

## The Role of Distributed Leadership in Achieving Organizational Ambidexterity among Female Leaders of Public Schools in AL- Madinah Al-Munawwarah from the Point of Views of Female Teachers

Asma'a Saleem Al-Rehili

General Directorate of Education in Madinah || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the role of distributed leadership in achieving organizational ambidexterity among Female Leaders of Public Schools in AL- Madinah Al-Munawwarah from the Perspective of Female Teachers, identify the reality of their practice of both distributed leadership and organizational ambidexterity, to reveal the relationship between distributed leadership and organizational ambidexterity ,and to reveal the differences between the Perspective of Female Teachers about the role of distributed leadership in achieving organization ambidexterity among them according to their number of years of service variable and educational qualification variable. To achieve the purpose of the study, the study used the descriptive survey method and a questionnaire as the study tool for data collection. The study sample consists of 373 teachers from Public Education Schools in AL- Madinah Al-Munawwarah. The data was analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS). The study revealed the following results: the practice of both distributed leadership and the organizational ambidexterity among leaders came to a large extent, It also showed the existence of a positive statistically significant relationship between the estimation of education school teachers for the leaders 'practice of distributed leadership and their degree of organizational ambidexterity, and there are no differences with statistical evidence between the averages of the study sample about the role of distributed leadership in achieving organizational ambidexterity among the leaders of Public Education Schools in AL- Madinah Al-Munawwarah from the teachers' Perspective according to their number of years of service variable and educational qualification variable. Finally, the study recommends putting an Excellence award for an Effective leadership practice and establish a local digital platform for consultancies.

**Keywords:** leadership, distributed leadership, organizational ambidexterity.

## دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات

أسماء سليم الرحيلي

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على واقع ممارستهنّ لكلاً من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية، ووجود اختلاف بين وجهات نظر المعلمات حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 373 معلمة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكشفت نتائج الدراسة

عن أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية لدى القائدات جاءت بدرجة (كبيرة). كما أظهرت وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيًا بين تقدير معلمات مدارس التعليم لممارسة القائدات للقيادة الموزعة ودرجة البراعة التنظيمية لديهن، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. وبناء على النتائج أوصت الباحثة بتخصيص جائزة تميز للممارسات القيادية الفاعلة، وإنشاء منصة رقمية محلية للاستشارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الموزعة، البراعة التنظيمية.

## 1- المقدمة.

تُعد القيادة من أهم الركائز التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات التربوية؛ كونها تؤدي دورًا بارزًا في التأثير على العاملين بها، وتنظيم العمل وتطويره، وإعداد الموارد البشرية المؤهلة، ويؤمل من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (المصاروة، 2019).

وقد تنوعت الأنماط والأساليب القيادية التي يستخدمها القادة في المؤسسات التربوية، والتي تساعدهم على أداءهم مهامهم؛ وبالتالي العمل على تحسين مخرجاتها (عطوي، 2014). كما أشارت العديد من النظريات القيادية على أهمية تبني النمط الديمقراطي في قيادة المؤسسة التربوية، وذلك من خلال السماح لعدد كبير من العاملين بالمساهمة في القيادة (البشر، 2016).

وتُعد القيادة الموزعة أحد الأساليب القيادية التي تأخذ بمبدأ التعاون، والمشاركة بين جميع أفراد المدرسة، ومنحهم الفرص لممارسة الأدوار القيادية بها، وبذلك تتكاتف الجهود، وتتكامل الخبرات؛ فتؤثر إيجابًا على جودة أداء المدرسة، وتحقيقها لأهدافها وأغراضها المرجوة (العبرية، 2017).

وقد كشفت العديد من الدراسات التي عُنيت بموضوع القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام عن دورها في رفع كفاءة أداء المدرسة، كدراسة العسيري (2018) التي توصلت إلى أن تبني القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومدارس المرحلة الثانوية بشكل خاص، يلعب دورًا بارزًا في تطوير الأداء المهني لمنسوبي المدرسة، وما أكدته دراسة ميلر بيلي (Miller-Baily, 2016) من وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة وفاعلية الأداء الجماعي للمعلمين.

واستنادًا إلى ما ذكره أبو زر (2015) من أن القيادة الموزعة تُسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى المعلمين، ومن ثم توظيفها في تحقيق أهداف المدرسة، وما أظهرته دراسة نيكولسون (Nicholson, 2016) من وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع والبراعة التنظيمية. فمن الممكن أن تكون القيادة الموزعة أداة فاعلة في تحقيق البراعة التنظيمية. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العام صعوبة في مسايرة التغيرات المتوالية في مجال قيادة العمل الإداري، الأمر الذي يُضعف من مستوى خدماتها المقدمة وجودة مخرجاتها، مما يؤكد حاجتها لتحسين أدائها من خلال العمل على تدريب قياداتها مهنيًا (الطوالة، 2020). ومما يعزز ذلك ما كشفه تقرير المسح الدولي للتعليم والتعلم تاليس TALIS الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في دورتها الثالثة عام 2018 أن 27% من قادة المدارس بالمملكة بينوا احتياجهم إلى برامج تنمية مهنية تختص بالتطورات الحديثة في بحوث القيادة ونظرياتها (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020).

ولعل القيادة الموزعة تساعد في معالجة تلك الصعوبة؛ حيث أنها أسلوب قيادي قائم على فكرة العمل الجماعي، ويعترف بأهمية المواهب والقدرات الفردية للعاملين (رضوان، 2019). والقائد البارع في تنظيمه هو من يمتلك القدرة على اكتشاف قدرات وإمكانات الأفراد، والتي قد تكون على شكل خبرة أو مهارة يمتلكها الأفراد (الغرباوي، 2019). ثم يستثمرها على الوجه الأمثل؛ وبالتالي تتمكن المؤسسة من التكيف مع مستجدات العصر، والاستفادة من مواردها في تحقيق إبداعات مستمرة (الزيادي، 2017).

ولقد حظيت القيادة الموزعة بالاهتمام البحثي، حيث تناولتها الدراسات من خلال التعرف على واقعها أو علاقتها ببعض المتغيرات كدراسة هيبية والحري(2018) التي بحثت عن علاقتها في صنع القرار، ودراسة الخزاعي والقرني (2019) التي تناولت علاقتها بالالتزام التنظيمي، ودراسة الزهراني وصانغ (2019) التي ركزت على علاقتها بالثقة التنظيمية، وغيرها الكثير من الدراسات العربية والأجنبية، إلا أنه لم توجد دراسة ربطت بينها وبين البراعة التنظيمية على حد علم الباحثة؛ وبناءً على ذلك ظهرت الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية للتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

#### أسئلة الدراسة:

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- ما علاقة القيادة الموزعة بأبعادها الأربعة في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تُعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.
- 2- التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.
- 3- تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة بأبعادها الأربعة في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.
- 4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تُعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

### أهمية الدراسة:

- تتبع الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:
- أهمية الموضوع الذي تطرحه وهو القيادة الموزعة ومالها من أثر إيجابي على الأمور التنظيمية بالمؤسسات التربوية.
  - قد تفيد نتائجها في رفع الوعي لدى قائدات المؤسسات التربوية للارتقاء بالممارسات المهنية في القيادة.
  - من المؤمل أن تزود الدراسة صانعي القرار بإدارة التعليم بالتوصيات التي قد تسهم في إعداد برامج تدريبية لمعالجة جوانب القصور في ممارسات القادة.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: التعرف على دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية.
- الحدود البشرية: عينة ممثلة من معلمات مدارس التعليم العام بالحكومة بالمدينة المنورة.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة ميدانيًا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المصطلحات والتعاريف الإجرائية التالية:

- القيادة الموزعة: "هي الأسلوب الذي يركز على توزيع المهام القيادية على أكبر عدد ممكن من أفراد المدرسة؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة" (الخطيب والعتيبي، 2019).
- وتُعرف إجرائيًا بأنها: أسلوب قيادي يُمكن قائدة المدرسة من الاستفادة من الخبرات والمواهب المتنوعة لدى عضوات المدرسة عن طريق منحهم فرصة ممارسة الأدوار القيادية، والمساهمة في تطوير أدائها.
- البراعة التنظيمية: عرفتها السرحاني بأنها "قدرة المنظمة التربوية على تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانيات المتوفرة في المدرسة، واستكشاف إمكانات جديدة في نفس الوقت" (2019، ص 9).
- وتُعرف إجرائيًا بأنها: قدرة قائدة المدرسة على اكتشاف طاقات المعلمات الكامنة واستثمارها في المهام المناسبة بالمدرسة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

#### مفهوم القيادة الموزعة

تمت دراسة مصطلح القيادة الموزعة وتعريفه من قبل العديد من الباحثين. ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرفها رضوان (2019) بأنها ممارسات قيادية جماعية ناتجة عن تفاعل عدة قيادات بالمدرسة حسب طبيعة الموقف وجماعة المرؤوسين، وبما يضمن الاستفادة من الخبرات المتنوعة لأعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أفضل النتائج التعليمية الممكنة.

كما عرفها المصاروة (2019) على أنها مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من المهام والمسؤوليات والأدوار القيادية على المعلمين، وذلك من خلال تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرارات المختلفة واتخاذها، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية بهدف تطوير الأداء المدرسي والارتقاء به. وعرفتها هاريس (Harris, 2014) بأنها أسلوب ممارسة القيادة داخل المنظمة من خلال جميع الأشكال الرسمية والغير رسمية غير المقيدة بالتسلسل الهرمي.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن القيادة الموزعة نمط قيادي يعزز فكرة لا مركزية القائد داخل المؤسسة؛ إذ لا ترتكز على فرد واحد فقط، بل توفر الفرص المتساوية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، وبالتالي كل فرد يمكنه إظهار مهاراته القيادية من خلال هذا التوزيع. كذلك هي قيادة مرنة ومتغيرة بحسب متطلبات الوضع الذي تمر به المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى إبراز الخبرات والقدرات الفردية والجماعية لديهم، وتمكنهم من إظهار كفاءتهم، فينعكس ذلك على إنجاز العمل بصورة فعالة.

### أهمية القيادة الموزعة:

بما أن القيادة الموزعة نمط قيادي يتم فيه تقاسم مسؤولية اتخاذ القرار مع أعضاء المدرسة، وقيادة المهام التنظيمية عن طريق توزيع جزء من واجبات قادة المدارس على الموظفين الآخرين، فهي بهذه الطريقة تقلل من عبء العمل عليهم، حيث يصعب على القادة التربويين في البيئات المدرسية التصرف بمفردهم عند محاولة تحسين البيئة التعليمية، والتأثير على التعليم والتعلم (Marshall, 2019).

وقد أكدت بعض الدراسات علاقتها بزيادة فعالية المعلم؛ حيث وجدت أن هناك ارتباط بين القيادة الموزعة وزيادة الدافعية للمعلمين، فهي تزيد من مستويات الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتؤثر عليهم بطريقة إيجابية، وبالتالي تسهم في تحسين أداء المدرسة وفعاليتها من خلال الالتزام التنظيمي للمدرّسين، والثقة المتبادلة بينهم وبين الرؤساء. (Spillane, 2019)

كما أشار كلاً من هيبه والحري (2020ب) إلى أهميتها في كونها الوسيلة التي يستخدمها القادة في تأكيد تفاعل الأعضاء مع رؤية وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تؤدي دورًا هامًا في قدرة القادة على تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التأثير عليهم وتحفيزهم نحو العمل، في مناخ يتسم بالصحة التنظيمية يساعد على تحقيق الولاء المنظمي لديهم.

### أبعاد القيادة الموزعة:

سعت العديد من الدراسات إلى تصنيف القيادة الموزعة إلى عدة أبعاد؛ بغرض تسهيل دراسة المفهوم وتتبع تطبيقه. وتناولت الدراسة الحالية الأبعاد المشتركة بين معظم الدراسات والتي تُعد من المتطلبات الأساسية لنجاح قيادة المدارس. وفيما يلي عرض لكل بعد:

### الرؤية والرسالة والأهداف:

يُعد بُعد الرؤية، والرسالة، والأهداف من الركائز الأساسية للمؤسسة والتي تمكنها من المضي قدمًا في تحقيق هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات. وحتى تنجح المؤسسة التعليمية في ذلك ينبغي أن يكون لدى قياداتها رؤية واضحة للمستقبل، تسعى لتحقيقها من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية عملية، وتدلّل لها العقبات بمختلف الأساليب الإبداعية الممكنة، وتتحمل المخاطرة في سبيل تحقيقها (مغاوري، 2017).

وعليه يمكن القول بأن بروز دور القادة ضمن القيادة الموزعة، يكون من خلال توضيح رؤية المدرسة وتحديد رسالتها وأهدافها للأعضاء، بحيث تتواءم مع أهدافهم من جهة، ومع أهداف وزارة التعليم من جهة أخرى؛ بغية أن يسعى الجميع لتحقيقها، فضلاً على حرصهم على إشراكهم في صياغتها.

#### المسؤولية المشتركة:

في بُعد المسؤولية المشتركة، يجب أن تكون أنشطة القيادة مشتركة بين العديد من الأفراد في المؤسسة، إضافة إلى ذلك ينبغي توفير التطوير المهني لأولئك الأفراد الذين يتشاركون مسؤوليات القيادة، حتى يتعلم الفرد ويتحسن أدائه؛ حيث أنهم من خلال التطوير المهني اللازم لهم، سيصبحون أكثر كفاءة (Marshall, 2019).

ويرى الضاعن والفهد (2020) أن تحقيق القيادة الموزعة من خلال هذا البُعد، يتم عن طريق تبادل الأدوار والمسؤوليات ما بين أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على استثمار القدرات والإمكانات لديهم؛ خاصة وأنه ينبغي أن يكون القائد على دراية بخبرة ومهارات الأعضاء، وبالتالي مراعاة الفروق الفردية بينهم أثناء توزيع المهام، بالإضافة لمنحهم بعض من الاستقلالية في استخدام مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة؛ حيث إن مهمة القائد هنا توجيه الأعضاء، وتنسيق جهودهم.

وعليه يمكن القول: إنه من خلال هذا البُعد يتم تقاسم المسؤولية، وإشراك العديد من الأفراد، سواء في المناصب القيادية الرسمية وغير الرسمية، وصنع القرارات واتخاذها مع الأعضاء، وتشجيعهم على قيادة الأنشطة المدرسية. كذلك الاهتمام بالعلاقات المهنية، داخل المجتمع المدرسي وخارجه؛ حيث إن وجود الثقة المتبادلة بينهم، والاتفاق على الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام بشكل جماعي، يعزز من فاعلية دور القيادة الموزعة.

#### ثقافة المدرسة:

تُعد ثقافة المدرسة الهوية المميزة لكل مدرسة، والتي تتشكل من مجموعة من المعتقدات والقيم والاتجاهات المحددة للسلوك العام داخل المدرسة (الرشيد وحسين، 2019). وتُعرف بأنها مجموعة الأنماط المتأصلة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي شكلت على مدار تاريخ المدرسة (الزكي، 2016)، والتي يسهم قائد المدرسة في تشكيلها من خلال التفاعل مع أعضاء المجتمع المدرسي وتمثل في العمل الجماعي، وإرساء علاقات إنسانية في المجتمع المدرسي، وتشجيع الابتكار والتجديد وتحقيق العدالة بين منسوبي المدرسة (النوح، 2012).

وقد أكدت دراسة أكيانو (Aquino, 2020) والتي بحثت عن العلاقة بين ثقافة المدرسة والقيادة الموزعة بأن الثقافة المدرسية القائمة على الاحترام والثقة بين العاملين، ساعدت على توفير المناخ التنظيمي الصحي، كما ساهمت جهود القادة لتمكين المعلمين من المهام القيادية، ومنحهم الاستقلالية في تعزيز فعالية المدرسة.

وعليه يمكن القول إن نجاح توزيع القيادة يعتمد على ثقافة المدرسة، فينبغي أن تُبنى تلك الثقافة على الاحترام والثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى التشجيع على المبادرات وذلك من خلال منحهم الفرص في تولي المناصب القيادية، وتمكينهم، وتعزيز روح المبادرة لديهم بتقديم مدخلات قيمة، مما يوجد شعوراً بالانتماء والولاء عند جميع الأعضاء.

#### الممارسات القيادية:

يُقصد بالممارسات القيادية الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها قائد المدرسة أثناء أداء عمله، والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل الفعال، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار (العيسى وآخرون، 2016).

وقد أشارت نتائج دراسة سينها وهانوسين (Sinha & Hanuscin, 2017) إلى أن التغيير التربوي يمكن أن يحدث حين يتم منح المعلمين فرصة لإظهار ممارساتهم القيادية في تحسين البيئة التعليمية والثقافية للمدرسة، وتشجيعهم على تولي أدوار قيادية، بالإضافة إلى توفير فرص التطوير المهني للمبتدئين والمخضرمين منهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، والعمل كأعضاء فريق عمل تعاوني.

واستناداً لما سبق يمكن القول: بأن على القائد الموزع أن يحرص على مرونة الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتشكيله بما يتوافق مع أهداف المدرسة وظروفها، بالإضافة إلى محاولة تحقيق التوازن أثناء توزيع الأنشطة وتكوين فرق العمل؛ لضمان تبادل الخبرة والمعرفة فيما بينهم. كذلك تحديد المسؤوليات والمهام بما يتوافق مع قدرات الأعضاء مع التقييم المستمر لمستوى إنجازهم في الأعمال الموكلة لهم؛ بما يسهم في دقة أداء العمل، والتقليل من الهدر في الوقت والجهد. كما ينبغي عليه التركيز على بناء قدرات الأعضاء، وتحسين مهاراتهم عن طريق توفير فرص التطوير المهني المستمر والهادف لتغطية العجز في متطلبات المدرسة.

### مفهوم البراعة التنظيمية:

تمت دراسة مصطلح البراعة التنظيمية وتعريفه من قبل العديد من الباحثين. ومن أبرز هذه التعريفات ما

يلي:

عرفها أوريلي وتوشمان (O'Reilly & Tushman, 2013) بأنها قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال للمواهب والقدرات لدى العاملين والإمكانات المتاحة؛ بما يعزز قدرتها على مواجهة الأحداث المتغيرة والسعي إلى التحسين المستمر.

كما عرفها تارودي (Tarody, 2016) بأنها قدرة المنظمة على استثمار الفرص، وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات المفاجئة، وخلق القدرات الإبداعية التي تمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة.

وعُرفت بأنها قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال واستكشاف مواردها الداخلية والخارجية؛ لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية مع تحسين قدرتها على الموازنة مع مستجدات البيئة المحيطة (Fu et al, 2017). وفي ضوء التعريفات السابقة نستخلص أن البراعة التنظيمية تركز في مفهومها على الاستثمار للكفاءات والموارد المتاحة، والاستكشاف للمهارات والفرص الحالية والمستقبلية. وأن كلاهما يشكلان بعدان ضروريان للمنظمات مع التأكيد على أهمية الحرص على تحقيق الموازنة بينهما؛ حيث إن المنظمات التي تسعى للاستغلال والاستكشاف في وقت واحد أو بالتتابع، من الممكن أن تحقق أداءً أفضل من المنظمات التي تعطي الأولوية لأحدهما دون الآخر.

### أهمية البراعة التنظيمية:

تظهر أهمية البراعة التنظيمية في كونها تساعد المنظمة في بناء قدراتها التنافسية بين نظرائها، من خلال ما يتمتع به أفرادها من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك عن طريق الموازنة بين استثمار الكفاءات القائمة، واستكشاف الكفاءات الجديدة، بالإضافة إلى التكيف مع البيئة المتغيرة (Klinger, 2018). أما عن أهمية توظيفها في المنظمات التعليمية فقد أكد بعض الباحثين أنه يحقق لها عدداً من الفوائد، والتي من أهمها الأداء المتفوق، التطور والنمو والبقاء للمنظمة، التكيف المستدام، وتحقيق الميزة التنافسية. كذلك الحد من الصراعات بين الموظفين، وتحقيق المبادلة في توزيع الموارد بين استكشاف الفرص واستغلالها، وتيسير الإبداع والابتكار (محمد، 2020).

ومن خلال ذلك يتضح أن للبراعة التنظيمية نتائج إيجابية تنعكس على المنظمات، مما يشير إلى أهمية تطبيقها في المدارس، فأهميتها على المستوى المنظمي يكمن في الإسهام في تطويرها وتميز أدائها، والرفع من كفاءة وفعالية مخرجاتها. وأما أهميتها على المستوى الفردي فتتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وقلّة الصراعات بينهم، وفعالية فرق العمل وتعاونها.

#### أبعاد البراعة التنظيمية:

تناولت الدراسة الحالية بُعدي الاستكشاف، والاستغلال؛ باعتبارهما أكثر الأبعاد الأساسية المتكررة في الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية أمثال (الزيادي، 2017؛ المنسي، 2018؛ الغرياي، 2019؛ السرحاني، 2019). وفيما يلي تفصيل عن كل بُعد:

#### الاستكشاف:

يُقصد بالاستكشاف قدرة المنظمات على إنشاء المعرفة، والبحث عن المعلومات، التي من الممكن أن تستند عليها في تحقيق النجاح والتميز في الإنتاج (Rodriguez, 2014). ويرتبط الاستكشاف بالبحث والتجريب والابتكار، فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق ابتكار أساليب عمل جديدة ومرنة، وتوظيف مداخل تقنية جديدة، وأن تهتم المنظمة بالفرص الجديدة في المستقبل (الزيادي، 2017).

وفي مجال التعليم يشير محمد (2020) إلى أن بُعد استكشاف الفرص هو القدرة على التجديد والتعلم المستمر والتدريب، وتجريب الأفكار الجديدة، والبحث عن أحدث تقنيات التدريس، وتزويد الأعضاء بالمعارف والخبرات الجديدة.

#### الاستغلال:

يُقصد بالاستغلال قدرة المنظمة على الاختيار الأفضل، والتحسين المستمر للعملية والإنتاج، والاختيار الأمثل للموارد، وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ (Rodriguez, 2014). كذلك القدرة على إدراك الفرص واكتشافها، ثم تقييمها وصولاً لاستثمارها قبل الآخرين بهدف تحسين العمل، أو تقديم منتجات وخدمات متميزة، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية عند المقارنة بالأقران (المختار، 2018).

وتشير أنشطة الاستغلال إلى طريقة إحداث التغييرات والتحسينات تدريجيًا على الخدمات والعمليات والمعارف الحالية بهدف تطويرها وتعديلها؛ استجابةً لحاجات العملاء الحاليين (المنسي، 2018). في حين يشير هذا البعد في مجال التعليم إلى توظيف كافة الفرص الممكنة من أجل تطوير المدرسة، وتتبع التغييرات والاتجاهات الجديدة، وتوقع التغييرات المستقبلية والاستعداد لها في المستقبل، وتشجيع أفراد المدرسة للعمل بطريقة إبداعية، فضلاً عن تحديد الاحتياجات والمتطلبات (معقل، 2017).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمسح الدراسات والبحوث السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة بناءً على محاور الدراسة:

- أجرى ربيع (2017) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم" هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة

مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالإبداع الإداري. واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 450 معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري لدى القادة والمعلمين يُعد نتيجة مباشرة لنمط القيادة الموزعة الممارس من قبل القادة؛ إذ دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الموزعة والإبداع الإداري.

- وقدم العسيري دراسة (2018) بعنوان "القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على مفهوم القيادة الموزعة وعلاقتها في تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الفلسفي التحليلي. وقد أكدت الدراسة على أهمية تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بالمملكة والمدارس الثانوية بشكل خاص، بالإضافة إلى أن تطبيق القيادة الموزعة يساعد على ظهور قيادات الصف الثاني.
- بينما ركز نيكولاس (Nicholas, 2019) في دراسة بعنوان "القيادة الموزعة في المدارس الناجحة" على الكشف عن كيفية توظيف قادة مدارس ثانوية بأستراليا للقيادة الموزعة، ومدى مساهمتها في نجاح المدرسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من فئات متنوعة بالمدارس محل الدراسة والتي اشتملت على ثلاثة من قادة المدارس، وأربعة وكلاء، وخمسة عشر من المعلمين الأوائل، وثلاثة معلمين مسندة لهم أعمال قيادية، ومعلم ممارس للتدريس فقط. وأظهرت النتائج أن توزيع القيادة يتأثر على المستوى التنظيمي بالهيكل القيادي للمدرسة، وخطتها وأهدافها الاستراتيجية، والمهام التي يتم توزيعها والأشخاص الذين تم توزيع المهام عليهم، إضافة إلى أن خبرة القائد، والعلاقات المهنية، والثقة التنظيمية جميعها تلعب دوراً رئيسياً في ممارسة القيادة الموزعة داخل مدارسهم.
- ولقد أجرى القحطاني (2020) دراسة بعنوان "القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام" هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الدمام لأبعاد القيادة الموزعة، والكشف عن الصعوبات التي تحد القادة من ممارسة القيادة الموزعة، وتكونت عينة الدراسة من 300 معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لإجراء الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القادة للقيادة الموزعة وأبعادها جاءت بدرجة عالية، وفيما يتعلق بأهم الصعوبات التي تحد من ممارستها كانت في تقييد القادة بالأنظمة واللوائح، وتعود المعلمين على العمل الروتيني، وقلة الحوافز المقدمة للعاملين بالقيادة.
- أما دراسة أكيانو (Aquino, 2020) والتي بعنوان "القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقافة المدرسية" فقد هدفت إلى اكتشاف تصورات الهيئة الإدارية والتعليمية بمدرسة ابتدائية في أونتاريو عن مدى توزيع القيادة داخل مدرستهم وعلاقتها بالثقافة المدرسية، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من فئتين مختلفتين شملت اثنين من الإداريين، وخمسة من المعلمين ممن يعملون في مدرسة ابتدائية في منطقة أونتاريو، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة كأحد أنواع البحث النوعي. وأظهرت النتائج إلى أن ممارستهم للقيادة الموزعة جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة.
- في حين أجرت السرحاني (2019) دراسة بعنوان " دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها" هدفت إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج، وأيضاً معرفة دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 176 قائدة ووكيلة مدرسة. كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واحتل بُعد الاستثمار المرتبة الأولى ثم تلاه بُعد الاستكشاف. كما جاء مستوى المناخ التنظيمي

بالمدارس بدرجة كبيرة. ودلت نتائج الدراسة على وجود دلالة ارتباطية إيجابية على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي.

- بينما قام الغرابوي (2019) بدراسة بعنوان "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة" هدفت إلى التعرف على دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 231 معلم، واستخدمت المنهج الاستنباطي لإجراء الدراسة. وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية على البراعة التنظيمية ببعدها الاستكشاف والاستغلال. كما اتفق أفراد عينة الدراسة على أن ممارسة الرؤية المشتركة كانت أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية. كما أن الممارسات القيادية تفسر 95% من البراعة التنظيمية.
- كما قام محمد (2020) بدراسة بعنوان "توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم في جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية تطبيقية" هدفت إلى تقديم تحليل لمفهوم المنظمة البارعة وأبعادها، وكيفية توظيفها في المنظمات التعليمية بشكل عام، وفي مدارس التعليم العام خاصة بمصر. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى أسلوب دلفي في إعداد الرؤية الاستشرافية، وتكونت عينة الدراسة من 2066 معلم في محافظة المنيا بمصر. وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة البارعة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة. كما اتفق أفراد عينة الدراسة على أن الأنشطة الاستكشافية كانت أكثر ممارسة من الأنشطة الاستغلالية.
- وأما العودة (2020) فقد أجرت دراسة بعنوان "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم" هدفت إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 333 معلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.
- وقدم بيتش وآخرون (Pietsch et al, 2020) دراسة بعنوان "المدراء بين الاستغلال والاستكشاف نتائج دراسة وطنية حول براعة القادة" هدفت إلى التعرف على مستوى البراعة لدى القادة، ومدى ارتباط الممارسات الاستغلالية والاستكشافية لقادة المدارس ببعضهم البعض، كذلك علاقتها بالميزة التنافسية بين المدارس، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من قادة المدارس في ألمانيا العاملين في المدارس العامة بجميع المراحل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وأشارت النتائج إلى أن تركيز القادة ينصب في كثير من الأحيان على الأنشطة الاستغلالية أكثر من الأنشطة الاستكشافية. كما أن الأنشطة الاستكشافية لقادة المدارس ترتبط بشكل إيجابي بالمنافسة بين المدارس.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تنوعت في البيئة المكانية؛ حيث إن بعضها أجريت في البيئة المحلية السعودية. في حين طبقت بعضها في البيئات العربية مثل فلسطين، ومصر. بالإضافة إلى أن بعضها أجريت في البيئات الأجنبية مثل استراليا، وكندا، وألمانيا، وعليه يمكن القول بأن هذا التنوع قد يسهم في الرفع من مصداقية نتائجها. وقد تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تبني المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث إن بعض الدراسات اتبعت المنهج الفلسفي التحليلي، وبعضها استخدمت المنهج

الاستنباطي، في حين اتبعت بعضها المنهج المزجي، وأسلوب دراسة الحالة كأحد أنواع البحث النوعي. كذلك بعض الدراسات اعتمدت على الكتب والمراجع والدراسات السابقة؛ نظرًا لملائمتها لمنهج الدراسة، بينما جمعت بعضها بين المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وأخرى استخدمت الاستبانة مقرونة بأسلوب دلفي من أجل تقديم رؤية استشرافية. وبالنظر إلى فئات عينة الدراسة يتضح اتفاق معظم الدراسات على فئات العينة والمتمثلة في المعلمين، في حين تفرقت بعض الدراسات في عيناتها ما بين قادة، ووكلاء، ومعلمين، وإداريين.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي اختيار المنهج المناسب لها، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يسرت الوقوف على بعض المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبالتالي أسهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة. في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وذلك عن طريق استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم (العساف، 2016).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن (12020) معلمة، ممن يعملن في المراحل التعليمية الثلاثة وفقًا للإحصائية الصادرة من إدارة التخطيط والتطوير بالمدينة المنورة للعام الدراسي 1442هـ.

#### عينة الدراسة:

تم استخدام الطريقة العشوائية العنقودية في تحديد عينة الدراسة؛ حيث أشار كريسويل (2019/2018) أن هذه الطريقة تُعد الأنسب في الاختيار عندما يكون حجم المجتمع الأصلي كبير ويصعب حصره. وقد تم تقسيم المجتمع حسب المساحة الجغرافية إلى مساحات أصغر. وطبقت الدراسة الحالية على عينة بلغ قوامها (373) معلمة من المجتمع الأصلي؛ بناءً على معادلة كريجسي ومورجان واتصفت عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة كما هو مبين في جدول 1:

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة			المؤهل العلمي		
النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
10.2	38	أقل من 9 سنوات	5.9	22	دبلوم
46.1	172	من 9 سنوات إلى 16 سنة	90.3	337	بكالوريوس
43.7	163	أكثر من 16 سنة	3.8	14	دراسات عليا
100	373	المجموع	100	373	المجموع

## أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتكونت الأداة من قسمين أساسيين هما: القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيب، في حين اشتمل القسم الثاني: على محاور الأداة، والتي تم بناؤها على أساس أسئلة البحث، وتضمن محورين هما: المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، من حيث أبعادها الأربعة ومكونة من (28) عبارة. كما تكون المحور الثاني: واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات، من حيث بعديها ومكونة من (15) عبارة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التدرج، للحكم على درجة الموافقة، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل المتدرجة كما يلي: (كبيرة جداً=5، كبيرة=4، متوسطة=3، ضعيفة=2، ضعيفة جداً=1).

### أ- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم حول مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لما وضعت لأجله، وانتمائها لمحورها، وسلامة صياغتها لغوياً، وإضافة ما يروونه مناسباً أو الحذف منها. بالإضافة إلى الحكم على معيار التدرج لقياس عبارات الاستبانة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

### ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، تم حساب الاتساق الداخلي لها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) من خارج عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، بالإضافة إلى ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه.

## ثبات أداة الدراسة:

يقصد به ثبات أو تقارب نتائج الاختبار إذا ما أعيد تطبيقه في ظروف مماثلة (العساف، 2016). وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وأبعادها. وجاءت قيم الثبات كما هو موضح في جدول 2.

جدول 2: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة ومحاورها (ن=30)

المعامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد/المحور
0.97	28	المحور الأول: واقع القيادة الموزعة
0.95	7	بُعد الرؤية والرسالة والأهداف
0.95	8	بُعد المسؤولية المشتركة
0.93	7	بُعد ثقافة المدرسة
0.95	6	بُعد الممارسات القيادية
0.96	15	المحور الثاني: واقع البراعة التنظيمية
0.92	7	بُعد الاستكشاف
0.92	8	بُعد الاستغلال

يتضح من جدول 2 أن المحور الأول (واقع القيادة الموزعة) حصل على ثبات مقداره (0.97)، بينما حصل المحور الثاني (واقع البراعة التنظيمية) على ثبات مقداره (0.96). وهذا يدل على أن قيم معامل الثبات لمحوري الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ وبناءً على ذلك تعتبر الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

#### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية للتعرف على ترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة. كذلك تم حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن الدلالة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وكذلك تم استخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة التي تنقسم إلى أكثر من فئتين؛ نظراً لعدم توفر شروط استخدام تحليل التباين الأحادي.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، والتي تناولت واقع ممارسة أربعة أبعاد، وقد تمت مناقشة كل بُعد على حدة فيما يلي:

#### البُعد الأول: "الرؤية والرسالة والأهداف":

يوضح جدول 3 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد الرؤية والرسالة والأهداف مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الرؤية والرسالة والأهداف (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
7	تشجع قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على الإسهام في تحقيق أهداف رؤية المدرسة.	4.16	0.93	1	كبيرة
5	تُعد قائدة المدرسة خطة سنوية لمتابعة مدى تحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها.	4.11	0.98	2	كبيرة
4	تنشر قائدة المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها بين أعضاء المجتمع المدرسي.	4.10	0.97	3	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	توائم قائدة المدرسة بين رسالة المدرسة وأهدافها.	4.03	0.95	4	كبيرة
6	تعمل قائدة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها بناءً على نتائج تقييمها من قبل المعلمات.	3.95	1.05	5	كبيرة
1	تُشرك قائدة المدرسة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها.	3.73	1.16	6	كبيرة
2	تُشرك قائدة المدرسة المعلمات في صياغة أهداف المدرسة.	3.68	1.11	7	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للْبُعد	3.96	0.88		كبيرة

يتضح من جدول 3 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد الرؤية والرسالة والأهداف لواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (3.96 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كانت أعلى استجابة للعبرة رقم (7) في المرتبة الأولى، والتي نصت على " تشجع قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على الإسهام في تحقيق أهداف رؤية المدرسة." بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.93). ويمكن تفسير هذه النتيجة بإيمان القائدة بالانعكاس الإيجابي لهذه المساهمة من المعلمات على تطوير أداء المدرسة؛ حيث إن تحقيق الأهداف يُعد السبيل لوضع الرؤية موضع التنفيذ. تلتها العبرة رقم (5) في المرتبة الثانية، والتي نصت على " تُعد قائدة المدرسة خطة سنوية لمتابعة مدى تحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها" بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.98). ويمكن تفسير هذه النتيجة بتفادي القائدة للفوضى في التنفيذ من خلال هذا الإجراء، بالإضافة إلى سرعة الوقوف على المعوقات أثناء التنفيذ، وتحديد سبل معالجتها. وصولاً إلى تحقيق التميز والإنجاز في الأداء. في حين كانت أدنى استجابتين للعبرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على " تُشرك قائدة المدرسة المعلمات في صياغة أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.11)، تلتها العبرة رقم (1) في المرتبة السادسة، والتي تنص على " تُشرك قائدة المدرسة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها." بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.16)، وكلاهما بدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن تفسير هذا التأخر في الترتيب إلى قلة إلمام بعض القائدات بالأسس العلمية والعملية للتخطيط الجيد، بالإضافة إلى اكتفاء بعض القائدات بالأهداف المحددة مسبقاً من وزارة التعليم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ربيع (2017) حيث جاءت ممارسة مديري المدارس لهذا البُعد بدرجة كبيرة كما اتفقت معها في تأخر ترتيب عبارات إشراك مدير المدرسة للمعلمين في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

#### البُعد الثاني: "المسؤولية المشتركة":

يوضح جدول 4 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد المسؤولية المشتركة (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	تحدد قائدة المدرسة المهام والمسؤوليات لمنسوبات المدرسة.	4.34	0.82	1	كبيرة جداً
3	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على قيادة الأنشطة المدرسية.	4.31	0.82	2	كبيرة جداً
5	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في المسؤولية.	4.29	0.86	3	كبيرة جداً
4	تفعل قائدة المدرسة قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي.	4.24	0.88	4	كبيرة جداً
6	تحفز قائدة المدرسة المعلمات على المشاركة الفاعلة.	4.24	0.89	5	كبيرة جداً
8	تفوض قائدة المدرسة بعض صلاحياتها لبعض المنسوبات بما يتفق مع قدراتهن.	4.11	0.91	6	كبيرة
7	تنظم قائدة المدرسة مجتمعات التعلم المهنية (ورش عمل- لقاءات-دورات) بمشاركة المعلمات.	4.08	0.99	7	كبيرة
1	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في صنع القرار.	3.74	1.08	8	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	4.17	0.75		كبيرة

يتضح من جدول 4 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد المسؤولية المشتركة لواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (4.17 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كانت أعلى استجابتين للعبارة رقم (2) في المرتبة الأولى، والتي نصت على "تحدد قائدة المدرسة المهام والمسؤوليات لمنسوبات المدرسة" بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.82). ويمكن تفسير هذه النتيجة بالوعي الإداري لدى القائدات بأهمية تحديد المهام والمسؤوليات، الذي يساهم في تنظيم العمل المدرسي، وإنجازه بكفاءة وإتقان بأقل جهد وأقصر وقت ممكن. بالإضافة إلى تمكينه للمدرسة من تحقيق أهدافها التربوية المرجوة. فضلاً عن إصدار وزارة التعليم لدليل تنظيمي خاص بمدارس التعليم العام يُعد بمثابة الأداة المساندة والمرشدة للقائدات في هذا المجال مما يدل على عناية وزارة التعليم بتنظيم العمل، وتيسير سبله. تلتها العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية، والتي نصت على "تشجع قائدة المدرسة المعلمات على قيادة الأنشطة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.82). ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه من الآثار الإيجابية المتوقعة لقيادة الأنشطة المدرسية اكتشاف المهارات، والقدرات القيادية لدى المعلمات، وبالتالي يساهم في تمكين القائدات من توظيف الكفاءات فيما يناسبها من مهام، والإفادة منهم. في حين كانت أدنى استجابتين للعبارة رقم (7) في المرتبة السابعة والتي نصت على "تنظم قائدة المدرسة مجتمعات التعلم المهنية (ورش عمل-لقاءات-دورات) بمشاركة المعلمات." بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.99)، تلتها العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة، والتي نصت على "تشرك قائدة المدرسة المعلمات في صنع القرار." بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.08). ويمكن تفسير هذا التأخر في الترتيب فيما يتعلق بمجتمعات التعلم المهنية إلى حداثة مفهوم مجتمعات التعلم المهنية وآلياتها لدى بعض القائدات،

بالإضافة إلى عزوف بعض المعلمات عن المشاركة فيها مما يعوق تنظيمها. أما فيما يخص العبارة الأخيرة فقد يعزى ذلك إلى غياب ثقافة صنع القرار لدى بعض المنسوبات، كذلك تخوف بعض القائدات من الإشراف في عملية صنع القرار؛ نظرًا لاعتقادهنّ بأنها مهمة إدارية تتفرد بها القائدة، ومن الصعب أن يؤديها أحد سواهنّ. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة نيكولاس (Nicholas.2019) من أن توزيع القيادة يؤثر على المستوى التنظيمي للمدرسة، وخطتها وأهدافها الاستراتيجية، وكذلك على المهام المسندة للأفراد.

#### البُعد الثالث: "ثقافة المدرسة":

يوضح جدول 5 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد ثقافة المدرسة مرتبة تنازليًا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد ثقافة المدرسة (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	تعزز قائدة المدرسة الثقة والاحترام بين أعضاء المجتمع المدرسي.	4.34	0.90	1	كبيرة جدًا
3	تشجع قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم المبادرات.	4.28	0.85	2	كبيرة جدًا
5	تبحث قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تبادل الخبرات.	4.27	0.89	3	كبيرة جدًا
1	تعزز قائدة المدرسة ثقافة العمل بروح الفريق في المدرسة.	4.23	0.94	4	كبيرة جدًا
6	تشجع قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على طرح الأفكار الإبداعية	4.18	0.93	5	كبيرة
7	تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات الكافية للعضوات لتأدية المهام الموكلة إليهنّ.	4.16	0.92	6	كبيرة
4	تعزز قائدة المدرسة ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي.	4.13	0.99	7	كبيرة
5	تبحث قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تبادل الخبرات.	4.27	0.89	3	كبيرة جدًا
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	4.23	0.83		كبيرة جدًا

يتضح من جدول 5 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد ثقافة المدرسة لواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (4.23 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة جدًا. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كانت أعلى استجابة للعبارة رقم (2) في المرتبة الأولى، والتي نصت على "تعزز قائدة المدرسة الثقة والاحترام بين أعضاء المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.90). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن منح المعلمين الثقة والاحترام يزيد من دافعيتهم للعمل، وإنجاز الأهداف المنشودة

للمدرسة. تلتها العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية، والتي نصت على " تشجع قائدة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم المبادرات" بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.85). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هذا التشجيع نابع من اهتمام وزارة التعليم وتشجيع منسوبها على تقديم المبادرات وذلك من خلال تخصيص بوابة الكترونية لمركز المبادرات النوعية لتقديم الأفكار والمبادرات التي من شأنها أن تحسن من العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن المبادرات تسهم في الكشف عن المواهب القيادية لدى الفرد. في حين كانت أدنى استجابتين للعبارة رقم (7) في المرتبة السادسة والتي نصت على " تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات الكافية للعضوات لتأدية المهام الموكلة إليهنّ. " بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.92). وقد يُعزى ذلك إلى أنه قد تسيئ بعض المعلمات استخدام الصلاحيات الممنوحة مما يحول دون منحها. تلتها العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " تعزز قائدة المدرسة ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.99). وربما يعود التأخر في الترتيب لتعصب بعض القائدات لآرائهنّ، وعدم اعترافهنّ بأحقية المعلمات في إبداء الرأي، كذلك افتقار مهارة المبادرة بالحوار لدى بعض المعلمات أو عدم اختيارها للوقت الملائم للنقاش. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أكيانو (Aquino.2020) بأن الثقافة المدرسية القائمة على الاحترام والثقة بين العاملين ساعدت على توفير المناخ التنظيمي الصحي، ودفع المعلمين على الإنتاج.

#### البُعد الرابع: "الممارسات القيادية":

يوضح جدول 6 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الممارسات القيادية (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	تشرك قائدة المدرسة المعلمات ذوات الخبرة في فرق العمل.	4.11	1.01	1	كبيرة
1	توزع قائدة المدرسة المهام القيادية، وفقاً للمهارات والقدرات الفردية والجماعية.	4.09	0.94	2	كبيرة
6	تستخدم قائدة المدرسة الأساليب القيادية التشاركية والمرنة.	4.00	1.08	3	كبيرة
3	تزود قائدة المدرسة المعلمات بالتغذية الراجعة حول أدائهنّ.	3.95	1.12	4	كبيرة
2	توفر قائدة المدرسة الفرص المتساوية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي في إسناد المهام القيادية.	3.93	1.04	5	كبيرة
4	تحرص قائدة المدرسة على تبادل الأدوار القيادية بين أعضاء المجتمع المدرسي.	3.82	1.10	6	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	3.98	0.96		كبيرة

يتضح من الجدول رقم 6 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد الممارسات القيادية لواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (3.98 من 5)، وهو

متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كان أعلى استجابة للعبارة رقم (5) في المرتبة الأولى، والتي نصت على " تشرك قائدة المدرسة المعلمات ذوات الخبرة في فرق العمل". بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (1.01). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تنوع المصادر، وتكاملية الخبرات في فرق العمل، من شأنه أن يساهم في تبادل الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة. تلتها العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية، والتي نصت على " توزع قائدة المدرسة المهام القيادية وفقاً للمهارات والقدرات الفردية والجماعية " بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.94). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن التوظيف الأمثل للموارد البشرية يساعد على تجويد العمل، واستخراج ما لدى الأفراد من مهارات وقدرات، ويفسر هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة العسيري (2018) من أن تنظيم العمل الجماعي، وتمكين المعلمين من المشاركة في الأدوار القيادية، يساهم في النمو العلمي والمهني لهم. في حين كانت أدنى استجابتين للعبارة رقم (2) في المرتبة الخامسة والتي نصت على " توفر قائدة المدرسة الفرص المتساوية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي في إسناد المهام القيادية" بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (1.04)، تلتها العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " تحرص قائدة المدرسة على تبادل الأدوار القيادية بين أعضاء المجتمع المدرسي". بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.10). وقد يعزى هذا التأخر في الترتيب إلى ميل بعض القائدات إلى الاكتفاء بالإسناد إلى ذات المنسوبات؛ نتيجة لتخوفهنّ من المجازفة في التغيير.

ومن خلال ما سبق يتبين أن ترتيب أبعاد واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية جاء على النحو الآتي: بُعد ثقافة المدرسة بمتوسط (4.23)، بُعد المسؤولية المشتركة بمتوسط (4.17)، بُعد الممارسات القيادية بمتوسط (3.98)، بُعد الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط (3.96). ويمكن تفسير ترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة بأن ثقافة المدرسة ذات علاقة إيجابية بزيادة إنتاجية أعضاء المجتمع المدرسي، والتأثير على مخرجاتها، وقد اتفقت دراسة القحطاني (2020) في ترتيب هذا البعد مع نتيجة الدراسة الحالية. كما أن تأخر بُعد الرؤية والرسالة والأهداف قد يعزى إلى بعض القصور في النظر إلى أهمية التطبيق الفعلي للرؤية والرسالة والأهداف. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات، ومنها نتيجة دراسة القحطاني (2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بالدمام للقيادة الموزعة جاء بدرجة عالية. في حين اختلفت مع دراسة الشريفي وعبد الله (2017) والتي أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة القيادة الموزعة جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى هذا الاختلاف لاختلاف نوعية التدريب المقدم للقادة حيث أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية؛ بالإضافة إلى أن عينة الدراسة قادة المدارس الخاصة والتي تتميز بعدم استقراره منسوبيها من القادة والمعلمين نظراً لخضوعهم لنظام العمل بالعمود.

#### • نتيجة السؤال الثاني: ما واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وقد تمت مناقشة كل بُعد على حدة فيما يلي:

البُعد الأول: "الاستكشاف":

يوضح جدول 7 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد الاستكشاف مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستكشاف (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	تدعم قائدة المدرسة التجديد والتطوير في جميع الأعمال المدرسية.	4.06	0.98	1	كبيرة
6	تحرص قائدة المدرسة على الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الخارجية لتحسين خدمات المدرسة.	4.05	0.99	2	كبيرة
7	تعمل قائدة المدرسة على مرونة العمل لسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة.	4.04	1.00	3	كبيرة
1	تعمل قائدة المدرسة على البحث عن الفرص الجديدة داخل المدرسة وخارجها.	3.94	1.00	4	كبيرة
4	تمنح قائدة المدرسة الحوافز عند تقديم الأفكار الابتكارية.	3.87	1.09	5	كبيرة
3	تستخدم قائدة المدرسة الأساليب العلمية في تحديد احتياجات المدرسة المستقبلية	3.85	1.01	6	كبيرة
2	تكتشف قائدة المدرسة المواهب القيادية لدى الأفراد بالمدرسة.	3.81	1.39	7	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	3.94	0.90		كبيرة

يتضح من جدول 7 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد الاستكشاف لواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (3.94 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كانت أعلى استجابة للعبارة رقم (5) في المرتبة الأولى، والتي نصت على "تدعم قائدة المدرسة التجديد والتطوير في جميع الأعمال المدرسية" بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.98). ويعزى ذلك لاهتمام القائدات بمواكبة المستجدات في التعليم، وسعيًا لتحقيق غايات رؤية المملكة 2030 في الارتقاء بالعملية التعليمية ومخرجاتها. تلتها العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية، والتي نصت على "تحرص قائدة المدرسة على الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الخارجية لتحسين خدمات المدرسة." بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.99). ويمكن تفسير هذه النتيجة للدور الذي تلعبه الشراكة المجتمعية في دعم المدرسة في أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال تحسين خدماتها. ويؤكد هذا التفسير ما أظهرته دراسة العودة (2020) من أن الإدارة تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتستفيد من الفرص الجديدة بدرجة كبيرة، فضلاً عما أشارت إليه العديد من البحوث التربوية بأهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي والتي تسهم في تحسين مستوى تحصيل الطلبة، وتشكل ثقافة المجتمع. في حين كانت أدنى استجابتين للعبارة رقم (3) في المرتبة السادسة والتي نصت على "تستخدم قائدة المدرسة الأساليب العلمية في تحديد احتياجات المدرسة المستقبلية." بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.01). ويمكن تفسير هذه النتيجة بقلة إلمام بعض القائدات بأساليب تحديد الاحتياجات المستقبلية؛ نظراً لندرة برامج

تدريب القيادات المدرسية في هذا المجال. تلتها العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " تكتشف قائدة المدرسة المواهب القيادية لدى الأفراد بالمدرسة. " بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.39). وقد يعزى تأخر الترتيب في حرص بعض القائدات على إسناد المهام دون التركيز على المواهب القيادية التي يمتلكها المنسوبات.

#### البُعد الثاني: "الاستغلال":

يوضح جدول 8 نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات نحو بُعد الاستغلال مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الاستغلال (ن=373)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	توظف قائدة المدرسة التقنية في أداء الأعمال.	4.14	0.94	1	كبيرة
5	تهتم قائدة المدرسة بتنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي من خلال البرامج التدريبية.	4.11	0.97	2	كبيرة
1	تستثمر قائدة المدرسة الفرص المتاحة داخل المدرسة.	4.04	0.97	3	كبيرة
8	تعقد قائدة المدرسة لقاءات مع أعضاء المجتمع المدرسي بهدف نقل ومشاركة المعارف والخبرات بينهم.	4.04	1.00	4	كبيرة
6	تلبي قائدة المدرسة احتياجات المستفيدين (الطلاب-أولياء الأمور-المعلمات-الإداريات) من خدمات المدرسة.	4.03	0.99	5	كبيرة
3	تعمل قائدة المدرسة على إجراء التحسين المستمر للخدمات المقدمة من المدرسة.	4.01	0.98	6	كبيرة
7	تراعي قائدة المدرسة التخصص العلمي للمنسوبات أثناء إسناد المهام.	3.96	1.04	7	كبيرة
2	تستثمر قائدة المدرسة الفرص المتاحة خارج المدرسة.	3.77	1.04	8	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	4.01	0.88		كبيرة

يتضح من جدول 8 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد الاستغلال لواقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة قد بلغ (4.01 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة. هذا وقد جاءت أعلى عبارتين للاستجابات على النحو التالي: كانت أعلى استجابة للعبارة رقم (4) في المرتبة الأولى، والتي نصت على " توظف قائدة المدرسة التقنية في أداء الأعمال. " بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.94). وقد يعزى ذلك إلى إسهام التقدم والتطور السريع في أنظمة الاتصال والتواصل في تحسين الخدمات التعليمية واختصار الكثير من الوقت، بالإضافة إلى سعي وزارة التعليم لإيجاد بيئة تعليمية تعتمد على التقنية من خلال برنامج التحول الرقمي وتدشين بوابة المستقبل لهذا الغرض؛ مما أدى إلى زيادة اهتمام القائدات بتوظيفها في أداء الأعمال. تلتها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية، والتي نصت على " تهتم قائدة المدرسة بتنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي من خلال البرامج

التدريبية." بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.97). ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك قائدة المدرسة بأن رفع جودة أداء العمل المدرسي مقيد بإعداد كوادر بشرية مؤهلة؛ حيث إن التنمية المهنية هي المحرك الأساسي في تلبية احتياجات المدرسة ويؤكد هذه النتيجة ما أظهرته دراسة المصري (2019) من اهتمام مديري المدارس بتدريب المعلمين وتزويدهم بالمعارف الجديدة بدرجة كبيرة. في حين كانت أدنى استجابتين للعبارة رقم (7) في المرتبة السابعة والتي نصت على " تراعي قائدة المدرسة التخصص العلمي للمنسوبات أثناء إسناد المهام. " بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.04). وربما يعزى ذلك لكثرة الأنصبه التدريسية لدى بعض المعلمات، مما يعوق التخصص في الإسناد، بالإضافة لعزوف بعض المعلمات عن تولي أي مهمة إدارية، تلتها العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " تستثمر قائدة المدرسة الفرص المتاحة خارج المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.04). وقد يعزى التأخر في الترتيب إلى طول الإجراءات الروتينية للحصول على الموافقات الرسمية، والنتائج عن المركزية في إدارات التعليم، مما يشكل عائق أمام استثمار الفرص الخارجية؛ وبالتالي يضعف الحماس لدى بعض القائدات في الاستثمار للفرص الخارجية.

ومن خلال ما سبق يتبين أن ترتيب أبعاد واقع ممارسة البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمات جاء وفقاً لمتوسطاتها الحسابية على النحو الآتي: بُعد الاستغلال بمتوسط (4.01)، بُعد الاستكشاف بمتوسط (3.94)، ويمكن تفسير هذا الترتيب بتركيز بعض القائدات على الاستفادة من غالبية الإمكانيات المتوفرة واستثمارها، الأمر الذي أدى إلى افتقار البعض منهن للقدرة على الاستكشاف. وقد اتفق ترتيب الأبعاد في نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السرحاني (2019)، ودراسة المصري (2019)، ودراسة بيتش وآخرون (Pietsch et al. 2020). كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات، ومنها نتيجة دراسة العودة (2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، ودراسة المصري (2020) التي توصلت إلى أن قادة المدارس الثانوية بمحافظة غزة يطبقون البراعة التنظيمية بدرجة كبيرة. في حين اختلفت مع دراسة السرحاني (2019) والتي أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى الاختلاف لاختلاف عينة ومجتمع الدراسة.

- نتيجة السؤال الثالث: ما علاقة أبعاد القيادة الموزعة (الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، والاستكشاف) لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد البراعة التنظيمية، ويوضح جدول 9 هذه النتائج

جدول 9 معاملات ارتباط بيرسون للتقدير بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في

تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة (ن=373)

المحور	الاستكشاف	الاستغلال	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية
الرؤية والرسالة والأهداف	0.824**	0.818**	0.837**
المسؤولية المشتركة	0.860**	0.875**	0.885**
ثقافة المدرسة	0.879**	0.882**	0.898**
الممارسات القيادية	0.892**	0.900**	0.914**

المحور	الاستكشاف	الاستغلال	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية
الدرجة الكلية للقيادة الموزعة	0.914**	0.919**	0.934**

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول 9 أن هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بين أبعاد القيادة الموزعة ومستوى البراعة التنظيمية بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.818، 0.934) ويدل ذلك على أنه كلما زادت ممارسات قائدات المدارس للقيادة الموزعة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تطبيق البراعة التنظيمية. ومن هنا يتضح أن للقيادة الموزعة دور إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية. ويؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الغرابوي (2019) من أنه كلما كانت هناك ممارسات قيادية إيجابية كلما تحققت البراعة التنظيمية ببعديها.

• نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة تُعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة). والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ الفئات في متغيرات الدراسة، وذلك كما يتضح من الجداول ذات الأرقام (9، 10).

#### أولاً: الفروق باختلاف المؤهل العلمي

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis)، بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من جدول 10.

جدول 10 اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة باختلاف متغير المؤهل العلمي (ن=373)

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	الدلالة
واقع ممارسة القيادة الموزعة	دبلوم	22	194.82	2.985	0.225
	بكالوريوس	337	188.49		
	دراسات عليا	14	138.79		
واقع ممارسة البراعة التنظيمية	دبلوم	22	200.14	3.229	0.199
	بكالوريوس	337	188.16		
	دراسات عليا	14	138.36		

يتضح من جدول 10 أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة

باختلاف متغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، وبالتالي متفقين في آرائهم.

ثانيًا: الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير عدد سنوات الخدمة، وذلك كما يتضح من جدول 11.

جدول 11 اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة (ن=373)

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	الدلالة
واقع ممارسة القيادة الموزعة	أقل من 9 سنوات	38	168.01	2.376	0.305
	من 9 سنوات إلى أقل من 16 سنة	172	183.25		
	أكثر من 16 سنة	163	195.38		
واقع ممارسة البراعة التنظيمية	أقل من 9 سنوات	38	164.43	2.354	0.308
	من 9 سنوات إلى أقل من 16 سنة	172	185.54		
	أكثر من 16 سنة	163	193.80		

يتضح من جدول 11 أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تقارب ظروف بيئات العمل التي يتواجد بها أفراد عينة الدراسة، نتيجة لخضوعهم لأساليب قيادية متشابهة؛ نظرًا لتبني قائدات المدارس للممارسات القيادية التي من شأنها إحداث التحسين والتطوير في البيئة المدرسية.

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- تعزيز تبني الأساليب القيادية الناجحة من خلال تخصيص جائزة تميز على مستوى إدارة التعليم للممارسات القيادية الفاعلة.
- 2- إنشاء منصة رقمية محلية استشارية، تربط بين قائدات مدارس التعليم العام في مختلف مناطق المملكة؛ ليتشاركن فيها على تحسين الممارسات القيادية مثل عرض تجاربهم الناجحة في التغلب على الصعوبات أو تقديم مقترحات تطويرية.
- 3- وبالإضافة للتوصيات ولما تبين للباحثة من وجود فجوة معرفية في الموضوع؛ تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. فاعلية دور الثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية
2. البراعة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس

3. البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبوزر، أيمن. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم الفلسطينيين (رقم المنشور 696084) رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة. [قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
- البشر، فاطمة. (2016). واقع ممارسة قادة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، (7)، 213- 267.
- الخزاعي، مرزوق؛ والقرني، صالح. (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، (216)، 159-194.
- الخطيب، محمد؛ والعتيبي، موسى. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 20(1)، 415-450.
- ربيع، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. حوليات آداب عين شمس والاقتصادية، 45، 205-228.
- الرشيد، أحمد؛ وحسين، بانقا. (2019). واقع الثقافة المدرسية السائدة بالمدارس الثانوية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين بمحافظة الحائط. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (5)، 243-276.
- رضوان، عمر. (2019). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر. مجلة التربية، 2(184)، 511-553.
- الزكي، أحمد. (2016). قيادة التغيير التربوي (ط 1). مكتبة الرشد.
- الزهراني، صالح؛ وصائغ، عبد الرحمن. (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (108)، 211-196.
- الزيايدي، بسنت. (2017). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية. المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، (34)، 84-13.
- السرحاني، ليلي. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها (رقم المنشور 961537) رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. [قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
- الضاعن، محمد؛ والفهد، منال. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، 36(4)، 116-148.
- الطواله، مطر. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من جهة نظر المعلمين. مجلة التربية، 1(185)، 172-135.

- العبرية، نعيمة. (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رقم المنشور 856698) [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط-الأردن. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
- العساف، صالح. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 3). دار الزهراء.
- العسيري، حسن. (2018). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، 25(114)، 333-372.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط 8). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العودة، أنهار. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، (20)، 554-578.
- العيسى، إيناس؛ والجيار، سهير؛ ونصر، نوال. (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، 4(17)، 1-46.
- الغرابوي، محمد. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية، 41(2)، 104-151.
- القحطاني، عبد الله. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (124)، 199-216.
- كريسونيل، جون. (2019). تصميم البحوث الكمية والتنوعية والمزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (نشر العمل الأصلي 2018).
- محمد، محمد حمدي. (2020). توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية. مجلة الإدارة التربوية، 7(27)، 353-437.
- المختار، جمال. (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(41)، 207-231.
- المصاروة، أسامة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 33(1)، 1-26.
- معيقل، نورة. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح [رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود-المملكة العربية السعودية. ]
- مغاوري، هالة. (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)، 535-556.
- المنسي، محمود. (2018). راس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25(2)، 161-210.
- النوح، عبد العزيز. (2012). الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية. مجلة كلية التربية، 23(91)، 125-159.

- هيبه، زكريا؛ والحري، خليل. (2018). العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقيادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العلوم التربوية، 26(2)، 2-30.
- هيبه، زكريا؛ والحري، خليل. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقيادة الأكاديميين نحو قيادة ناجحة للمؤسسات التعليمية (ط 1). الدار العربية للعلوم ناشرون.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم. المملكة العربية السعودية، هيئة تقويم التعليم والتدريب. <https://etec.gov.sa/ar/Researchers/Research-3.pdf>

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aquino, M. (2020). Distributed leadership and its relationship with school culture [Master theses]. <https://qspace.library.queensu.ca/handle/1974/28010>
- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Rousseau, D., Morris, T., & O'Regan, P. (2017). High-Performance work systems in professional service firms: Examining the practices-resources-uses-performance linkage. *Human Resource Management*, 56(2), 329-352.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. CA: Corwin
- Klinger, N. (2016). *Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity*. *Otago Management Graduate Review*, 14
- Marshall, G. L. (2019). *The Relationship Between Middle School Principals Use of The Dimensions of Distributed Leadership and Teachers* [ Doctoral Dissertations]. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2268>
- Miller-Bailey, C. S. (2016). *Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities (1864698503)* [Doctoral dissertation, Esteves School of Education, The Sage Colleges]. ProQuest Dissertation & Theses Global
- Nicholas, D. M. (2019). *Distributed leadership in successful schools* [Doctoral dissertation, University of Melbourne]. <http://hdl.handle.net/11343/233327>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*. *Academy of Management Perspectives*, 27, 324-338
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*. doi:10.1177/1741143220945705
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-87. doi:10.1080/09585192.2016.1204557

- Rodriguez, A. (2014). Organizational Ambidexterity, Understanding an Ambidextrous Organization is One Thing, making it a Reality is Another. London Business School, 13
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. Teaching and Teacher Education, 63, 356-371
- Spillane J., Anderson L. (2019) Negotiating Policy Meanings in School Administrative Practice: Practice, Professionalism, and High-Stakes Accountability in a Shifting Policy Environment. In: Hung D., Lee SS., Toh Y., Jamaludin A., Wu L. (eds) Innovations in Educational Change. Education Innovation Series. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6330-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6330-6_7)
- Tarody, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 47(5), 39-52