومي وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر القادة والمعلمين بمحافظة القويعة؟

#### • أسئلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة لقادة مدارس التعليم الحكومي وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر القادة والمعلمين بمحافظة القويعة؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية هي:

- ◀ ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة؟
- ◀ ما درجة توافر الثقة التنظيمية لقادة ومعلمي مدارس التعليم الحكومي؟
- ◀ ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى القادة والمعلمين؟

#### • أهداف البحث:

- يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي (الابتدائي - المتوسط الثانوي) لأبعاد القيادة الموزعة.
- ◀ تعرّف درجة توافر الثقة التنظيمية لقادة مدارس التعليم الحكومي ومعلميها.
- ◀ الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى القادة والمعلمين

#### • أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال ما يلي:

◀ يتناول موضوع أبعاد القيادة الموزعة التي تُعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة، والتي تبين تأثيرها في معالجة الكثير من المشكلات المتعلقة بتنمية دافعية الإنجاز للقيادات المدرسية وللمعلمين.

◀ كونه يتناول مفهوم الثقة التنظيمية الذي يعد أحد أشكال السلوك التنظيمي الإيجابي والمهم في بيئة العمل وأحد المقاصد المهمة للتعليم.

◀ قد يعطي هذا البحث إضافة علمية كونها تكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والثقة التنظيمية.

◀ قد تساعد نتائج البحث الحالي في نشر ثقافة الثقة التنظيمية في البيئة المدرسية والبيئة المحيطة بها عند استخدام نمط القيادة الموزعة.

◀ قد يستفيد من نتائج هذا البحث المسؤولون وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم ومكاتب التعليم ومشرفو القيادة المدرسية وقادة المدارس، ويتناولون التغذية الراجعة المفيدة لهم.

#### • مصطلحات البحث:

• القيادة الموزعة: Distributed leadership :

تُعرّف القيادة الموزعة بأنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال؛ حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل في المؤسسة (عجوة، 2012، 3).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قيادة المدرسة قيادة جماعية تقوم على منح قائد المدرسة أدواراً قيادية للمعلمين، وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها، وهذا ما يميزها عن القيادة التشاركية.

#### • الثقة التنظيمية:

عرفتها القحطاني (2013، 8) بأنها " قدرة مدير المدرسة على إعطاء العاملين الثقة التامة من خلال ترك قنوات الاتصال مفتوحة".

ويعرّف الباحث الثقة التنظيمية لدى قادة ومعلمي المدارس إجرائياً بأنها: رضا المعلمين عن التعامل مع قائد المدرسة وزملاء العمل والطلبة وأولياء الأمور، واعتماد الصدق وشفافية المعلومات المتبادلة لإنجاح العمل.

#### • الإطار النظري للبحث

• القيادة الموزعة Distributed leadership ومفهومها:

يعرفها زانج وفيرمان Zhang & Faerman (2007,480) على أنها "تلك التأثيرات المباشرة أو المفوضة بالوكالة والتي تعزى اختياريًا إلى فرد معين أو أفراد منفصلين أو مجموعة من الأفراد في التعاون فيما بينهم أو إلى وحدات تنظيمية من خلال أعضاء داخل تلك المنظمات". كما عرفت بأنها "شكل للقيادة الجماعية التي تعتمد أنشطة وجهود العديد من الأفراد في المدرسة الذين يعملون على حشد وتوجيه المعلمين في عمليات قيادة المدرسة" (Harris, 2004,13).

وتعرف القيادة الموزعة أيضاً "بأنها قدرة قائد المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة" (القحطاني، 2008، 81).

بينما يرى فلية، والزكي (2004، 193) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة"، ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن القيادة الموزعة بالمدارس تعدّ فكرة حديثة تقوم على التفاعل بين القائد والمعلمين في شبكة عمل تفاعلية على مستوى المدرسة، وتعبّر عن نمط إداري مفتوح يتفاعل الجميع من خلاله لتحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة.

#### • أهمية القيادة الموزعة:

تهتم القيادة الموزعة عموماً بفكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها بوصفها إيماناً بفكرة الفريق القيادي، والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد، بل تصبح متاحة للجميع، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القادة عن ذي قبل؛ لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها، بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحده، وتبني أساليب قيادية أكثر ديمقراطية (NCSL, 2007, 399).

وتشير هاريس Harris (2003, 317) أن القيادة الموزعة رغم أنها تتطلب الحد من مركزية القائد حتى يعطي الفرصة للآخرين ليقوموا بممارسات قيادية داخل المدرسة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن يكون كل شخص قائداً؛ فالفكرة في القيادة الموزعة هي أنها تفتح الباب فقط أمام إمكانية وجود صيغة قيادية تتسم بقدر أكبر من الديمقراطية والجماعية.

وتركز أيضاً على إعطاء العاملين في المنظمة التعليمية سمة المبادرة لتطوير السياسات والممارسات في المدرسة وخلق ثقافة تفاعلية بين القائد والمعلمين قائمة على القيم والأفكار تساعد على تحديد الإطار الذي يتم من خلاله التغيير والمناقشة (Wallach, 2010, 58).

وبناء عليه فإن الباحث يستخلص مما سبق بأن القيادة في السابق كانت تركز بشكل عام على القائد الأوحده ممن يشغل مناصب قيادية تخوله بالسلطة المطلقة في اتخاذ القرار وتسيير أمور العملية التعليمية، لتأتي القيادة الموزعة بالفكر الحديث الذي يقوم على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذها، ومنحهم أدواراً قيادية تمكنهم من ممارسة مهامهم المدرسية.

#### • مبررات تطبيق القيادة الموزعة:

حظي مفهوم القيادة الموزعة بدرجة عالية من الاهتمام من قبل الباحثين في السنوات القليلة الماضية، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب والمبررات، منها أنه لم يعد مقبولاً الاعتماد فقط على شخصية القائد البطل القادر على القيام

بكل شيء الذي يمسك بجميع الخيوط في يده، ويعتمد عليه في نجاح العملية الإدارية، ويرجع أيضاً إلى تنامي الدعوات إلى الاستفادة بالأفكار والمهارات والقدرات الإبداعية والإمكانات المتاحة التي تمتلكها مجموعة العمل ككل، وليس القائد وحده بما يعود بالنفع على المؤسسة، وبما يؤدي إلى التغيير والتطوير والتحسين المنشود، كما أن أسلوب القيادة الموزعة يتناسب مع المقدار الهائل من المعلومات والبيانات والمعارف التي تولدت في المجتمعات الحديثة، حيث تمكن من الاستفادة من تلك المعلومات والمعارف أقصى استفادة ممكنة، وتستطيع أن تضعها موضع التنفيذ، وباختصار فإن القيادة الموزعة تستفيد على حد تعبير وودز وزملائه (woods et al 2004,450) من "الكثير من العيون والأذان والعقول الموجودة في المنظمة وليس القليل منها".

وفي ضوء ما سبق، فإن الباحث يستخلص أهم مبررات تطبيق القيادة الموزعة في السعودية فيم يلي:

- « تزيد من فاعلية المدرسة بإشراك المعلمين في وضع رؤية مشتركة ينطلقون منها.
- « الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمعلمين الذين لديهم قدرات وأفكار إبداعية تحسّن من العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.
- « اكتشاف قيادات غير رسميين من المعلمين يستفاد منهم في مناصب قيادية رسمية.
- « الإيمان بقدرات المعلمين والرفع من معنوياتهم وانعكاسها الايجابي على عملهم داخل المدرسة.
- « إشراك المعلمين في تحمّل المسؤولية ونشر ثقافة القيادة الموزعة، وعدم الاعتماد الكلي على القائد الرسمي الوحيد.

#### • الثقة التنظيمية ومفهومها:

عرّفَتْ بأنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المؤسسة التربوية، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه (الشكرجي، 2008، 58).

وعرّفها الطائي (٢٠٠٧، ٦١) بأنها "إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المؤسسة بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاهها".

كما عرفت بأنها "تمثل درجة الإقناع الإيجابي عند الفرد في المؤسسة بأن بقية الأعضاء -رؤساء ومرؤوسين- لن يكونوا انتهازيين؛ لا في القول ولا في السلوك، ولا في القرارات بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل" (الحري، ٢٠١١، ٩).

وقد عرفت قموه (2008، ١٨) بأنها "إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، واستعداده لتنفيذ العقد النفسي؛ حيث تشمل على توقعات سلوكية تتصل

بأخلاقيات الوظيفة، والدوافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص؛ للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق، وموضوعية".

في حين عرفها الطراونة والمعشر (٢٠١٢، ٢٢٠) بأنها "تمثل توقعات الأفراد والجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق".

وتعرفها فرج (٢٠١٣، ١١) بأنها توقعات الرؤوسين بأن المؤسسة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم، لارتباطهم بها بعلاقات إيجابية في القول والعمل مما يزيد شعورهم بالألفة والمحبة، والالتزام بالعمل، وذلك من خلال ثقتهم بقائدهم، وزملائهم، وإدارة المؤسسة.

بينما عرفها متعب والعطوي (٢٠٠٨، ٣١٠) بأنها "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك". ومن خلال التعريفات السابقة يُعرفها الباحث إجرائياً بأنها "رضا المعلمين وإحساسهم بالارتياح في التعامل مع قائد المدرسة وزملاء العمل والطلبة وأولياء الأمور وحسن الظن بهم، والاعتماد على صدق وشفافية المعلومات المتبادلة لإنجاح العمل".

#### • أهداف الثقة التنظيمية:

تتعدد أهداف الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، ويشير (السعودي، ٢٠٠٥، ٢٢٦) إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية؛ وهي:

الثقة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقاً لهذا البعد على الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

«الثقة المتعلقة بالفاعلية: ولا يقتصر دور الموظف فيها على اتباع اللوائح والأنظمة والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق الذي يساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح بوصفها جزء من الفاعلية الكلية للمنظمة التي يعمل لديها.

«الثقة المتعلقة بالبرامج ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، فلا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من المستويات المنظمة؛ بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا في المنظمة، نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

#### • أهمية الثقة التنظيمية:

إن تكوين الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف؛ لإنجاز المهام والفعاليات المختلفة للمنظمة بما يسهم في نجاحها وتقدمها، وكما ذكرت الطائي (٢٠٠٧، ٣٣) أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل، وأنه كلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل والغياب، وقلت الصراعات. وكذلك أشار العزي



والساعدي (٢٠٠٤، ٢٤) أن الثقة تعد الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة سواء كانت الثقة بين العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود علاقتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة، وقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المؤسسات، كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل، وكما ذكر رشيد (٢٠٠٣، ٤٥٠) أن هناك عدة فوائد من الإدارة بالثقة؛ منها ما يلي:

- ◀◀ الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً، وتزيد من الإنتاجية
- ◀◀ أن الثقة تؤثر إيجاباً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.
- ◀◀ التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
- ◀◀ تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- ◀◀ وضوح الأهداف والمهام، والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
- ◀◀ ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل.
- ◀◀ الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- ◀◀ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.
- ◀◀ تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة.
- ◀◀ تشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع.

#### • أبعاد الثقة التنظيمية:

◀◀ الثقة بالقيادة: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه قادتهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ إن الأمانة والاستقامة هما سمتان أساسيتان وحتميتان للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره؛ لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ إنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين، أو يعمل على استغلالهم (الزائدي، ٢٠١٥، ١٨٨)

◀◀ الثقة بزملاء العمل (المعلمين): المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين المعلمين من حيث الاعتماد المتبادل والشراكة في تبادل الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثقة بين المعلمين مسألة مهمة في المدارس، وهي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل التي تتمتع بمهارات تكاملية، وهم ملتزمون بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (البلوي، ٢٠٠٨، ١٤٤؛ الزبيدي، ٢٠١٣، ١٩)

◀◀ الثقة بإدارة المدرسة: إن المعضلة الأساسية ذات التكاليف الباهظة التي تواجه المدارس والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المدرسة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المدرسة وسيبقى المعلمون الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمدارس النجاح

في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لأبد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل المعلمين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل المعلمين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض ولائهم (الزائدي، ٢٠١٥، ١٨٩).

#### • نتائج البحث:

• **الإجابة عن السؤال الأول** " ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم لأبعاد القيادة الموزعة؟  
 ◀ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول في الاستبانة التي تقيس القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة من وجهة نظر المعلمين والقادة، وقد تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (١):

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وقادة المدارس لأبعاد المحور الأول بالاستبانة (القيادة الموزعة)

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	رؤية المدرسة	1.92	0.54	1	منخفضة
4	تنظيم المدرسة	1.89	0.51	2	منخفضة
2	قيادة المعلم	1.95	0.56	3	منخفضة
1	المسؤولية المشتركة	2.62	0.55	4	متوسطة
	الممارسات الكلية للقيادة الموزعة	1.93	0.45	-	منخفضة

ويتضح من الجدول (١) أن درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم بمحافظة القويعة للقيادة الموزعة من وجهة نظر استجابات عينة الدراسة جاءت بدرجة ممارسة (منخفضة) في جميع أبعاد القيادة الموزعة، حيث جاء بُعد (المسؤولية المشتركة) بالترتيب الأول، وبُعد (قيادة المعلم) في الترتيب الثاني، ويليه بُعد (رؤية المدرسة) في الترتيب الثالث، وجاء بُعد (تنظيم المدرسة) في الترتيب الأخير.

• **الإجابة عن السؤال الثاني** " ما درجة توفر الثقة التنظيمية لقادة مدارس التعليم ومعلميها؟  
 للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني في الاستبانة الذي يقيس الثقة التنظيمية لدى المعلمين، من وجهة نظرهم ونظر قادة المدارس بمحافظة القويعة، وقد تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٢):

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين وقادة المدارس لأبعاد المحور الثاني بالاستبانة (الثقة التنظيمية)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوفر
3	الثقة بالقائد	1.96	0.64	1	منخفضة
1	الثقة بالمعلمين	2.17	0.59	2	منخفضة
2	الثقة بالطالب وأولياء أمورهم	2.06	0.51	3	منخفضة
	الدرجة الكلية لتوفر الثقة التنظيمية	2.08	0.48	-	منخفضة

ويتضح من الجدول (٢) أن استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر الثقة التنظيمية، حيث جاءت بدرجة (منخفضة) في جميع الأبعاد الثلاثة، وجاء بُعد الثقة بالمعلمين بالمرتبة الأولى وبعد الثقة بالطلاب وأولياء أمورهم، بالمرتبة الثانية بينما جاء بُعد الثقة بالقائد بالمرتبة الأخيرة.

• **الإجابة عن السؤال الثالث "ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة الموزعة ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى القادة والمعلمين؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجات ممارسة القيادة الموزعة، ودرجات تقدير الثقة التنظيمية، وجاءت النتائج كما بالجدول (٣):

جدول (٣) نتائج اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والثقة التنظيمية لقادة ومعلمي مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة

البعد	الثقة بالقائد	الثقة بالمعلمين	الثقة بالطلاب وأولياء أمورهم	الثقة التنظيمية
رؤية المدرسة	0.314**	0.272**	0.425**	0.411**
تنظيم المدرسة	0.587**	0.491**	0.479**	0.617**
قيادة المعلم	0.608**	0.429**	0.508**	0.617**
المسؤولية المشتركة	0.545**	0.389**	0.539**	0.593**
الدرجة الكلية للقيادة الموزعة	0.616**	0.476**	0.578**	0.669**

دال إحصائياً عند (0,01)

ويتضح من الجدول أن استجابات عينة الدراسة حول جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لكل من (القيادة الموزعة) وأبعاد (الثقة التنظيمية) هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (10,0). حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (669,0) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة والثقة بالقائد من (608,0-314,0) وكانت الأعلى بين تنظيم المدرسة وقيادة المعلم مع الثقة التنظيمية، كما يُلاحظ أن رؤية المدرسة كانت أقل أبعاد القيادة الموزعة ارتباطاً بأبعاد الثقة التنظيمية وبالدرجة الكلية.

• **توصيات البحث:**

- يوصي البحث الحالي بالعديد من التوصيات أهمها ما يلي:
- ◀ نشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس وتفعيل دور القيادات المدرسية، لممارستها، ورفع درجة توفر الثقة التنظيمية، وتقديم الدعم المعنوي والمعرفي لهم.
- ◀ العمل على إعداد حقيبة تدريبية وتدريب قادة المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار، وتعريفهم بماهيتها، وأهدافها، ومبادئها، ودورها الإيجابي في تحقيق أهداف العملية التعليمية عبر إيجاد بيئة تربوية قائمة على التعاون والمشاركة مما يسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية.

◀ ضرورة ممارسة المعلمين والقادة للمظاهر الدالة على الثقة التنظيمية؛ حيث كشفت النتائج عن توفرها بدرجة منخفضة.

◀ العمل على تدعيم القيادة الموزعة لدى قادة المدارس، وحث القادة التربويين ومشرفي القيادة على اعتبارها عنصراً أساسياً في تقييم القادة.

### • قائمة المراجع:

#### • المراجع العربية :

- أبو أسنينة، عونية طالب (٢٠١٦) مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - فلسطين ،٤: (١٤) ٦٣ - ٩٤.
- برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) الفصل الثاني: الأهداف والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢ - ٦٤
- البكار، أماني يوسف(٢٠١٢) مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة .) جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- البلوي، منصور مفلح منصور القويعاني (٢٠٠٨) علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الثبتي، خالد بن عواض عبدالله (٢٠١٥) التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية، مجلة رسالة الخليج العربي،١٥(١٣٩) ص ١٥ - ٣٦.
- الحربي، نيفين الصاعدي (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠١٤) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حمود، خضير كاظم (٢٠١٢). السلوك الإداري .عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد محمود محمد، ظفاري، محمد على جابر(٢٠١٤) درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ٤(١٥) ص٣٩٩ - ٤٢٦.
- الراشدي، مازن ساعد بن عطا الله (٢٠١١). الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣) الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، ٤٣ (٣)، ٤٣٧ - ٤٧٩.
- الروقي، عبد الله عايض خزام (٢٠١٢). الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزاودي، أحمد بن محمد(٢٠١٥) سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين ".مجلة كلية التربية بأسبوط -مصر ،٣١، (٥) ص ١٦٩ - ٢٤٢.

- الزبيدي، محمد (٢٠١٣). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة.
- الزهراني، أحمد (٢٠١٢). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٥) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية (دراسة ميدانية) مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣١(١) ٢٢٠ - ٢٣٣.
- الشثري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز (٢٠١٠) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. التربية - مصر (٢٨) ١٣ ص: ١٣ - ٥٦.
- الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١١) سلوك الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة. المجلة التربوية - الكويت ٢٥(١٠٠) ص: ١١٧ - ١٤٦.
- الشكرجي، أسماء (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- الشهراني، ندي بنت ظافر. (٢٠١٠). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة - تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.
- الصيدلاني، خالد بن صالح أحمد (٢٠٠١). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، جامعة نايف للعلوم العربية، الرياض.
- الطائي، رنا ناصر صبر (٢٠٠٧) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الطراونة، مجدولين عصري، والمعشر، زياد يوسف (٢٠١٢) أثر الموضوعية لنظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديرات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. مجلة دراسات الجامعة الاردنية، ٢٣(٣) ص ٢١٩ - ٢٥٥.
- عبيدات، زهاء الدين (٢٠١٢م) القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق.
- العتيبي، نواف سفر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لقادة المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر (١) ٣٦ ص: ١ - ٣٠.
- العزي، سعد علي، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٤) الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء (٥) ص ٢٣ - ٣٣.
- الغويري، صفاء أحمد محمود (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء،

- فرج، شدى إبراهيم حسين (٢٠١٣) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة" .. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- فلية، فأروق، والزكي، أحمد (٢٠٠٤) معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثانية، الرياض.
- القحطاني، عيبر (٢٠١٣). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- قموة، سحر (٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- لوكاشه، باسمه محمد سعد الدين (٢٠١١) مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والفعالية التعليمية الذاتية للمعلمين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- متعب، حاتم كاظم والعتوي، عامر علي (٢٠٠٨) دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، مجلة جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٦ (٢) ص ٣٠١ - ٣٤٤.
- نوح، هوازن محمد عبد الوهاب. (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- وزارة التعليم، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٧) . أنموذج تطوير المدارس. الرياض.
- اليعقوبية، سوسن بنت سعود (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. الإداري (سلطنة عمان) (١٤١) ٣٧. ص ١٥٧ - ١٧١ .

#### • المراجع الأجنبية:

- Arrowsmith, Trevor (2007). Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of The Headteachers and Other Issues. *management in Education*, 21(2), 21- 27.
- Christy, K. (2008). *A Comparison of Distributed Leadership Readiness in Elementary and Middle Schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia, USA.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management* 3(23) 313-324

- Harris, A. (2008) Distributed Leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 ( 2), 172-188.
- NCSL (2007) Distributed Leadership ,Available at: [http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership\\_web/textonly/introduction.htm](http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership_web/textonly/introduction.htm) NO.5, 399-416.
- Ngoda, O.E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership – organizational outcomes relationship. *Journal of Leadership studies*, 4(1), 82-100.
- Ron Ritchie and Philip a.wood,(2007) .degree of distribution towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. *school leadership and management* ,4(27), 365-366.
- Silins, Halia and Zarins, Silja, Mulford Bill (2002). What characteristics and processes define a school as a learning 211rganization? Is this a useful concept to apply to schools? , *International Education Journal* ,1(3), 24-32.
- Wallach, C. (2010). *Distributed Leadership and Decision Making In High School Conversions*,. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, USA
- Woods, Philip A.; Bennett, Nigel; Harvey, Janet A. and Wise, Christine (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration and Leadership*, 32(4) ,pp. 439–457
- Zhang, J. and Faerman, S. (2007). Distributed leadership in the development of knowledge sharing system.*European Journal of Information Systems*,160,479-493.

