



## بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة

د. سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: Dr.salharthi1@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التفسيري، واستخدمت أداة الاستبانة والتي تكونت من القيادة التوزيعية كمتغير مستقل، والمناخ التنظيمي كمتغير تابع، وبلغ حجم العينة التي وزعت عليها الاداة (462) معلماً ومعلمة، واطهرت الدراسة القوة التفسيرية الفائقة للنموذج حيث نجحت القيادة التوزيعية في تفسير ما نسبته (94%) من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي، وهي قدرة تنبؤية مرتفعة جداً تبرهن على أن النموذج التفسيري المقترح قد أحاط بأهم المتغيرات المؤثرة في البيئة التنظيمية لمدارس جدة. ، ووصت الدراسة بمنح المعلمين والمعلمات مساحة أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعملية التربوية، و تشكيل فرق عمل قيادية واضحة الأدوار داخل المدارس، لتعزيز ثقافة التعاون المهني، إضافة الى بناء برامج تدريبية متخصصة لمديري ومديرات المدارس تركز على مهارات القيادة التوزيعية.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج تفسيري، القيادة التوزيعية، المناخ التنظيمي، مدارس التعليم العام، محافظة جدة.



## Developing and Testing an Explanatory Model of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Climate in Public Schools in Jeddah Governorate

**Dr. Saud bin Abduljabbar Huwaiti Al-Harathi**

Associate Professor of Educational Administration and Planning, King Abdullah Air  
Defense College, Kingdom of Saudi Arabia  
Email: [Dr.salharthi1@gmail.com](mailto:Dr.salharthi1@gmail.com)

### ABSTRACT

This study aimed to develop an explanatory model that clarifies the nature of the relationship between distributed leadership and organizational climate in public schools in Jeddah Governorate. The study adopted the explanatory descriptive approach and utilized a questionnaire as the main data collection instrument. Distributed leadership was treated as the independent variable, while organizational climate was considered the dependent variable. The study sample consisted of (462) male and female teachers. The findings revealed a very high explanatory power of the proposed model, as distributed leadership successfully explained (94%) of the variance in organizational climate. This indicates a very strong predictive capability, demonstrating that the proposed explanatory model effectively captures the most significant variables influencing the organizational environment of schools in Jeddah. The study recommended providing teachers with greater opportunities to participate in decision-making related to the educational process, establishing clearly defined leadership teams within schools to enhance professional collaboration, and developing specialized training programs for school principals focusing on distributed leadership skills.

**Keywords:** An explanatory model, distributive leadership, organizational climate, public education schools, Jeddah Governorate.



### المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة في العملية الإدارية، لما لها من دور محوري في توجيه الجهود التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، فالقائد هو العنصر المؤثر في سلوك العاملين وبناء بيئة العمل المثالية لهم.

وقد تطور الاهتمام بالقيادة من التركيز على السمات الشخصية للقائد إلى دراسة السلوك القيادي وأنماط التأثير داخل المنظمات، وصولاً إلى النظر إليها بوصفها عملية اجتماعية تفاعلية تتشكل من خلال العلاقات المهنية والسياق التنظيمي الذي تُمارس فيه. وفي البيئة المدرسية على وجه الخصوص، تمثل القيادة عاملاً حاسماً في تحسين جودة التعليم والتعلم، وتعزيز فاعلية المعلمين، وبناء مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الابتكار والتطوير المستمر. (Leithwood et al., 2004)

وفي ضوء تعدد العمل المدرسي وتزايد متطلبات الإصلاح فيه، برزت الحاجة إلى نماذج قيادية تتجاوز التصور التقليدي الذي يحصر القيادة في شخص المدير، نحو مداخل حديثة تؤكد الطابع الجماعي والتشاركي للعمل القيادي. ومن أبرز هذه المداخل مدخل القيادة التوزيعية الذي ينظر إلى القيادة بوصفها ممارسة مشتركة تُوزَّع مسؤولياتها وأدوارها بين عدد من الفاعلين داخل المدرسة، بما في ذلك المديرون والوكلاء ورؤساء الأقسام والمعلمون القادة. ويؤكد هذا المدخل أن فاعلية القيادة لا تتحدد فقط بخصائص القائد الفرد، وإنما تتشكل من خلال التفاعل الديناميكي بين القادة والأتباع والسياق التنظيمي الذي يحتضن الممارسة القيادية (Spillane, 2004; Halverson, & Diamond, 2006).

فالقيادة التوزيعية تمثل تحولاً مفاهيمياً في فهم القيادة التربوية، حيث تسهم في تعزيز التعاون المهني، وبناء القدرة التنظيمية للمدرسة، وتحسين المناخ التنظيمي الداعم للأداء والالتزام المهني. كما توفر إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم كيفية ممارسة القيادة فعلياً داخل المدارس، وكيف يمكن لتوزيع الأدوار القيادية أن يسهم في تحقيق التحسين المدرسي المستدام. (Harris, 2013) (Tian, Risku, & Collin, 2016)

كما أنها تعد عاملاً تنظيمياً مهماً في تحسين الممارسات المهنية وتعزيز قدرة العاملين على تبني التغيير وتطبيق الابتكارات داخل بيئة العمل. كما تسهم القيادة التوزيعية في تعزيز التعاون بين العاملين وبناء بيئة قائمة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات، وهو ما يدعم الابتكار على المستويين الفردي والجماعي داخل المؤسسات (Lin, 2022)

وقد برز مفهوم القيادة التوزيعية بوصفه أحد المداخل النظرية الحديثة في القيادة التربوية التي تعكس التحول من النماذج القيادية الفردية إلى النماذج الجماعية التشاركية، إذ تقوم القيادة التوزيعية على افتراض أساسي مفاده أن العمل القيادي داخل المدرسة لا يُمارس من خلال فرد واحد يشغل موقعاً رسمياً في الهيكل التنظيمي، بل يتجسد في شبكة من التفاعلات المهنية التي يشترك فيها عدد من الفاعلين التنظيميين وفقاً لخبراتهم وأدوارهم ومواقعهم الوظيفية. ومن ثم فإن القيادة تُفهم هنا بوصفها ممارسة تنظيمية ممتدة تتوزع عبر المواقف والأنشطة والعلاقات المهنية اليومية داخل المدرسة. (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004)

وقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالقيادة التوزيعية ومنها القيادة التشاركية والقيادة التعاونية والتي تدل جميعها على العمل المشترك وتوزيع المهام والتعاون والعمل الجماعي دون تمركزها بيد شخص واحد (عماري، 2022)، وعرفها (Lin, 2022) بأنها إطار تنظيمي فاعل يربط بين تمكين العاملين، وتعزيز استقلاليتهم المهنية، وتطوير التعاون بينهم، بما يعكس إيجابياً على جودة العمل وتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة، كما عرّفها Spillane من منظور الممارسة القيادية بأنها ليست وظيفة فردية مرتبطة بشخص القائد أو موقعه الرسمي، بل هي ممارسة تنظيمية «ممتدة» تتشكل من خلال التفاعل بين القادة والأتباع والسياق أو الموقف التنظيمي الذي تُمارس فيه القيادة. حيث يرى أن النشاط القيادي يُوزَّع عبر عدد من الأفراد والمهام والأدوات التنظيمية، وأن فهم القيادة يتطلب دراسة كيفية إنجاز العمل القيادي فعلياً داخل المدرسة وليس فقط تحديد من يشغل الأدوار القيادية الرسمية. (Spillane, 2006) ، وعرفها (شرايحة، 2020) بأنها أحد أنماط القيادة التي يركز فيها القادة على توزيع المسؤوليات والمهام الإدارية على العاملين بحيث يكون هناك أكثر من قائد يتشاركون إدارة المؤسسة ويمارسون الأدوار القيادية ويتعاونون لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، ومع تعدد مفاهيم القيادة التوزيعية إلا أنها تقوم جميعاً على مبدأ اللامركزية في القيادة وتشارك المهام القيادية والتعاون بين أفراد المؤسسة.

وتطبيق القيادة التوزيعية داخل المدارس ذو أهمية كبيرة كما ذكر (Parham, Adair & Reames, 2020)



حيث يساهم تطبيقها في تعزيز ثقافة العمل التشاركي من خلال ترسيخ قيم التعاون وروح الفريق، وتشجيع تقبل الرأي الآخر وبناء علاقات إنسانية إيجابية، بما يساهم في إيجاد بيئة مدرسية محفزة وفعالة، كما أن إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار يدعم تنمية مهاراتهم القيادية، ويعزز قدراتهم على التحليل واتخاذ القرارات الرشيدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء المدرسي بما يعزز الانتماء والالتزام المهني لدى المعلمين، وتنمية مشاعر الولاء للمدرسة، ويحقق كفاءة أعلى في الأداء المدرسي من خلال توحيد الجهود وتوزيع المسؤوليات بصورة منظمة تضمن استمرارية قنوات الاتصال الفعالة بين قائد المدرسة والمعلمين.

وتتسم القيادة التوزيعية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الأنماط القيادية التقليدية، كما أشار إليها Göksoy (2015) أهمها أنها لا تقتصر على فرد واحد داخل المؤسسة، بل تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية وتوزيع الأدوار القيادية بين الأعضاء، وان الدور القيادي لا يتمحور حول شخص محدد، وإنما يُمارس جميع أفراد المؤسسة أدواراً قيادية طوعية، باعتبارها جزءاً من مسؤولياتهم المهنية، كما أن المهام تُوزع بين القائد والأفراد بصورة تكاملية، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف على المدى الطويل، ويمكن إسناد الوظائف والمهام القيادية إلى أفراد مختلفين وفقاً لطبيعة الموقف ومتطلبات العمل وفي أوقات متعددة، كما أنها تعتمد على إعادة توزيع المهام التنظيمية والصلاحيات داخل المؤسسة، بما يعزز مرونة الهيكل الإداري ويحقق قدرًا من التمكين المؤسسي، وترتكز على مبدأ التعاون باعتباره عنصرًا جوهريًا في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة، كما تؤكد أن النتائج المتحققة من توزيع القيادة غالبًا ما تكون أكثر فاعلية واستدامة مقارنة بتركيزها في يد فرد واحد.

ويشير الخزاعي (2019) إلى أن تطبيق القيادة التوزيعية بنجاح يتطلب وجود قائد مدرسي يتبنى نهج المشاركة والديمقراطية، ويتعدى عن الأساليب الأوتوقراطية والمركزية في إدارة العمل، مع تحفيز المعلمين على تحمل الأدوار القيادية، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في القضايا المدرسية. كما يُعدّ الإيمان المشترك بين مدير المؤسسة والعاملين بأهمية العمل الجماعي وقيمتها في تحقيق الأهداف التربوية شرطاً أساسياً لنجاح هذا النمط القيادي، وتضيف صايمة (2017) أن من متطلبات التطبيق الفعال للقيادة التوزيعية تعزيز الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، وتوفير الوقت الكافي الذي يمكن المعلمين من تطوير مهاراتهم القيادية، ويعزز التواصل فيما بينهم، كما أنه يساهم في إحداث تغيير ثقافي ينقل بالمؤسسة من ثقافة القيادة الفردية إلى ثقافة القيادة التشاركية الجماعية من خلال تحديد أهداف مشتركة يتفق عليها جميع العاملين، بما يساهم في تعزيز الدافعية نحو تحقيقها بفاعلية، كما أن من أهم المتطلبات توفير الوسائل والموارد اللازمة التي تدعم اكتساب المهارات القيادية وتسهّل ممارستها وتنظيم برامج تدريبية مناسبة تساهم في رفع كفاءة المعلمين.

ويمكن القول إن نجاح تطبيق القيادة التوزيعية يعتمد بدرجة كبيرة على قائد المدرسة بوصفه نقطة الانطلاق نحو تفعيل هذا النمط القيادي بما يمتلك من مهارات وإدراك لأهمية المشاركة من العاملين، وأهمية التحول القيادي نحو هذا النمط الذي يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي مميز يدعم بناء بيئة عمل مستقرة تتسم بالانفتاح والتعاون وتبادل المعرفة.

ويعتبر المناخ التنظيمي من العوامل التي تدفع نحو تكوين بيئة عمل مستقرة داخل المؤسسات، وهو يعكس طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المؤسسة، ومدى جودة التفاعل المهني، ومستوى الدعم والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، كما يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين ويعزز شعورهم بالانتماء والثقة، الأمر الذي ينعكس على مشاركتهم الفاعلة في برامج التطوير وتحسين الأداء، وفي المقابل فإن المناخ التنظيمي المنغلق أو السلبي يؤدي إلى ضعف المشاركة والجمود الإداري وقلة الدعم وقد يحد من فرص النمو والتميز المؤسسي (Hao, 2024).

والمناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الدراسات الحديثة التي تتعلق بتحسين وتنظيم العمل داخل المؤسسات، فيشير إلى الخصائص السائدة في بيئة العمل كما يدركها العاملون فيها، خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقات المهنية، ومستوى الثقة، وأشكال الدعم، وأنماط القيادة، ومدى الانفتاح في التواصل واتخاذ القرار، ويُظنر إلى المناخ التنظيمي باعتباره سمة ودليل على الاستقرار تعكس التفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل، وتؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل (Ezeaku, 2024).

وقد عرفه (عثمان، وآخرون، 2024) بأنه مجموعة الخصائص المميزة للعمل الداخلي بالمنظمة والتي يكون لها



تأثير على أداء مستوى الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فهو يمثل أحد القوى التي تحرك الفرد وتثيره لتحقيق العمل بنجاح وفاعلية، ويشار إلى المناخ التنظيمي بوصفه إطارًا ثقافيًا واجتماعيًا داخل المدرسة يؤثر في تفاعل الأفراد، ويشكل بيئة داعمة أو معيقة للنمو المهني، ويُعد من المحددات المهمة لجودة الأداء المدرسي وفاعلية العمليات التعليمية، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية (Bonaiuto et al., 2022).

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العناصر الجوهرية داخل المؤسسات، لما له من دور كبير في استقرارها واستمراريتها، حيث يعكس طبيعة البيئة الداخلية للعمل ويحدد مستوى التفاعل بين أفرادها، ويعد من أهم

المتغيرات التنظيمية المؤثرة في سلوك العاملين وأدائهم، ولذلك تتضح ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسات كما ذكرت (الاندونيسي، 2019) من خلال أهميته في استقرار المنظمة واستمراريتها، وتأثيره الكبير في أداء العاملين، ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة حيث يرتبط تحقيق الأهداف التنظيمية بمدى ملائمة المناخ السائد، فيسهم المناخ الإيجابي في دعم فاعلية الأداء وتحقيق النتائج المخططة، كما انه يدعم التطوير الإداري، ويساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعزيز الروح المعنوية والرضا الوظيفي التي تساهم بدورها في دفع الإبداع والابتكار.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بمفهوم القيادة التوزيعية ومنها دراسة (Song et al, 2025) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التوزيعية وقيادة المعلمين في المدارس الثانوية في الصين، في ظل بيئة تعليمية تتسم بوجود هياكل تنظيمية هرمية تقليدية، وذلك بهدف الكشف عن مدى إسهام القيادة التوزيعية في تعزيز أدوار المعلمين القيادية داخل المدرسة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة طُبقت على عينة مكونة من 425 معلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التوزيعية تمارس تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في جميع أبعاد قيادة المعلمين، حيث أسهمت في تعزيز التعلم المهني للمعلمين، وتحسين تركيزهم على عمليات التعلم، وتشجيع التعاون مع الزملاء، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، إضافة إلى دعم قدرتهم على بناء العلاقات والتواصل مع الجهات الخارجية، وهدفت دراسة الحياصات (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: استبانة القيادة التوزيعية، واستبانة الروح المعنوية، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، كما هدفت دراسة عماري (2022) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي لديهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة بلغت 350 من المعلمين والمعلمات، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة (مرتفعة) وأن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم، كما هدفت دراسة (Lin, 2022) إلى فحص العلاقة بين القيادة التوزيعية التي يمارسها مديرو المدارس وابتكار المعلمين، مع تحليل الدور الوسيط لكل من استقلالية المعلم والتعاون المهني بين المعلمين في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانات المعيارية الواردة في قاعدة بيانات TALIS كأداة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام Structural Equation Modeling (SEM) بهدف اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التوزيعية تمارس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا ذا دلالة إحصائية في ابتكار المعلمين، وكذلك في استقلالية المعلم والتعاون المهني بين المعلمين. كما بيّنت النتائج أن استقلالية المعلم والتعاون المهني يؤديان دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين القيادة التوزيعية وابتكار المعلمين، حيث تسهم القيادة التوزيعية في تعزيز استقلالية المعلمين وتطوير



التعاون المهني بينهم. أما فيما يخص المناخ التنظيمي فقد هدفت دراسة (Nebolisa, Ezeaku, 2024) إلى فحص دور المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً متنبئاً بالأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بولاية أنامبرا في نيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، واستخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات هما استبيان المناخ التنظيمي (OCQ) واستبيان الأداء التدريسي للمعلمين (TIDQ)، وخلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يُعد عاملاً مؤثراً في مستوى الأداء التدريسي للمعلمين، وهدفت دراسة الجبوري وصالح (2023) لمعرفة "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية تربية محافظة كركوك في العراق". وتم اختيار منهج التحليل الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات نفذ على عينة تم اختيارها بموجب طريقة العينة الطبقية العشوائية، بلغت (134) فرداً من الموظفين، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وأن كل الأبعاد التابعة للمناخ التنظيمي لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية. كما هدفت دراسة حكيم وصالح (2022) إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتم تصميم استبانة مكونة من محورين وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن جميع سلوكيات المناخ التنظيمي تحدث بدرجة عالية في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، فيما عدا (سلوك المعلم الانعزالي) الذي جاء في الترتيب الأخير بدرجة حدوث (ضعيفة). كما أظهرت الدراسة أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظرهم.

أما الدراسات التي درست العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة فقد هدفت دراسة Carbonero (2026) إلى فحص تأثير القيادة التوزيعية في التزام المعلمين مع اختبار الدور الوسيط للمناخ التنظيمي المدرسي في العلاقة بينهما لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في قسم كاجايان دي أورو سيتي، واعتمدت المنهج الكمي باستخدام تصميم يتضمن تحليل الوساطة، وجمعت البيانات باستخدام أدوات مقننة تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن مستوى التزام المعلمين كان مرتفعاً جداً في جميع الأبعاد، كما أدركت مستويات مرتفعة من القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في التزام المعلمين تبعاً للمنصب أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، كما بينت نتائج تحليل الانحدار والوساطة أن القيادة التوزيعية تؤثر بشكل دال إحصائياً في كل من المناخ المدرسي والتزام المعلمين، وأن المناخ التنظيمي المدرسي لعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين القيادة التوزيعية والتزام المعلمين، وهدفت دراسة Rugaiyah (2025) Istiqomah, Karnati, إلى اختبار وتحليل أثر القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي المدرسي والدافعية المهنية في رضا المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العليا بمدينة جاكارتا، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح، حيث تكونت العينة من 370 معلماً. وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت وفق مؤشرات كل متغير من متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة التوزيعية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في رضا المعلمين الوظيفي، كما تبين أن المناخ التنظيمي المدرسي كان له تأثير أقوى في تفسير التباين في رضا المعلمين، مما يؤكد دوره المحوري في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومرضية. أما الدافعية المهنية فقد كان لها تأثير متوسط. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأدوات الدراسة، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، فيما اختلفت عنها في هدفها وهو بناء نموذج يفسر العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

### مشكلة الدراسة:

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه القيادة التربوية في منظومة العمل التربوي بشكل عام -والعمل المدرسي بشكل خاص- أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً نحو تطوير الأداء المدرسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث عملت الوزارة على تبني عدد من المبادرات والبرامج التي تستهدف إعداد القيادات التعليمية وفق أنماط قيادية حديثة قائمة على المشاركة المهنية وبناء القدرات التنظيمية. ويعكس هذا التوجه إدراكاً متنامياً لأهمية الانتقال من النماذج القيادية التقليدية ذات الطابع الفردي إلى نماذج قيادية أكثر مرونة وتشاركية تدعم العمل الجماعي وتحفز الابتكار في البيئة المدرسية، حيث



أطلقت عدداً من المبادرات التدريبية مثل برامج إعداد «القيادات الواعدة 2025» وبرنامج «مكين 2024» بهدف تمكين الكوادر التعليمية من المهارات القيادية الحديثة وتعزيز جاهزيتهم للمشاركة في عمليات التطوير المؤسسي وتحقيق مستهدفات تنمية القدرات البشرية، بما يسهم في بناء رأس مال بشري قادر على قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية (وزارة التعليم، 2025).

وتأتي هذه الجهود ايماناً منها بتعدد الأدوار القيادية لمدير المدرسة في ظل التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، وهو تؤكد العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة محمد (2020) والتي أكدت على الأثر الإيجابي للقيادة التوزيعية في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء المدرسي، وزيادة مقدره المعلمين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، كما أكدت (شرايحة، 2020) على أهمية وجود القائد المدرسي الذي يؤمن بنمط القيادة التوزيعية ويشرك العاملين في تولي المهام والأدوار القيادية وتحمل المسؤوليات الإدارية، ويجعلهم جزء من عملية صنع القرار والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الأفقية الجماعية، كما أكدت نتائج دراسة (Carbonero، 2026)، ودراسة (Istiqomah, Karnati, Rugaiyah (2025) على ان هناك تأثير كبير للمشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار القيادية على بناء مناخ تنظيمي يحقق اهداف المدرسة.

وتأسيساً على ما سبق جاءت الحاجة إلى دراسة تفسيرية بنوية تسعى إلى بناء نموذج علمي يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي داخل مدارس التعليم العام، بما يتجاوز مجرد وصف مستوى الممارسة أو اختبار الارتباطات الإحصائية، إلى تفسير كيفية تشكل هذه العلاقة وآليات تأثيرها في البيئة التنظيمية المدرسية. من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما النموذج التفسيري للعلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟ والذي تنفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التوزيعية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 2- ما مستوى توافر المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟
- 4- ما مدى صدق البناء العاملي لنموذج القيادة التوزيعية بأبعاده الأربعة في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 5- ما مدى صدق البناء العاملي لنموذج المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التوزيعية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
2. تحديد مستوى توافر المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي.
4. التعرف على صدق البناء العاملي لنموذج القيادة التوزيعية بأبعاده الأربعة في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
5. التعرف على صدق البناء العاملي لنموذج المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

#### أهمية الدراسة:

##### أولاً: الأهمية الموضوعية:

- 1- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع القيادة التوزيعية بوصفها أحد المداخل القيادية الحديثة التي تسهم في تحسين فاعلية المؤسسات التعليمية وتعزيز جودة بيئة العمل المدرسية.
- 2- كما تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى تقديم نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي، بما يسهم في إثراء الأدبيات التربوية العربية في هذا المجال.



### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صانعي القرار التربوي والقيادات التعليمية في تبني ممارسات قيادية تشاركية تسهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المدارس، وتعزيز مشاركة المعلمين في عمليات التطوير المدرسي، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة الأداء التربوي وتحقيق أهداف التحسين المدرسي المستدام.
- 2- كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه برامج إعداد القيادات التربوية وبرامج التطوير المهني نحو التركيز على بناء القدرات القيادية الجماعية داخل المؤسسات التعليمية.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود هي:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي وبناء نموذج تفسيري يوضح طبيعة هذه العلاقة.

**الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في مدارس التعليم العام (بنين - بنات) بمحافظة جدة.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة مطلع الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1447هـ

**الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لبناء النموذج التفسيري واختبار علاقاته.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة التوزيعية:** يعرفها (Grant, 2011) بأنها أحد الأنماط القيادية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بمنح عدداً من المهام والأدوار الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، والمشاركة والتعاون في المهام المختلفة التي تحقق أهداف المدرسة وتحسن من أدائها وتعمل على تقديمها وتطورها.

وتعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجة ممارسة قائد المدرسة والعاملين معه للأدوار القيادية التشاركية التي تتضمن توزيع المهام القيادية والمشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز التعاون المهني وتمكين المعلمين.

**المناخ التنظيمي:** عرفه (Bonaiuto et al., 2022) بأنه الإدراكات المشتركة التي يكونها العاملون تجاه خصائص بيئة العمل التنظيمية، بما تتضمنه من ممارسات إدارية وأنماط تفاعل مهني ومستويات الدعم والتواصل داخل المنظمة، حيث تؤثر هذه الإدراكات في اتجاهات الأفراد وسلوكهم التنظيمي ومستوى رضاهم والتزامهم المهني.

ويُعرّف إجرائياً بأنه إدراك المعلمين لطبيعة بيئة العمل المدرسية من حيث مستوى الدعم الإداري والتعاون المهني والانفتاح في الاتصال والثقة التنظيمية، كما يقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة في أداة المناخ التنظيمي المستخدمة في الدراسة.

### النموذج التفسيري للدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه من الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي، بنى الباحث في هذه الدراسة نموذجاً تفسيرياً لشكل العلاقة بين أبعاد القيادة التوزيعية وأبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، ويرتكز النموذج على تصور أن القيادة التوزيعية - باعتبارها ممارسة جماعية تنشأ من تفاعل القائد والمعلمين والسياق التنظيمي - تؤثر في إدراكات المعلمين للمناخ التنظيمي داخل المدرسة من خلال آليات نفسية وتنظيمية محددة، ويسعى النموذج إلى التحقق من أن تقاسم اتخاذ القرار يعزز الثقة التنظيمية، التمكين المهني يرفع مستوى الروح المعنوية، وأن فرق القيادة التعاونية تعزز التعاون المهني، وأن الدعم التنظيمي يعزز العدالة التنظيمية ووضوح الأدوار، وبذلك يتكون النموذج من أربعة متغيرات مستقلة (أبعاد القيادة التوزيعية) (DL) هي: ( تقاسم اتخاذ القرار (DDM) - التمكين المهني (EMP) - فرق القيادة التعاونية (CLT) - الدعم التنظيمي (SUP) ) وخمسة متغيرات تابعة (أبعاد المناخ التنظيمي) (OC) وهي: (الثقة التنظيمية (TR) - العدالة التنظيمية (JUS) - الروح المعنوية (MOR) - التعاون المهني (COL) - وضوح الأدوار (ROL) )

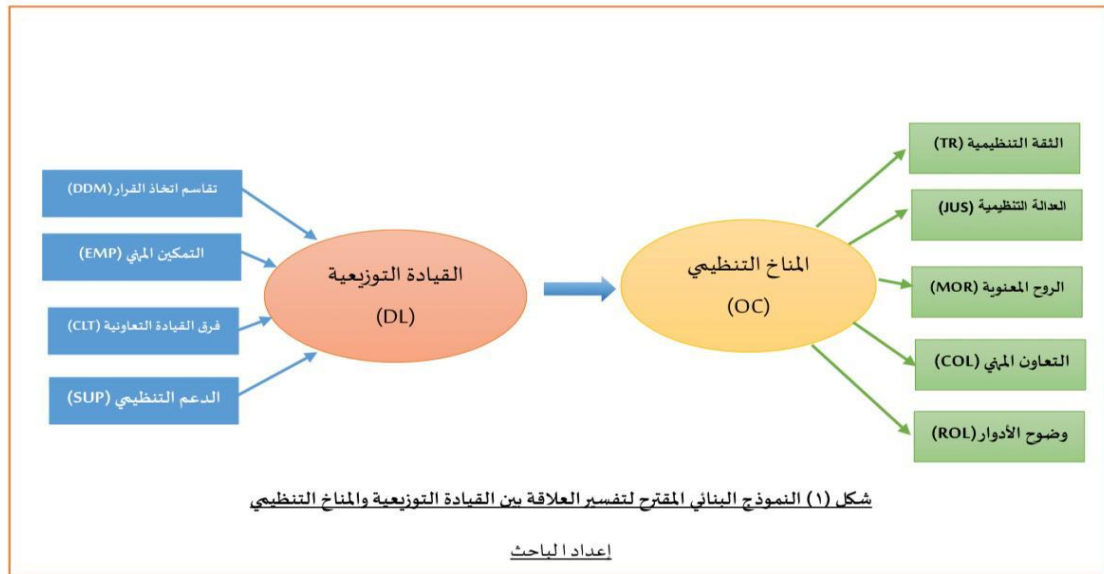


### نموذج القياس :

اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج قياس يعكس الطبيعة البنائية متعددة الأبعاد لكل من القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي، حيث تم قياس القيادة التوزيعية بوصفها متغيراً كامناً عالي المستوى من خلال أربعة أبعاد هي: تقاسم اتخاذ القرار، والتمكين المهني، فرق القيادة التعاونية، والدعم التنظيمي. وقد تم تمثيل كل بعد من هذه الأبعاد بعدد من الفقرات التي تعكس إدراكات المعلمين لمستوى ممارسة القيادة التوزيعية داخل المدرسة، كما تم قياس المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً كامناً متعدد الأبعاد من خلال عدد من المؤشرات الإدراكية التنظيمية، تشمل الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والروح المعنوية، والتعاون المهني، ووضوح الأدوار، وتعكس هذه الأبعاد إدراك المعلمين لطبيعة بيئة العمل المدرسية ومستوى الدعم والتفاعل التنظيمي السائد داخل المدرسة، وقد خضع نموذج القياس لاختبارات التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صدق البناء وثبات المقاييس المستخدمة، وذلك قبل اختبار النموذج الهيكلي المقترح، و ترتبط هذه المتغيرات عبر مسارات سببية مباشرة مبررة نظرياً يتم التحقق منها من خلال التحقق من الفرضيات الأساسية للنموذج وهي .

### التبرير النظري لمسارات العلاقة:

- 1- تقاسم اتخاذ القرار ← الثقة التنظيمية  
تشير نظرية الممارسة القيادية لدى James P. Spillane إلى أن إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار يعزز الإحساس بالمشاركة الفعلية، ويقلل الفجوة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية، مما يرفع مستوى الثقة داخل التنظيم
- 2- التمكين المهني ← الروح المعنوية  
يُعد التمكين أحد أهم مخرجات القيادة التوزيعية، حيث يمنح الأفراد شعوراً بالقدرة والتأثير. وترتبط أدبيات السلوك التنظيمي بين التمكين وارتفاع الروح المعنوية نتيجة لزيادة الاستقلالية المهنية.
- 3- فرق القيادة التعاونية ← التعاون المهني  
تؤكد الدراسات التربوية أن وجود فرق قيادية فعالة يخلق ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي، مما ينعكس على مستوى التعاون بين المعلمين.
- 4- الدعم التنظيمي ← العدالة التنظيمية  
عندما يقدم القائد دعماً عادلاً ومتوازناً، يعزز إدراك المعلمين لعدالة توزيع الموارد والفرص.
- 5- الدعم التنظيمي ← وضوح الأدوار  
يتضمن الدعم الإداري الفعال تحديد التوقعات وتوضيح المسؤوليات، مما يقلل الغموض الوظيفي.





### فرضيات النموذج:

- 1- يؤثر تقاسم اتخاذ القرار تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 2- يؤثر التمكين المهني تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 3- تؤثر فرق القيادة التعاونية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى التعاون المهني بين المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 4- يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 5- يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى وضوح الأدوار لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.
- 6- تؤثر القيادة التوزيعية بأبعاده تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بأبعاده بمدارس محافظة جدة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، من خلال اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة جدة في المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) خلال العام الدراسي ( 1447هـ) والذين بلغ عددهم (34124) معلماً ومعلمة حسب ما جاء في موقع وزارة التعليم ( إحصائيات التعليم العام)

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف متغيرات الدراسة، وبلغ حجم العينة (462) معلماً ومعلمة، وهو حجم مناسب لإجراء الدراسة، و كانت خصائصهم موزعة كما هو مبين في الجدول (1):

الجدول (1): توزع عينة البحث حسب المعلومات الشخصية

النسبة المئوية%	التكرارات	التصنيف	
		الجنس	المرحلة الدراسية
57.1	264	ذكر	المرحلة الدراسية
42.9	198	أنثى	
45.5	210	ابتدائي	
39.0	180	متوسط	سنوات الخبرة
15.6	72	ثانوي	
6.5	30	أقل من 5 سنوات	
10.4	48	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
83.1	384	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

### أدوات الدراسة وتقنياتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها: استخدم الباحث مقياس من محورين يقيسان متغيرات الدراسة، وتم تكيفها لمواءمة البيئة المدرسية الحكومية بمدينة جدة، وهما: القيادة التوزيعية بأبعاده (تقاسم اتخاذ القرار، التمكين المهني، فرق القيادة التعاونية، الدعم التنظيمي) كمتغير مستقل، والمناخ التنظيمي بأبعاده (الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الروح المعنوية، التعاون المهني، وضوح الأدوار) كمتغير تابع، وتم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة المختصين في الإدارة التربوية، وفي ضوء ماورد من المحكمين تم تعديل



الملاحظات حتى ظهرت بصورتها النهائية.

### صدق الاتساق الداخلي والثبات:

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد المحاور بالمحور التي تنتمي له، كما يلي:  
أولاً: مقياس القيادة التوزيعية:

الجدول (2): مصفوفة الارتباط بين درجات محور القيادة التوزيعية (المتغير المستقل) وأبعاده

محور القيادة التوزيعية	البعد الرابع: الدعم التنظيمي (SUP)	البعد الثالث: فرق القيادة التعاونية (CLT)	البعد الثاني: التمكين المهني (EMP)	البعد الأول: تقاسم اتخاذ القرار (DDM)	
البعد الأول: تقاسم اتخاذ القرار (DDM)	0.914**	0.814**	0.786**	1	
البعد الثاني: التمكين المهني (EMP)	0.925**	0.848**	0.811**	1	
البعد الثالث: فرق القيادة التعاونية (CLT)	0.916**	0.854**	1	0.753**	
البعد الرابع: الدعم التنظيمي (SUP)	0.950**	1	0.848**	0.814**	
محور القيادة التوزيعية	1	0.950**	0.916**	0.925**	0.914**

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج SPSS.

تبين من النتائج في الجدول (2) السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المحور، وبالتالي يعتبر صالح لقياس محور القيادة التوزيعية.

وقد تم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول (3) التالي:

الجدول (3): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور القيادة التوزيعية (المتغير المستقل) وأبعاده

محور القيادة التوزيعية	البعد الرابع: الدعم التنظيمي (SUP)	البعد الثالث: فرق القيادة التعاونية (CLT)	البعد الثاني: التمكين المهني (EMP)	البعد الأول: تقاسم اتخاذ القرار (DDM)	
معامل ثبات ألفا كرونباخ	0.937	0.925	0.901	0.931	0.972

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحور القيادة التوزيعية مرتفع جداً حيث بلغ (0.972) لإجمالي عبارات المحور، فيما كان معامل ثبات البعد الأول تقاسم اتخاذ القرار (0.931)، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني التمكين المهني (0.901)، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث فرق القيادة التعاونية (0.925)، وبلغ معامل ثبات البعد الرابع الدعم التنظيمي (0.937)، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.



ثانياً: مقياس المناخ التنظيمي.

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين درجات محور المناخ التنظيمي (المتغير التابع) وأبعاده

محور المناخ التنظيمي	البعد الخامس: وضوح الأدوار (ROL)	البعد الرابع: التعاون المهني (COL)	البعد الثالث: الروح المعنوية (MOR)	البعد الثاني: العدالة التنظيمية (JUS)	البعد الأول: الثقة التنظيمية (TR)	
	0.914**	97**70.	**7780.	**7860.	**8680.	1
	0.931**	0.833**	0.795**	0.809**	1	**8680.
	0.935**	0.861**	0.877**	1	0.809**	**7860.
	0.926**	0.856**	1	0.877**	0.795**	**7780.
	0.932**	1	0.856**	0.861**	0.833**	97**70.
	1	0.932**	0.926**	0.935**	0.931**	0.914**

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول (4) السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المقياس، وبالتالي يعتبر صالح لقياس محور المناخ التنظيمي.

وقد تم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي، كما هو مبين في الجدول (5) التالي:

الجدول (5): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي (المتغير التابع) وأبعاده.

محور المناخ التنظيمي	البعد الخامس: وضوح الأدوار (ROL)	البعد الرابع: التعاون المهني (COL)	البعد الثالث: الروح المعنوية (MOR)	البعد الثاني: العدالة التنظيمية (JUS)	البعد الأول: الثقة التنظيمية (TR)	
	0.977	0.883	0.942	0.933	0.936	0.915

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول (5) أن معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحور المناخ التنظيمي مرتفع جداً حيث بلغ (0.977) لإجمالي عبارات المحور، فيما كان معامل ثبات البعد الأول الثقة التنظيمية (0.915)، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني العدالة التنظيمية (0.936)، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث الروح المعنوية (0.933)، ومعامل ثبات البعد الرابع التعاون المهني (0.933)، ومعامل ثبات البعد الخامس وضوح الأدوار (0.883)، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى ممارسة عينة البحث لكل بند من بنود محاور المقياس، وكان المعيار في هذا المقياس هو اعتماد المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) بحيث يحدد درجة ممارسة أفراد العينة لكل بند من بنود المقياس، حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي المقابل	مستوى الممارسة	المتوسط المرجح (طول الخلية)
20%-36%	ضعيفة جداً	من 1 إلى 1.8
أكبر من 36%-52%	ضعيفة	أكبر من 1.8 إلى 2.6
أكبر من 52%-68%	متوسطة	أكبر من 2.6 إلى 3.4



أكبر من 68%-84%	عالية	أكبر من 3.4 إلى 4.2
أكبر من 84%-100%	عالية جداً	أكبر من 4.2 إلى 5

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: التعرف على مستوى ممارسة القيادة التوزيعية لدى الإدارات المدرسية في مدينة جدة، وللإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد متغير القيادة التوزيعية كما يتضح من الجدول (7).

### الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة التوزيعية.

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
عالية	4	1.089	3.41	المتوسط العام للبعد الأول: تقاسم اتخاذ القرار
عالية	1	0.868	3.98	المتوسط العام للبعد الثاني: التمكين المهني
عالية	2	0.867	3.84	المتوسط العام للبعد الثالث: فرق القيادة التعاونية
عالية	3	1.017	3.65	المتوسط العام للبعد الرابع: الدعم التنظيمي
عالية		0.889	3.72	المتوسط العام لمحور القيادة التوزيعية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (7) أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التوزيعية في مدارس التعليم العام بمدينة جدة جاءت بمستوى "عالي" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث سجل المحور الكلي متوسطاً حسابياً بلغ (3.72) وانحرافاً معيارياً (0.889)، ويشير هذا الارتفاع إلى وجود توجه إيجابي نحو تطبيق الأنماط القيادية التشاركية، مما يعكس وعي الإدارة المدرسية بأهمية توزيع المسؤوليات القيادية وعدم حصرها في قمة الهرم الإداري. وقد تصدر بُعد "التمكين المهني" النتائج بمتوسط (3.98) وانحراف (0.868) ومستوى ممارسة عالي، يليه بُعد "فرق القيادة التعاونية" بمتوسط (3.84) وانحراف (0.867)، بينما حقق بُعد "الدعم التنظيمي" متوسطاً قدره (3.65) وانحرافاً (1.017)، وجاء البعد "تقاسم اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة ورغم ذلك ظل ضمن مستوى الممارسة "العالي" بمتوسط (3.41)، وتعود هذه النتيجة إلى تبني إدارات مدارس التعليم العام بجدة لأنماط قيادية حديثة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات، كما تعود إلى طبيعة العمل التربوي القائم على التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين والمعلمات وإدارات مدارسهم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة دراسة عمري (2022)، ودراسة Lin (2022)، ودراسة Song et al (2025).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: الكشف عن مستوى إدراك المناخ التنظيمي لدى الإدارات المدرسية في مدينة جدة، وللإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد متغير المناخ التنظيمي كما يتضح من الجدول (8)

### الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
عالية	4	0.924	3.69	المتوسط العام للبعد الأول: الثقة التنظيمية
عالية	5	0.987	3.63	المتوسط العام للبعد الثاني: العدالة التنظيمية
عالية	2	0.974	3.82	المتوسط العام للبعد الثالث: الروح المعنوية
عالية	2	0.872	3.82	المتوسط العام للبعد الرابع: التعاون المهني
عالية	1	0.786	3.90	المتوسط العام للبعد الخامس: وضوح الأدوار



عالية	0.843	3.77	المتوسط العام لمحور المناخ التنظيمي
-------	-------	------	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة جاء بدرجة "عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.77) بانحراف معياري (0.843)، تعكس هذه النتيجة وجود بيئة تنظيمية إيجابية ومستقرة، مما يشير إلى نجاح الإدارات المدرسية في إرساء دعائم مهنية تدعم الرضا والإنتاجية لدى المعلمين. وقد جاء بُعد "وضوح الأدوار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.786) و بمستوى عالي، وجاء البعدان "الروح المعنوية" و "التعاون المهني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متساوٍ قدره (3.82) وانحراف معياري لبعد الروح المعنوية بلغ (0.974) وانحراف معياري لبعد التعاون المهني بلغ (0.872)، وجاء بعد الثقة التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.69) ومستوى "عالي"، وانحراف معياري بلغ (0.924) أما بُعد العدالة التنظيمية فجاء في المرتبة الأخيرة ورغم مجيئه أخيراً، إلا أن مستواه ظل "عالياً" بمتوسط (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.987)، ويعود سبب ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بجدة إلى تقديرات المديرين لأهميته كعامل من عوامل الاستقرار الوظيفي، ويساهم بدرجة عالية في الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية، ويبنى علاقات مهنية إيجابية قائمة على الثقة والتعاون بين المعلمين والمعلمات وإداراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حكيم وصالح (2022)، و دراسة الجبوري وصالح (2023)، و دراسة (Nebolisa, Ezeaku, 2024). النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة؟

#### الجدول (9) نتائج ارتباط بيرسون بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة

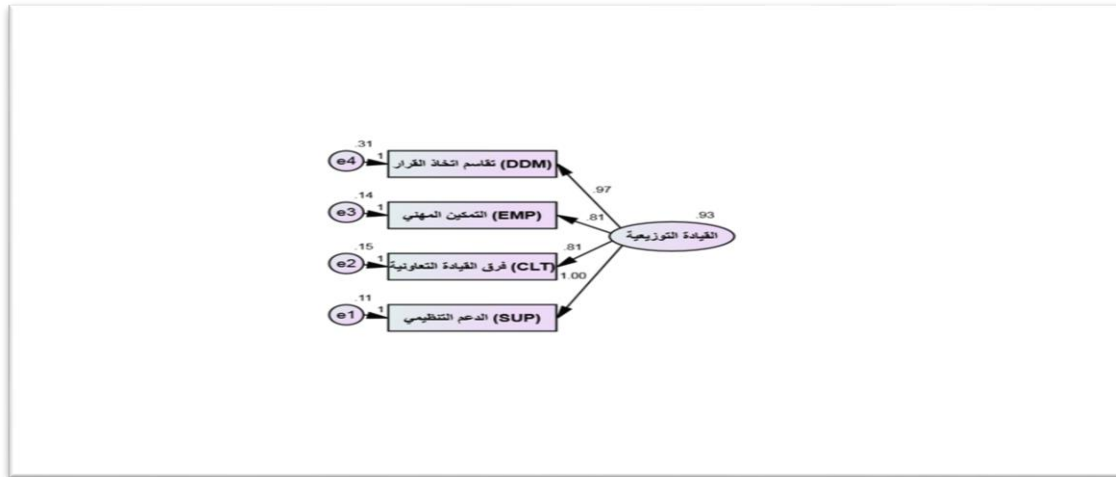
محور القيادة التوزيعية	البعد الرابع: الدعم التنظيمي	البعد الثالث: فرق القيادة التعاونية	البعد الثاني: التمكين المهني	البعد الأول: تقاسم اتخاذ القرار	الاحصاءات	
0.814**	0.826**	0.833**	0.727**	0.644**	قيمة الارتباط	البعد الأول: الثقة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	
0.792**	0.835**	0.754**	0.755**	0.606**	قيمة الارتباط	البعد الثاني: العدالة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	
0.792**	0.808**	0.734**	0.770**	0.635**	قيمة الارتباط	البعد الثالث: الروح المعنوية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	
0.802**	0.823**	0.747**	0.776**	0.639**	قيمة الارتباط	البعد الرابع: التعاون المهني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	
0.793**	0.814**	0.746**	0.766**	0.627**	قيمة الارتباط	البعد الخامس: وضوح الأدوار
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	
0.861**	0.885**	0.823**	0.817**	0.679**	قيمة الارتباط	محور المناخ التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج SPSS.



تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة. فقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين أبعاد القيادة التوزيعية المتمثلة ب: تقاسم اتخاذ القرار، التمكين المهني، فرق القيادة التعاونية، الدعم التنظيمي، وبين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة ب: الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الروح المعنوية، التعاون المهني، وضوح الأدوار كمتغير تابع، وكذلك مع المناخ التنظيمي ككل. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.606) و(0.861)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001). كما أظهرت النتائج أن أعلى ارتباط كان بين محور القيادة التوزيعية الكلي ومحور المناخ التنظيمي الكلي حيث بلغ معامل الارتباط (0.861)، وهو ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التوزيعية في المدارس ازداد وتحسن مستوى المناخ التنظيمي فيها. وتدل هذه النتيجة على الدور المهم الذي تلعبه القيادة التوزيعية بما تتضمنه من قيم وممارسات تنظيمية وبيئة عمل وأنظمة واضحة في تعزيز شعور العاملين في المدارس بدورهم وفعاليتهم في إدارة مدارسهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده كافة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Rugaiyah (2025) ، Istiqomah, Karnati، ودراسة (Carbonero(2026) . النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى صدق البناء العملي لنموذج القيادة التوزيعية بأبعاده الأربعة في بيئة الدراسة؟

من أجل اختبار الصدق البنائي لمقياس القيادة التوزيعية تم عمل التحليل العملي التوكيدي كما في الشكل (1)



الشكل (1): التحليل العملي التوكيدي لمقياس القيادة التوزيعية بأبعاده.

#### الجدول(10): مؤشرات جودة مطابقة نموذج التحليل التوكيدي لمقياس القيادة التوزيعية.

المؤشر	الرمز	القيمة المستخرجة	الحد المقبول	النتيجة	المرجع
كاي تربيع الموزونة	CMIN/DF	706.2	أقل من 5	مطابق	(Wheaton et al., 1977)
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.998	0.90 أكبر من	مطابق	(Bentler, 1990)
مؤشر التوفيق المنهجي	TLI	0.994	0.90 أكبر من	مطابق	Lewis, 1973) & (Tucker
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.994	0.90 أكبر من	مطابق	Sörbom, 1984) & Jöreskog(
جذر متوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.061	أقل من 0.080	مطابق	Cudeck, 1993 & Browne(

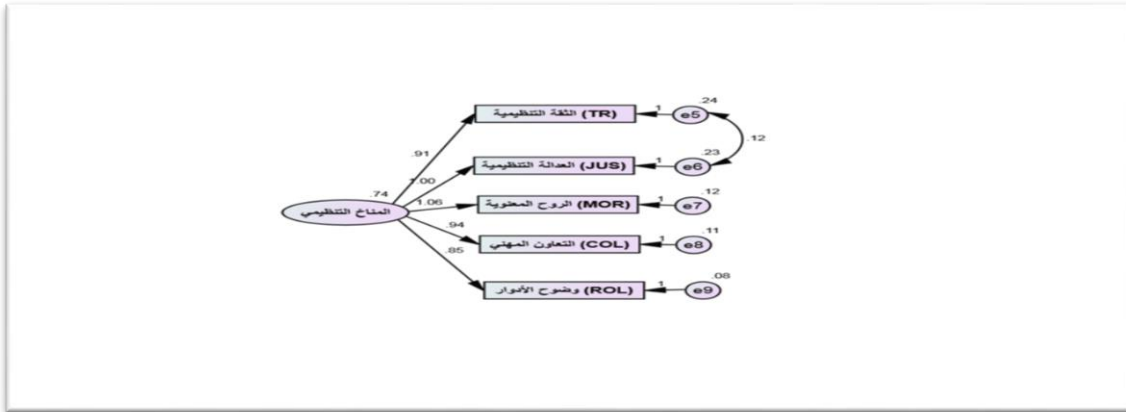
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS



للتأكد من مدى ملائمة النموذج الهيكلي للبيانات الميدانية قبل البدء باختبار الفرضية، تم استخراج مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) وكشفت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة كاي تربيع الموزونة (CMIN/DF) بلغت 2.706، وهي قيمة مثالية تقع ضمن المدى المقبول (أقل من 5) حسب Wheaton et al., (1977). كما أظهر النموذج مستويات مرتفعة جداً في مؤشرات المطابقة المقارنة والمنهجية، حيث بلغت قيم كل من CFI و TLI و GFI كلاً من 0.998 و 0.994 و 0.994 على التوالي، وهي قيم تتجاوز وبشكل ملحوظ الحد الأدنى المقترح (0.90) في الأدبيات الإحصائية، Bentler, 1990; Hu & Bentler, (1999).

وعلاوة على ذلك، أكدت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) البالغة 0.061 دقة النموذج العالية، حيث أنها أقل من القيمة الجوهرية (0.08) التي تُعد مؤشراً على المطابقة الممتازة (Browne & Cudeck, 1993). بناءً على هذه المؤشرات المجتمعة، يمكن الجزم بأن النموذج المقترح يتمتع بصلاحية إحصائية عالية، حيث أظهرت نتائج CFA أن جميع التشبعات العاملية للأبعاد (تقاسم القرار، التمكين، الفرق، الدعم) على المتغير الكامن العام كانت قوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت الأوزان بين (0.81) و (1.00). سجل بعد "الدعم التنظيمي" (SUP) أعلى تحميل عاملي (1.00)، مما يجعله المؤشر الأقوى للبناء، قيمة التباين المفسر (0.93) تشير إلى قدرة عالية للأبعاد على تمثيل المفهوم النظري.

تؤكد هذه النتائج أن "القيادة التوزيعية" في الميدان التربوي بمدينة جدة هي بناء متماسك يتشكل جوهرياً من خلال تمكين المعلمين ودعمهم تنظيمياً، مما يمنح الأداة صلاحية عالية للاستخدام في قياس ممارسات القيادة المدرسية. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مدى صدق البناء العاملي لنموذج المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة في بيئة الدراسة؟ من أجل اختبار مطابقة البيانات الميدانية مع النموذج النظري الخماسي لأبعاد المناخ التنظيمي تم عمل التحليل العاملي التوكيدي كما في الشكل (2)



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي بأبعاده.

الجدول (11): مؤشرات جودة مطابقة نموذج التحليل التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي.

المؤشر	الرمز	القيمة المستخرجة	الحد المقبول	النتيجة	المرجع
كاي تربيع الموزونة	CMIN/DF	552.3	أقل من 5	مطابق	(Wheaton et al., 1977)
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.996	0.90 أكبر من	مطابق	(Bentler, 1990)
مؤشر التوفيق المنهجي	TLI	0.990	0.90 أكبر من	مطابق	Lewis, 1973) & (Tucker
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.987	0.90 أكبر من	مطابق	Sörbom, 1984) & Jöreskog(



جذر متوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.074	أقل من 0.080	مطابق	(Cudeck, 1993 & Browne)
------------------------	-------	-------	--------------	-------	-------------------------

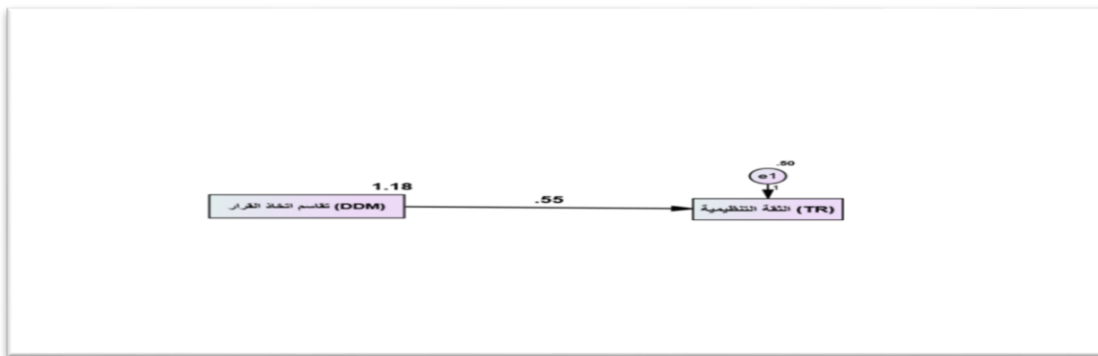
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

للتأكد من مدى ملائمة النموذج الهيكلي للبيانات الميدانية قبل البدء بالإجابة على السؤال البحثي، تم استخراج مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) وكشفت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة كارتيرج الموزونة (CMIN/DF) بلغت 3.552، وهي قيمة مثالية تقع ضمن المدى المقبول (أقل من 5) حسب (Wheaton et al., 1977). كما أظهر النموذج مستويات مرتفعة جداً في مؤشرات المطابقة المقارنة والمنهجية؛ حيث بلغت قيم كل من CFI و GFI و TLI و 0.996 و 0.990 و 0.987 على التوالي، وهي قيم تتجاوز وبشكل ملحوظ الحد الأدنى المقترح (0.90) في الأدبيات الإحصائية (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999).

وعلاوة على ذلك، أكدت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) البالغة 0.074 دقة النموذج العالية، حيث أنها أقل من القيمة الجوهرية (0.08) التي تُعد مؤشراً على المطابقة الممتازة (Browne & Cudeck, 1993). بناءً على هذه المؤشرات المجتمعة، يمكن الجزم بأن النموذج المقترح يتمتع بصلاحيته إحصائية عالية، كما كشفت النتائج عن تحميلات عاملية مرتفعة للأبعاد الخمسة تراوحت بين (0.85) و (1.06). برزت "الروح المعنوية" (MOR) كأقوى بُعد بوزن (1.06)، مع وجود ارتباطات متبادلة بين أخطاء القياس (e5, e6) و (e11, e12) لرفع مستوى جودة المطابقة (Model Fit)، ويشير هذا النموذج إلى أن إدراك المعلمين للمناخ التنظيمي يتمحور بشكل أساسي حول الحالة النفسية (الروح المعنوية) والعدالة المطبقة، وهو ما يدعم الصدق التقاربي للبناء العامل للمناخ في البيئة التعليمية.

#### اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات نموذج الدراسة تم استخدام نموذج تحليل المسار بين أبعاد القيادة التوزيعية وأبعاد المناخ التنظيمي والتي يفترض أن يكون بينها تأثيرات جوهرية بشكل مباشر، وكما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لإثبات أثر القيادة التوزيعية بأبعادها في المناخ التنظيمي بأبعاده، كما يلي:  
اختبار الفرضية الأولى: يؤثر تقاسم اتخاذ القرار تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.  
لمعرفة معنوية الأثر تم استخدام اختبار تحليل المسار بين بعد تقاسم اتخاذ القرار من أبعاد القيادة التوزيعية مع بعد الثقة التنظيمية من أبعاد المناخ التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:



الشكل (3): نموذج المسار للعلاقة بين تقاسم اتخاذ القرار والثقة التنظيمية.

الجدول (12): أوزان الانحدار غير المعيارية لمسار تقاسم اتخاذ القرار والثقة التنظيمية.

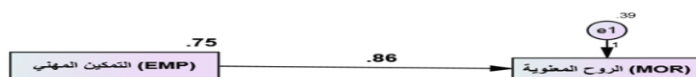
المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E	قيمة C.R	مستوى المعنوية
تقاسم اتخاذ القرار ← الثقة التنظيمية	0.547	0.030	18.091	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.



كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتقاسم اتخاذ القرار في الثقة التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.547)، وقيمة حرجية (C.R = 18.091)، وهي دالة عند مستوى أقل من (0.001).

تدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة وتتفق مع أطروحات (Spillane) التي تؤكد أن إشراك المعلمين في القرار يقلص الفجوة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية. ويُعزى ذلك إلى أن الشفافية والمشاركة الفعلية في صنع القرار داخل مدارس جدة تعزز من إحساس المعلمين بالأمان والموثوقية تجاه الإدارة، مما يرفع سقف الثقة المتبادلة. اختبار الفرضية الثانية: يؤثر التمكين المهني تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة تم استخدام اختبار تحليل المسار بين بعد التمكين المهني من أبعاد القيادة التوزيعية مع بعد الروح المعنوية من أبعاد المناخ التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:



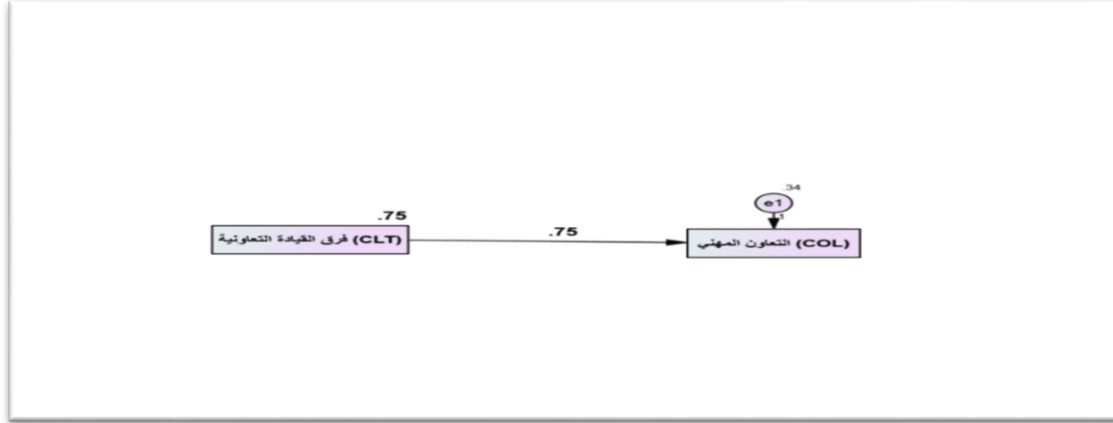
الشكل (4): نموذج المسار للعلاقة بين التمكين المهني والروح المعنوية.

الجدول (13): أوزان الانحدار غير المعيارية لمسار التمكين المهني والروح المعنوية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E.	قيمة C.R.	مستوى المعنوية
التمكين المهني ← الروح المعنوية	0.864	0.033	25.883	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج AMOS.

أظهرت النتائج أثراً جوهرياً ومباشراً للتمكين المهني في الروح المعنوية بمعامل انحدار (0.864)، وقيمة حرجية مرتفعة بلغت (25.883)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0.000). تعكس هذه النتيجة الدور المحوري للتمكين كمرجع رئيس للقيادة التوزيعية؛ حيث إن منح المعلمين الاستقلالية والقدرة على التأثير المهني يؤدي ألياً إلى رفع روحهم المعنوية. وتبرهن القوة التنبؤية لهذا المسار على أن التمكين يلامس الجوانب النفسية والمهنية للمعلم، مما يجعله أكثر حماساً وارتباطاً ببيئته المدرسية. اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر فرق القيادة التعاونية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى التعاون المهني بين المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. تم استخدام اختبار تحليل المسار بين بعد فرق القيادة التعاونية من أبعاد القيادة التوزيعية مع بعد التعاون المهني من أبعاد المناخ التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:



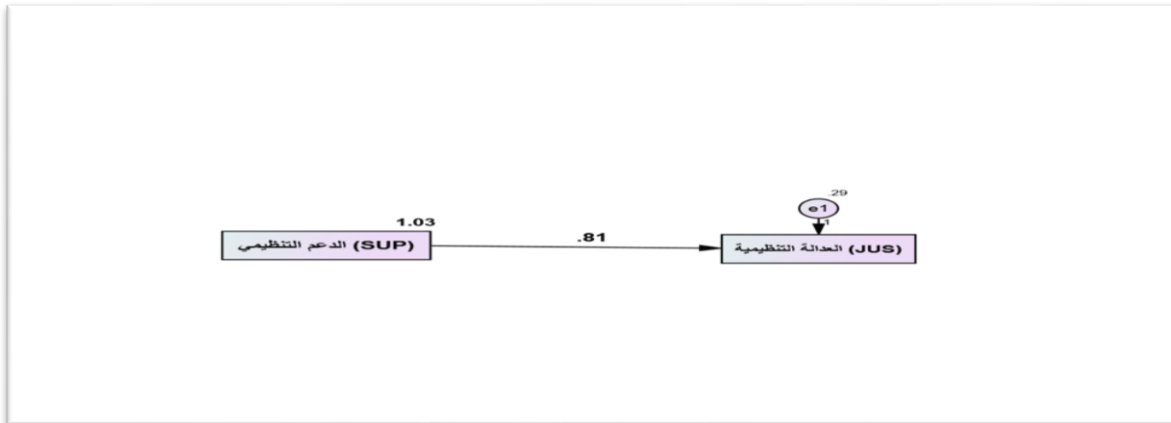
الشكل (5): نموذج المسار للعلاقة بين فرق القيادة التعاونية والتعاون المهني.

الجدول (14): أوزان الانحدار غير المعيارية لمسار فرق القيادة التعاونية والتعاون المهني.

مستوى المعنوية	قيمة C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	المتغيرات
0.000	27.137	0.031	0.751	فرق القيادة التعاونية ← التعاون المهني

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج AMOS.

أكدت النتائج صحة الفرضية الثالثة؛ إذ بلغ معامل الأثر لفرق القيادة التعاونية في التعاون المهني (0.751)، وقيمة (C.R) بلغت (27.137)، وهي دالة إحصائياً. يتسق ذلك مع أدبيات تحسين المدارس التي ترى أن العمل الجماعي المنظم من خلال فرق قيادية يخلق "ثقافة تعاونية" مستدامة. فالقيادة التوزيعية في المدارس محل الدراسة لا تكتفي بالأدوار الفردية، بل تعتمد على بنية الفرق التي تحفز التفاعل المهني والتعاون بين الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة. اختبار الفرضية الرابعة: يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. تم استخدام اختبار تحليل المسار بين بعد الدعم التنظيمي من أبعاد القيادة التوزيعية مع بعد العدالة التنظيمية المدركة من أبعاد المناخ التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:



الشكل (6): نموذج المسار للعلاقة بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية.

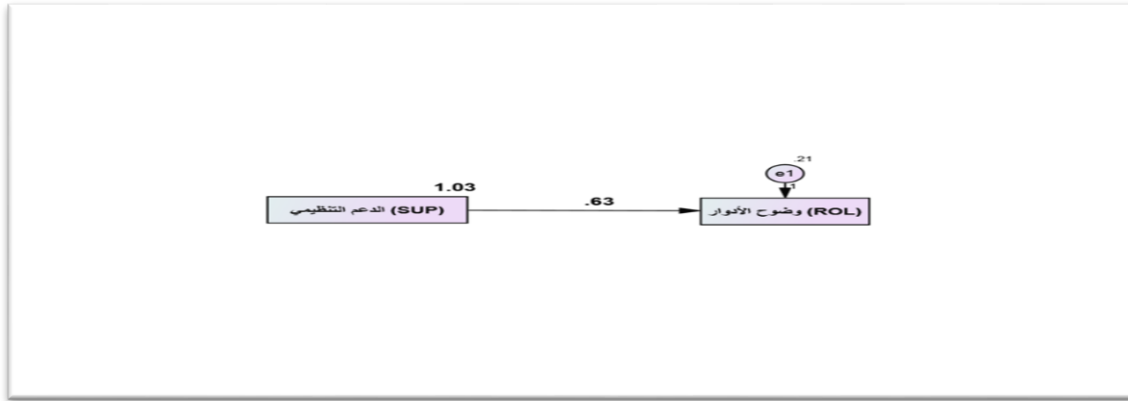


### الجدول (15): أوزان الانحدار غير المعيارية الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E	قيمة C.R	مستوى المعنوية
الدعم التنظيمي ← العدالة التنظيمية	8100.	250.0	546.32	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج AMOS.

أثبت التحليل وجود أثر طردي دال للدعم التنظيمي في العدالة التنظيمية المدركة بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.810) وقيمة حرجية (32.546). يُفسر ذلك بأن تقديم القائد للدعم المتوازن والعاقل يساهم في تشكيل إدراكات المعلمين حول عدالة توزيع الموارد والفرص داخل المدرسة. فالدعم هنا يعمل كمرآة تعكس موضوعية القيادة ونزاهتها، مما يعزز الشعور بالإنصاف التنظيمي لدى الكادر التعليمي. اختبار الفرضية الخامسة: يؤثر الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى وضوح الأدوار لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. تم استخدام اختبار تحليل المسار بين بعد الدعم التنظيمي من أبعاد القيادة التوزيعية مع بعد وضوح الأدوار من أبعاد المناخ التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:



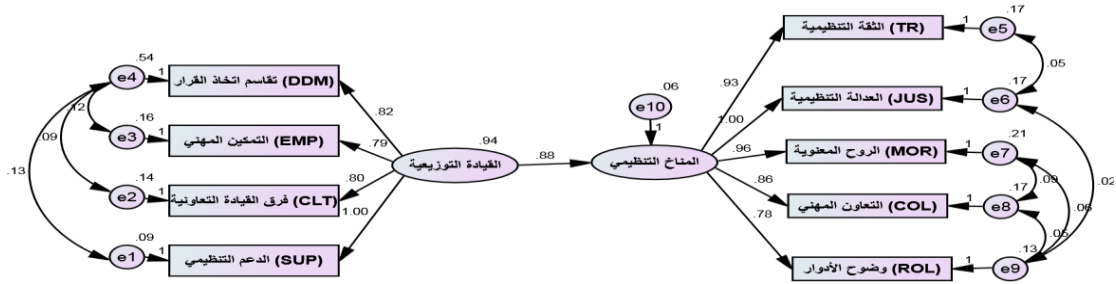
الشكل (7): نموذج المسار للعلاقة بين الدعم التنظيمي ووضوح الأدوار.

### الجدول (16): أوزان الانحدار غير المعيارية لمسار الدعم التنظيمي ووضوح الأدوار.

المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E	قيمة C.R	مستوى المعنوية
الدعم التنظيمي ← وضوح الأدوار	0.629	0.021	30.068	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج AMOS.

وجد أثر إيجابي دال للدعم التنظيمي في وضوح الأدوار بمعامل انحدار (0.629) وقيمة حرجية (30.068) عند مستوى دلالة (0.000). تؤكد هذه النتيجة أن الدعم الإداري الفعال يتجاوز المساندة المعنوية ليشمل تحديد التوقعات وتوضيح المسؤوليات بدقة. وبناءً عليه، فإن القيادة التي توفر الدعم اللازم تنجح في تقليل الغموض الوظيفي لدى المعلمين، مما يساهم في إيجاد بيئة عمل منظمة يسودها الفهم الواضح للمهام والواجبات. اختبار الفرضية السادسة: تؤثر القيادة التوزيعية بأبعادها تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بأبعاده بمدارس محافظة جدة؟ من أجل اختبار العلاقة بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي بمدارس جدة، وكفاءة النموذج في تفسير التباين الحاصل في المناخ التنظيمي، قمنا باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية بين المتغيرين بأبعادهما، كما في الشكل (3)



الشكل (8): النموذج الهيكلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.  
متغير كامن يمثل المتغير المستقل القيادة التوزيعية.  
متغير كامن يمثل المتغير التابع المناخ التنظيمي.

الجدول (17): مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

المؤشر	الرمز	القيمة المستخرجة	الحد المقبول	النتيجة	المرجع
كاي تربيع الموزونة	CMIN/DF	.906	أقل من 5	مطابق إلى حد ما	(Wheaton et al., 1977)
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.980	0.90 أكبر من	مطابق	(Bentler, 1990)
مؤشر التوفيق المنهجي	TLI	0.960	0.90 أكبر من	مطابق	Lewis, 1973) & (Tucker
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.949	0.90 أكبر من	مطابق	Sörbom, 1984) & Jöreskog(
جذر متوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.076	أقل من 0.080	مطابق	Cudeck, 1993 & Browne(

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS

للتأكد من مدى ملائمة النموذج الهيكلي للبيانات الميدانية قبل البدء باختبار الفرضيات، تم استخراج مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) وكشفت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة كاي تربيع الموزونة (CMIN/DF) بلغت 6.90، وهي قيمة مقبولة إلى حد ما. كما أظهر النموذج مستويات مرتفعة جداً في مؤشرات المطابقة المقارنة والمنهجية؛ حيث بلغت قيم كل من CFI و TLI و GFI كلاً من 0.980 و 0.960 و 0.949 على التوالي، وهي قيم تتجاوز وبشكل ملحوظ الحد الأدنى المقترح (0.90) في الأدبيات الإحصائية (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999).  
وعلاوة على ذلك، أكدت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) البالغة 0.076 دقة النموذج العالية، حيث أنها أقل من القيمة الجوهرية (0.08) التي تُعد مؤشراً على المطابقة الممتازة (Browne & Cudeck, 1993).

بناءً على هذه المؤشرات المجتمعة، يمكن الجزم بأن النموذج المقترح يتمتع بصلاحية إحصائية عالية وقدرة كبيرة على تفسير العلاقات بين القيادة التوزيعية والمناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمجايزة جده .



الجدول (18): أوزان الانحدار غير المعيارية.

مستوى المعنوية	قيمة C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	المتغيرات
0.000	32.131	0.028	0.884	المناخ التنظيمي--- القيادة التوزيعية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS.

نلاحظ أنه توجد علاقة تأثير قوية؛ حيث بلغ معامل المسار (Path Coefficient) بين المتغيرين (0.88)، هذا يعني أن كل تحسن بمقدار درجة واحدة في ممارسات القيادة التوزيعية يؤدي إلى تحسن في جودة المناخ التنظيمي بنسبة 88%، وهي نسبة تأثير جوهرية نادرة في الدراسات الإنسانية تؤكد حيوية النمط القيادي التشاركي. أما للإجابة عن مدى كفاءة النموذج المقترح في تفسير التباين الحاصل في المناخ التنظيمي؟ فقد نجح النموذج في تفسير ما قيمته (0.94) من معامل التحديد ( $R^2$ )، هذا الرقم يعني أن 94% من التغيرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي (إيجاباً أو سلباً) تعود مباشرة إلى ممارسات القيادة التوزيعية، بينما تبقى 6% فقط لعوامل أخرى خارج النموذج، وهذه النتيجة تمنح النموذج "قوة تنبؤية" فائقة تجعل منه مرجعاً موثقاً لمتخذي القرار في وزارة التعليم لتطوير البيئات المدرسية.

#### أهم النتائج والتوصيات:

1. كفاءة الصدق البنائي والتوكيدي حيث أثبتت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أن مقياس "القيادة التوزيعية" ومقياس "المناخ التنظيمي" يتمتعان بخصائص سيكومترية عالية؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور الكلية بين (0.914 و 0.949)، مما يؤكد الاتساق الداخلي والصدق التقاربي للأدوات المستخدمة.
2. القوة التفسيرية الفائقة للنموذج: نجحت القيادة التوزيعية في تفسير ما نسبته (94%) من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي ( $R^2 = 0.94$ ). وهي قدرة تنبؤية مرتفعة جداً تبرهن على أن النموذج التفسيري المقترح قد أحاط بأهم المتغيرات المؤثرة في البيئة التنظيمية لمدارس جدة.
3. كشفت نتائج أوزان الانحدار عن وجود أثر إيجابي مباشر وقوي ذي دلالة إحصائية للقيادة التوزيعية في المناخ التنظيمي، بمعامل مسار بلغ (0.88) عند مستوى دلالة (0.000)، وقيمة حرجية (C.R = 32.131).
4. ترتيب الأبعاد المؤثرة: في جانب القيادة التوزيعية: برز "التمكين المهني" كأعلى ممارسة بمتوسط (3.98)، بينما كان "الدعم التنظيمي" هو البعد الأكثر وزناً في تشكيل المتغير الكامن، أما في جانب المناخ التنظيمي: تصدر بعد "وضوح الأدوار" النتائج بمتوسط (3.90)، يليه "الروح المعنوية" و"التعاون المهني".
5. أظهرت النتائج أن بعد "الدعم التنظيمي" هو المتغير الأكثر تأثيراً ونشعياً، حيث نجح في تفسير متغيرين تابعين في آن واحد وهما: "العدالة التنظيمية" (بمعامل 0.81) و"وضوح الأدوار" (بمعامل 0.63). وهذا يؤكد أن الدعم الإداري هو الركيزة الأساسية لاستقرار البيئة التنظيمية وفهم المهام الوظيفية.
6. حققت العلاقة بين "التمكين المهني" و"الروح المعنوية" أعلى معامل انحدار في النموذج التفسيري (0.864)، مما يثبت أن استقلالية المعلم ومنحه صلاحيات قيادية هو المفتاح الرئيس لرفع طاقته الإيجابية وارتباطه بالمدرسة.
7. أثبت قبول الفرضيتين المتعلقةتين بـ "تقاسم القرار" و"فرق القيادة التعاونية" أن المناخ التنظيمي في مدارس جدة يتحسن كلما تحولت الممارسة القيادية من الفردية إلى الجماعية التفاعلية.

#### أهم التوصيات:

- توصي الدراسة في نهايتها بما يلي:
1. منح المعلمين والمعلمات مساحة أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعملية التربوية، لما له من أثر مباشر في رفع الروح المعنوية.
  2. تقديم الدعم التنظيمي الكافي للمعلمين والمعلمات من خلال الدعم الفني والمعنوي، والاستجابة السريعة لمشكلاتهم لضمان استقرار المناخ التنظيمي.
  3. تشكيل فرق عمل قيادية واضحة الأدوار داخل المدارس، لتعزيز ثقافة التعاون المهني التي أثبتت الدراسة



- دورها الجوهرية في تحسين البيئة المدرسية.
4. ادراج القيادة التوزيعية ضمن معايير تقييم أداء مديري ومديرات المدارس، نظراً لقدرتها التفسيرية العالية (94%) في جودة المناخ المدرسي.
5. ضرورة بناء ميثاق واضح للعدالة التنظيمية في توزيع المهام والفرص المهنية، لتعزيز مستوى الثقة بين المعلمين والمعلمات واداراتهم، وهو ما يعد ركيزة أساسية في النموذج الناجح.
6. بناء برامج تدريبية متخصصة لمديري ومديرات المدارس تركز على مهارات القيادة التوزيعية.
7. نوصي الدراسة الحالية الباحثين باختبار النموذج التفسيري الحالي في بيئات تعليمية مختلفة (مثل التعليم الجامعي أو التعليم الخاص) للتحقق من ثبات المسارات السببية المكتشفة.

### المراجع

1. الأندونيسي، فريدة محمد غزالي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 14(20)، 1-33.
2. الجبوري، عبد الباسط محمد طاهر محمود، وصالح، رشا. (2023). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديرية تربية محافظة كركوك. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (21)، 1-25.
3. حكيم، عمر بن عبد الوهاب، والقرني، صالح بن علي بن يعن الله. (2022). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (144)، 179-226.
4. الحياصات، إخلص محمد. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمات. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 8(1)، 87-110.
5. الخزاعي، مرزوق (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، (216) 159-194.
6. شرايحة، بالفين (2020). القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. شرايحة، بالفين غازي، الصرايرة، خالد أحمد سلامة. (2021). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7، 394-421.
8. صايمة، سميرة (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6 (20) 213-231.
9. عثمان، دعاء هلال، الكنبي، محسن علي عبده، السعيد، هاني محمد، وأحمد، نجلاء حسن جمعة. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 1353-1376.
10. المصاروة، أسامة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، 33(1)، 1-26.
11. محمد، رجب. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المجلة التربوية، (77) 168 - 186.
12. وزارة التعليم. (2025، ديسمبر 17). ختام برنامج القيادات الواعدة.
13. <https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/asp>
14. وزارة التعليم. (2024، سبتمبر 18). اختتام برنامج مكين لتطوير القيادات التعليمية. [https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1\\_18092024.aspx](https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1_18092024.aspx)
15. وزارة التعليم ( إحصائيات التعليم العام ) <https://www.moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/edustatdata/Pages/PublicEdu>



Stat.aspx

16. Bonaiuto F., Fantinelli S., Milani A., Cortini M., Vitiello M., C. Bonaiuto M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *J. Workpla. Learn* 34, 418–436. doi: 10.1108/jwl-11-2021-0140
17. Carbonero, L. M. (2026). The influence of distributed leadership on teacher commitment: The mediating role of school climate. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 13(01), 8880–8894.
18. Ezeaku, S. N., & Nebolisa, C. M. (2024). Organisational climate as predictors of teachers' instructional delivery in public secondary schools in Anambra State. *Multi-Disciplinary Research and Development Journals Int'l*, 6(1), 217-227.
19. Grant, C. (2011). *The Relationship between Distributed Leadership and Principal's Leadership Effectiveness in North Carolina*. Master Thesis, North Carolina State University.
20. Göksoy, S. (2015). Distributed leadership in educational institutions. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110-118.
21. Hao, S., Yu, D., & Fu, L. (2024). Organizational climate of kindergartens and teacher professional learning: Mediating effect of teachers' collective efficacy and moderating effect of mindfulness in teaching. *Frontiers in Psychology*, 15, 1287703.
22. Istiqomah, I., Karnati, N., & Rugaiyah, R. (2025). The effect of distributed leadership, school climate, and work motivation on teacher's job satisfaction at senior high school. *Journal of Posthumanism*, 5(4), 1331-1343.
23. Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13, 948152.
24. Parham, A., Adair, A. C., & Reames, E. H. (2020). Data Driven Decision-Making Tools for School Leaders: Developing Tools that Enculturate Distributive Leadership and Shared Decision-Making. *The Alabama Journal of Educational Leadership*, 7, 29-41.
25. Song, L., Tahir, L. B. M., Hassan, R., & Chen, H. (2025). Examining the impact of distributed leadership on teacher leadership in secondary education in China: A structural equation modeling approach. *Participatory Educational Research*, 12(2), 283-301.
26. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
27. Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
28. Spillane, J. P. (2012). Distributed leadership. In K. Leithwood & K. Seashore Louis (Eds.), *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.



30. Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146–164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>.  
Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>.