

The degree of school principals' practice of distributive leadership and its relationship to achieving organizational excellence: An applied study in public secondary schools in the capital Amman governorate

Suhair Hani Ammari

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the degree of distributive leadership practice by public secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to their level of organizational excellence. The correlative descriptive approach was used. The researcher used the questionnaire as a tool for the study. The results showed that the degree of distributive leadership practice by public secondary school principals in the capital Amman governorate from the teachers' point of view was high, with an arithmetic average of (4.20). Furthermore, the level of organizational excellence among public secondary school principals in the capital Amman governorate from the teachers' point of view was high as well. With a mean of (4.25). The results also showed that there was of a positive, statistically significant, correlation between the degree of distributive leadership practiced by secondary government school principals in the Amman governorate and their level of organizational excellence. The study recommended encouraging school principals to practice distributive leadership for its clear impact on achieving excellence in school performance and achieving organizational excellence. Moreover, the need for school principals to expand the powers of teachers and delegate them to carry out leadership tasks commensurate with their abilities and qualifications.

Keywords: Distributive leadership, organizational excellence.

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان

سهير هاني عماري

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي لديهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. تم توزيعها على عينة بلغت (350) من المعلمين والمعلمات؛ وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط (4.20 من 5)، أي بدرجة (مرتفعة) وأن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة المعلمين قد جاء بمتوسط (4.25)؛ بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم، وتوصي الباحثة بتشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة التوزيعية لأنها الواضح على تحقيق تميز الأداء المدرسي وتحقيق التميز التنظيمي، وضرورة قيام مديري المدارس بتوسيع صلاحيات المعلمين وتفويضهم القيام بمهام قيادية بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

المقدمة.

في ظل الانفجار المعرفي والتطورات الهائلة في كافة مجالات الحياة، أصبح التعليم يشكل الركيزة الأساسية للمجتمعات، وذلك انطلاقاً من دوره الهام والحيوي في تحقيق التقدم ومواكبة متطلبات الحياة المعاصرة وإعداد جيل واعي ومثقف، فالعلم يعد إحدى أهم ملامح التطور، وبه تتقدم الأمم والمجتمعات وتحقق الإنجازات، والنهوض بالعملية التعليمية لا يمكن أن يتحقق دون وجود قادة تربويين يمتلكون القدرة على القيادة والتوجيه والمشاركة، ويتميزون بالمرونة والقدرة على المشاركة بالقيادة وتعزيز التعاونية واستنهاض همم العاملين ومقدراتهم نحو أفاق متميزة.

ويؤدي قائد المدرسة دوراً محورياً وهاماً في إنجاح العملية التعليمية والتربوية، فهو المسؤول الأول عن ضبطها، وتوجيهها، وتنظيمها، وتقييمها، والإشراف عليها، وإدارة موارد المدرسة المادية والبشرية، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للمعلمين وللطلبة، ويرتبط نجاح القيادة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقائد المدرسة، وقدرته على توظيف نمط القيادة الذي يحقق تقدم المدرسة وتطورها، ويوجه جهود المعلمين، ويرشدهم وينظم مهامهم ويجعلهم جزءاً فاعلاً من عملية القيادة، وتحديدًا في ظل التطورات التي تشهدها الأنظمة التعليمية التي تتطلب نماذج قيادية جديدة تؤكد على ضرورة وجود أكثر من قائد واحد داخل المدرسة، ويعد نمط القيادة التوزيعية إحدى هذه النماذج القيادية الحديثة التي تعزز مبدأ الثقة المتبادلة والتعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين في المدرسة (المصاروة، 2019).

تقوم القيادة التوزيعية على إشراك العاملين في عملية القيادة وتوزيع الممارسات القيادية فيما بينهم، وتعزيز فكرة الفريق القيادي والابتعاد عن فكرة تمركز القيادة في يد شخص واحد والعمل على توزيعها على عدة أشخاص بحيث تصبح متاحة للجميع، وذلك لترسيخ مبدأ الديمقراطية بدلاً من الديكتاتورية والمركزية، فالقائد المدرسي الذي يؤمن بنمط القيادة التوزيعية يشرك العاملين في تولي المهام والأدوار القيادية وتحمل المسؤوليات الإدارية، ويجعلهم جزءاً من عملية صنع القرار، وبالتالي توسيع النفوذ والسلطة وتنوع الصلاحيات وتعظيم دور المعلمين ليمتد خارج حدود الغرفة الصفية والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الأفقية الجماعية (شرايحة، 2020).

وأكدت العديد من الدراسات مثل دراسة محمد (2020) على الأثر الإيجابي للقيادة التوزيعية في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء المدرسي، وزيادة مقدرة المعلمين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المدرسة، وتعزيز ثقافة الحوار وتبادل الأفكار والتعاون وتعزيز روح العمل الجماعي، كما أكدت دراسة سامان سيوغللو، وباجليبيل، وإروين (Samancioglu, Baglibel & Erwin, 2020) على دور القيادة التوزيعية في تحقيق التميز المدرسي والقدرة على مواكبة التغيرات ورفع مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، ووجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ينظم العمل المدرسي بطريقة تشاركية مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي للمدرسة.

ويعد التميز التنظيمي أحد مقومات نجاح المدرسة الذي يعبر عن تميز الأداء المدرسي وتفوقه، وتحقيق أفضل الممارسات الإدارية، والقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات، وتقديم خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، كما تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، والهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكامل والتناسق بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة في تحقيق التميز التنظيمي (العلي، 2016).

ويعكس التميز التنظيمي تميز قائد المدرسة من خلال توظيفه للأنماط القيادية الفاعلة التي تعزز السلوكيات الإيجابية والخروج عن الأنماط التقليدية والروتينية في إدارة المدرسة، وتشجيع العاملين على الأداء المتميز ووضع قواعد واضحة لتحقيق التميز التنظيمي، والحرص على مواكبة المستجدات والتطورات التعليمية والتربوية وتعزيز الأفكار الجديدة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية، وتحقيق مستويات أداء عالية، ووضع الخطط الاستراتيجية الفاعلة، ووضع رؤية مدرسية واضحة تتناغم مع هيكلها التنظيمي (حداد، 2019).

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة جلياً في اتباع العديد من مديري المدارس نمط القيادة المركزي والتمسك بالسلطة واحتكارها دون إشراك المعلمين بها، إذ يتجاهل الكثير من مديري المدارس مشاوره المعلمين والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وعدم منحهم الثقة وإشعارهم بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية والقيام بالمهام القيادية، مما يحول دون استثمار قدرات ومهارات المعلمين، والحد من الوصول إلى أفكار وحلول إبداعية، مما يحد من قدرة المدرسة على تحقيق مستويات متقدمة من التميز والتفوق (الزهراني، 2019).

وأشارت العديد من الدراسات مثل دراسة القحطاني (2020) إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة التوزيعية في المدارس متمثلة في التسلسل الهرمي للسلطة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين، وعدم تنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية بالشكل الذي يمكنهم من تولي المهام القيادية المختلفة، بالإضافة إلى ضعف الثقة المتبادلة بين مديري المدارس والمعلمين، ورفض الكثير من المعلمين تحمل المسؤولية. كما أشارت دراسة دامسون، هافور ولار (Dampson, Havor& Lar, 2018) أن من معوقات تطبيق القيادة التوزيعية التعصب للرأي وعدم قبول الرأي الآخر وظهور الخلافات والصراعات في المدرسة، ورفض مبدأ المشاركة مما يجعل عملية تطبيق القيادة التوزيعية غير ناجحة

وقد أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة ربيع (2017) بأهمية القيادة التوزيعية وممارستها في المدارس من قبل المديرين بحيث يتم توزيع المهام والأدوار القيادية على جميع العاملين في المدرسة، كما أوصت دراسة إبراهيم (2019) بضرورة تعزيز نمط القيادة التوزيعية في المدارس من خلال تدريب مديري المدارس على الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن ذلك، وتطوير مهاراتهم على التوصل والاتصال مع المعلمين وكيفية تفويضهم الصلاحيات وتفعيل دورهم في إنجاز المهمات المدرسية والقيادية، وكيفية الاستفادة من المعلمين ذوي الخبرة والمهارة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

أسئلة الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية لإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف على مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين.
- 3- التعرف على ما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بجانبها العملي والنظري على النحو التالي:

• أولاً- الأهمية العملية:

- 1- قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان في توعيتهم بأهمية القيادة التوزيعية وممارستها وطرق تطبيقها في مدارسهم بالشكل الذي يحسن الممارسات القيادية ويحسن الأداء المدرسي ويحقق التميز التنظيمي.
- 2- قد تسهم الدراسة الحالية في تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد وتطوير مهارات وقدرات المعلمين القيادية.
- 3- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في تعزيز ممارسات التميز التنظيمي، واستثمار مهاراتهم وقدراتهم وقيادة المدرسة بطريقة إبداعية وتعزيز ثقافة التميز بين المعلمين.
- 4- يؤمل الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في توظيف أنماط القيادة الحديثة وتحقيق التميز التنظيمي.

• ثانياً- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في البحث عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي، وإثراء كل من المكتبة العربية والمكتبة الأردنية بدراسة جديدة قد تفيد الباحثين والأكاديميين والتربويين في إجراء دراسات أخرى مماثلة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود الموضوعية: القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي.
- الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية على العديد من المصطلحات التي تعريفها إجرائياً واصطلاحياً وتتمثل فيما يلي:

- القيادة التوزيعية: تعرف القيادة التوزيعية بأنها: "نمط قيادية تشاركية، ترفض المركزية والنمط الهرمي في عملية القيادة، حيث يتم من خلالها توزيع المهام القيادية على المعلمين وإشراكهم بعملية اتخاذ القرارات وإنجاز العمل المدرسي، وتفويضهم الصلاحيات، وإشعارهم بالمسؤولية المشتركة" (العيساني، 2021: 274).
- وتعرف اجرائياً بأنها: "إحدى الأنماط القيادية الحديثة التي يمارسها مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان والتي يتم من خلالها تفعيل دور المعلمين في عملية القيادة وإشراكهم في تولي المسؤوليات واتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وهو ما سيتم قياسه من خلال استجابة أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالقيادة التوزيعية والتي قامت الباحثة بتطويرها".
- التميز التنظيمي: يعرف التميز التنظيمي بأنه: "حالة من التفوق والإبداع التنظيمي وتحقيق مستويات أداء متميزة وغير عادية بوجود قيادة فاعلة تعزز ثقافة التعلم لدى العاملين وتشجعهم على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء" (بوبكر، 2021: 227).
- ويعرف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: " قدرة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان على توظيف أفضل الممارسات في قيادتهم للمدرسة وإنجاز المهام وحل المشكلات ومواكبة التطورات وتحقيق مستويات عالية ومتقدمة من الأداء بالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف وتميز مدارسهم، وهو ما سيتم قياسه من خلال استجابة أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالتميز التنظيمي والتي قامت الباحثة بتطويرها".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم القيادة التوزيعية

تعد القيادة التوزيعية أسلوباً قيادياً متميزاً، يؤدي دوراً واضحاً وهاماً في تحسين الأداء المدرسي والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية، ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها وأهدافها، من خلال الإشراف والتوجيه والمتابعة لكافة عناصرها، وحتى يتمكن مدير المدرسة من بلوغ الأهداف المدرسية المنشودة بكفاءة عالية وفقاً للموارد البشرية والمادية المتاحة، لا بد أن يقوم بتوزيع المهام والأدوار القيادية على المعلمين لاستثمار قدراتهم ومهاراتهم، وإثارة دوافعهم الشخصية والمهنية، حتى يجعل منهم قادة، كلاً وفق ميوله وتخصصه، وبالتالي يصبح مدير المدرسة محاطاً بالمعلمين القادة، القادرين على تولي المهام القيادية وإنجازها بما يخدم أهداف المدرسة ويحقق تميزها (الشريفي وعبد الله، 2017).

مفهوم القيادة التوزيعية:

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، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التوزيعية:

عرف عيسى والعطاري (2019: 198) القيادة التوزيعية بأنها " نمط قيادة يسعى إلى تمكين المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات لتولي المهام القيادية، وتفويضهم سلطة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وطرح الآراء والأفكار ومناقشتها مع القائد".

كما عرفها دون وآخرون (Don et al., 2020: 1199) بأنها " نمط القيادة الذي يتم من خلاله تقاسم الأدوار القيادية بين مدير المدرسة والمعلمين وعدم تركيزها بيد قائد المدرسة وخلق بيئة مدرسية تشجع على المشاركة والتفاعل وتطوير قدرات المعلمين القيادية.

أهمية القيادة التوزيعية:

تقدم القيادة التوزيعية نموذجاً قيادياً يقوم على دمج المهارات والخبرات معاً، بالشكل الذي يسهم في تحقيق إنجازات جماعية تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتبرز أهمية القيادة التوزيعية في المؤسسات التعليمية والتربوية بأنها تحقق مستويات أداء متميزة وتعزز ثقافة العمل بروح الجماعة وتولد لدى المعلمين روح المبادرة، مما يزيد قدرة المدرسة على مواجهة المعوقات والتحديات التي تواجهها بمرونة عالية، كما تزيد القيادة التوزيعية مستوى التفاعل والتواصل بين مدير المدرسة والمعلمين، وتزيد دافعية المعلمين للعمل وترفع روحهم المعنوية من خلال شعورهم بأنهم جزء فاعل في المدرسة وإشراكهم في قيادتها والإيمان بقدراتهم على إحداث نقلة نوعية إيجابية (Jalet, 2021). كما ذكر كل من بارهام، أدير، وريميس (Parham, Adair & Reames, 2020)، وعلي (2018) أهمية القيادة التوزيعية من خلال النقاط التالية:

1. تعزيز ثقافة المشاركة، والتعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، وتقبل الرأي الآخر، وتكوين العلاقات الاجتماعية الإنسانية، مما يسهم في تكوين بيئة مدرسية إيجابية وفاعلة.
2. إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات مما يسهل مهاراتهم القيادية ويزيد من قدراتهم ومهاراتهم على اتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تطوير العمل المدرسي.
3. تساعد القيادة التوزيعية على تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة تعلم من خلال تبادل الخبرات والمهارات والمعرفة وطرح الأفكار والاقتراحات من قبل العاملين في المدرسة.
4. تولد القيادة التوزيعية لدى المعلمين شعور الولاء والانتماء والالتزام تجاه مهنتهم وتجاه المدرسة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم.
5. تحقيق الإنجازات المدرسية المتميزة وتوفير الجهد والوقت وذلك بتظافر الجهود وتوزيع المهام والمسؤوليات.
6. بقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين قائد المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم.

متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية:

يتطلب تطبيق القيادة التوزيعية بشكل ناجح إلى وجود قائد مدرسي يركز على مبدأ المشاركة والديمقراطية ويتجنب الأوتوقراطية والمركزية في القيادة، ويحفز المعلمين على تولي المهام القيادية ويشجعهم على توليد الأفكار الإبداعية وطرح الاقتراحات والآراء ونبد التردد من المشاركة في الشؤون المرتبطة بالمدرسة، وعلاوة على ذلك يجب أن يكون هنالك إيمان وإدراك من قبل مدير المدرسة والمعلمين بقيمة وأهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنشودة (الخزاعي، 2019).

ومن متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية أن يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق العمل واللجان المدرسية ومنحهم الصلاحيات بما يتناسب مع كفاءاتهم، وتطوير المهارات المرتبطة بممارسة القيادة التوزيعية مثل مهارات اتخاذ القرار، ومهارات الحوار والتواصل الفعال ووجود الثقة المتبادلة، وتعزيز مبدأ القيادة التشاركية الجماعية، وتغيير ثقافة القيادة الفردية، ووجود أهداف مشتركة يتفق عليها جميع العاملين في المدرسة، بشكل يولد الدافع والحافز لتحقيقها، وتوفير فرص النمو المهني للمعلمين والدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم المختلفة (صايمة، 2017).

التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة، وثقافة تنظيمية تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة وفقاً للأخلاقيات والمعايير والاتجاهات الإيجابية للمؤسسة، والتي يجب أن تتمتع بها القيادة والأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم أهدافها ويحسن من جودة مخرجاتها.

مفهوم التميز التنظيمي

نال مفهوم التميز التنظيمي اهتمام الباحثين والعلماء لكونه يعد من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو مرادف لمفهوم تفوق الأعمال، وتشير هنا كلمة التميز إلى أكثر من معنى ومنها: الجودة، والتفوق، والتفرد. ويعبر مفهوم التميز التنظيمي عن فلسفة إدارية ونمط فكري يقوم على كيفية تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة في إطار بيئة عمل يسودها الإبداع والتميز والتحسين المستمر (العزاوي ومحسن، 2017). وفيما يلي إسهامات بعض الباحثين في تعريف مفهوم التميز التنظيمي:

حيث عرف كل من زكي وكشميري (2019: 264) التميز التنظيمي بأنه "تميز القيادة وامتلاكها القدرات الإبداعية والحماس في قيادة المؤسسة وتطويرها والارتقاء بمستوى أدائها والقدرة على التعامل مع التحديات، والعقبات، وتميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة بوجود قيم المبادرة والثقة والانفتاح والتعاون". كما عرف عبود (2020: 199) التميز التنظيمي بأنه "سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص والتخطيط الاستراتيجي الفعال وإيجاد رؤية واضحة للمؤسسة وتوظيف أفضل الممارسات في إنجاز العمل، وتحقيق مستويات أداء متميزة وغير مسبقة".

معوقات تحقيق التميز التنظيمي:

يتم تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة من خلال العمل الجماعي، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك وتتمثل في ضعف مهارات قائد المؤسسة واتباعه للنمط القيادي التسلسلي أو الديكتاتوري وغياب تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع والتعاون وضعف التحفيز والتشجيع للعاملين مما يؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى عجز التشريعات والقوانين عن وصف الآلية المتبعة من قبل المؤسسة لتحقيق التميز، وغلبة الطابع التقليدي والروتيني على أداء العاملين، وتدني مستوى الممارسات والاستراتيجيات المتبعة في إنجاز المهام، وعدم توظيف الأساليب الجديدة والحديثة مما يشكل عائقاً حقيقياً لتحقيق التميز التنظيمي (الزهراني، 2020).

أبعاد التميز التنظيمي.

- يرتكز التميز التنظيمي على مجموعة من الأبعاد التي تتمثل فيما يلي (الريجات، 2019)، (داود، 2021):
1. تميز القيادة: حيث تعد القيادة القوة المحركة للمؤسسة، والعنصر الأساسي لتحقيق رؤيتها وأهدافها، لذلك لا بد من وجود قائد يتسم بالمهارات القيادية الناجحة من خلال اتباع أسلوب القيادة الفعال والقدرة على التأثير في الآخرين، وتعزيز التواصل والتعاون في تحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع الأفراد العاملين على تطوير مهاراتهم، وأداء العمل بطريقة متميزة.
 2. تميز المرؤوسين: ويتحقق تميز المرؤوسين بتحفيظهم وتلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم وتنمية تطلعاتهم المستقبلية، وتقديم الدعم المعنوي والمادي لهم.
 3. تميز الهيكل التنظيمي: والمقصود بالهيكل التنظيمي النظام الرسمي للمؤسسة من حيث المهام والقواعد وتدرج السلطة، والذي بدوره يعد من المؤثرات المحفزة للعمل المتميز، وذلك بأن يتسم بالوضوح والمرونة وتعزيز

التعاون والمشاركة بين العاملين والإداريين، واستثمار القدرات الكامنة في المؤسسة، وإتاحة الفرص للتطور والنمو والإبداع.

4. تميز أساليب واستراتيجيات العمل: وذلك بوجود استراتيجيات وأساليب عمل متميزة تخدم أهداف المؤسسة ورؤيتها، واتخاذ الإجراءات السليمة لتقويم العمل، ووضع الخطط الفاعلة وتنفيذها.
5. تميز الثقافة التنظيمية: وتتمثل بتميز معتقدات وتوجهات وقيم أفراد المؤسسة والتي بدورها تؤثر بالقرارات، وبعملية الإدارة وهي عبارة عن نسيج مركب من أساليب التفكير، والعادات، والمعتقدات، والأنماط السلوكية التي تنعكس على جودة الأداء والخدمات والمخرجات، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي، ومثالاً عليها: الثقة، والأصالة، والانفتاح، والإيجابية، والتعاون، والمرونة في مواجهة التحديات والمشكلات، والإبداع، والابتكار، وروح المبادرة (التوجيهي، 2020).

ثانياً- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وعلى النحو الآتي:

- قام كل من حيدري وعبد المالك (Heidari & Abdolmaleki, 2021) بدراسة هدفت إلى تقصي دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في التميز التنظيمي المدرسي بوساطة التمكين المعرفي للمعلمين، أجريت الدراسة في إيران، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة مكونة من (285) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة سنندج، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والتمكين النفسي للمعلمين لهما أثر معنوي في تحقيق التميز التنظيمي للمدرسة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتحقيق التميز التنظيمي المدرسي.
- كما أجرى كل من بخش، إقبال وناز (Bakhsh, Iqbal & Naz, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا، أجريت الدراسة في الباكستان، وتمثلت منهجية الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (114) مديراً من (114) مدرسة من المدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعف من قبل المديرين نحو تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في المدرسة، بالإضافة إلى غياب كل من الإبداع والابتكار والتغيير التي بدورها تحقق التميز التنظيمي للمدرسة.
- وقامت حمدان (2020) بدراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من معلمي المدارس التابعة لواء القويسمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة ولجميع المجالات (المشاركة، والثقافة التنظيمية، والرؤية، والممارسة القيادية)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة والاستقرار الوظيفي للمعلمين.

- وأجرت شرايحة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت منهجية الدراسة بالمنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، حيث بلغ عددهم (380) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية قد جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- كما قامت الشرفات (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المفرق، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق قد جاء متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق ومستوى الاغتراب الوظيفي لديهم.
- وأجرت الغامدي (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلمة من معلمات المدارس التابعة لمنطقة الباحة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات قد جاءت متوسطة.
- كما قام كل من دامبسون وهافور ولاريا (Dampson, Havor & Laryea, 2018) بدراسة هدفت الكشف عن تأثير القيادة التوزيعية في المدارس الحكومية الثانوية على تحسين المدرسة، أجريت الدراسة في غانا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (92) معلماً و(4) مدراء (4) مساعدين في المدارس الحكومية الثانوية في غانا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين والمساعدين في المدارس الحكومية الثانوية في غانا يدركون أهمية ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس كقيادة مشتركة تمنح الفرصة لجميع العاملين في المدرسة من معلمين ومساعدين بأن يكونوا جزءاً فاعلاً من عملية صنع القرار. كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة المركزية وغياب التشاركية بين المعلمين والمديرين واحتكار المديرين للقيادة وعدم إشراك المعلمين فيها تعد إحدى معيقات تطبيق القيادة التوزيعية.
- وأجرى ماركو (DeMarco, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية وفاعلية معلمي المدارس المتوسطة في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (162) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في خمسة مدارس في مقاطعتي ميديلسكس وميرسر في ولاية نيوجيرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية والفعالية الذاتية للمعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التوزيعية والتميز التنظيمي، يمكن استنتاج

ما يلي:

1. تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيارها لموضوع القيادة التوزيعية مع دراسة ماركو (DeMarco, 2018) ودراسة شرايحة (2020)، ودراسة دامبسون وهافور ولاريا (Dampson, Havor & Laryea, 2018)، ودراسة حمدان (2020)، ومن حيث اختيارها لموضوع التميز التنظيمي فقد تشابهت مع دراسة الشرفات (2019)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة بخش، إقبال وناز (Bakhsh, Iqbal & Naz, 2021)، ودراسة حيدري وعبد المالك (Heidari & Abdolmaleki, 2021).
2. تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهجية التي اتبعتها مع دراسة شرايحة (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، بينما اختلفت مع دراسة حمدان (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ودراسة الشرفات (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
3. تشابهت الدراسة الحالية من حيث عينتها مع دراسة ماركو (DeMarco, 2018)، ودراسة الغامدي (2018) ودراسة حيدري وعبد المالك (Heidari & Abdolmaleki, 2021) التي تمثلت بالمعلمين، في حين اختلفت مع دراسة بخش، إقبال وناز (Bakhsh, Iqbal & Naz, 2021) التي تمثلت عينتها بالمديرين، ودراسة دامبسون وهافور ولاريا (Dampson, Havor & Laryea, 2018) التي تمثلت عينتها بالمديرين والمساعدين والمعلمين.
4. تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار أداة الدراسة والتي تمثلت بالاستبانة مع كل من دراسة الشرفات (2019)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة شرايحة، ودراسة حيدري وعبد المالك (Heidari & Abdolmaleki, 2021).
5. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتفسير النتائج، وتحديد المنهجية والعينة، وتصميم أداة الدراسة، كما استفادت من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للحصول على النتائج.
6. تميزت الدراسة الحالية بدراستها للعلاقة بين القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي في المدارس وهو لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعد من الطرق العلمية الملائمة لتحقيق هدف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (5174) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020/2021). وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (350) معلم ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى الجدول الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) بهدف تحديد حجم عينة الدراسة من حجم المجتمع. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية باستخدام الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	82	23.4%
	أنثى	268	76.6%
	المجموع	350	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	198	56.6%
	دراسات عليا	152	43.4%
	المجموع	350	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	35	10.0%
	خمس سنوات إلى عشر سنوات	56	16.0%
	أكثر من عشر سنوات	259	74.0%
	المجموع	350	100%

يبين الجدول (1) أن نسبة الذكور شكلت نسبة (23.4%) من عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت (76.6%). وفيما يخص المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة اللذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (56.6%)، وبلغت نسبة اللذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا (43.4%). أما فيما يخص سنوات الخدمة فقد بلغت من سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات (10.0%)، ونسبة من سنوات خدمتهم من خمس سنوات إلى عشر سنوات (16.0%)، بينما بلغت نسبة من سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات (74.0%).

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة، واعتمدت عند تصميمها على مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة شرايحة (2020)، ودراسة حمدان (2020) التي تناولت محور القيادة التوزيعية، ودراسة الشرفات (2019)، ودراسة الغامدي (2018) التي تناولت محور التميز التنظيمي، وحيث اشتملت الاستبانة على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، كما اشتملت على المحاور التالية:

المحور الأول: القيادة التوزيعية، وتكونت من (16) عبارة موزعة على مجالين وهما:

- المجال الأول: المشاركة، وتكون من (8) عبارات.
- المجال الثاني: الثقافة التنظيمية، وتكون من (8) عبارات.
- المحور الثاني: التميز التنظيمي، وتكون من (16) عبارة موزعة على مجالين وهما:
- المجال الأول: تميز مدير المدرسة، وتكون من (10) عبارات.
- المجال الثاني: تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتكون من (6) عبارات.

وقد راعت الباحثة عند تطوير الاستبانة تسلسل العبارات وترابطها وانتمائها للمجالات، كما قامت بصياغتها بطريقة واضحة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لكل عبارة،

وذلك بإعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة درجة ليتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، قليلاً (2) درجتان، نادراً (1) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وبعد الأخذ بأرائهم وتعليقاتهم عن مدى مناسبة العبارات ووضوحها وانتمائها لموضوع الدراسة، إذ تم إجراء جميع التعديلات المطلوبة من حذف وإضافة، وبذلك تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (32) عبارة.

ثبات أداة الدراسة:

يهدف التأكد من ثبات الاستبانة، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لعباراتها، وذلك بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث يشير اختبار كرونباخ ألفا إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات الاستبانة، إضافة للثبات، والجدول (2) يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبانة.

الجدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا
1	القيادة التوزيعية	16	0.952
2	التميز التنظيمي	16	0.965

ومن خلال الجدول السابق فإن معاملات الثبات تدل على تميز أداة الدراسة (الاستبانة) بمعامل ثبات قادر على تحقيق أهداف الدراسة. حيث بلغ معامل الثبات لمحور القيادة التوزيعية (0.952)، فيما بلغ معامل الثبات لمحور التميز التنظيمي (0.965). وذلك يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستخرج بها الدراسة عند تطبيق الاستبانة، إذ تعد قيم معامل الثبات ($\alpha > 0.60$) ملائمة لتطبيق الاستبانة على الدراسة.

معياري الحكم على النتائج:

الحد الأعلى للأداة - الحد الأدنى للأداة/عدد الفئات =

1.33=3/4=3/1-5 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

- المتوسط الحسابي من (1-2.33) يقابله درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي من (2.34-3.67) يقابله درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي من (3.68-5) يقابله درجة مرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والحصول على النتائج:

1- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة في قياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة.

- 2- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة نسب توزيع العينة على المتغيرات الديمغرافية.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك للإجابة على السؤالين الأول والثاني بهدف وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية عبارات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): وذلك للإجابة على السؤال الثالث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التوزيعية وتحقيق التميز التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات القيادة التوزيعية، على النحو الذي يبينه الجدول (3).
- الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الثقافة التنظيمية	4.34	0.65	1	مرتفعة
1	المشاركة	4.06	0.80	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التوزيعية	4.20	0.69		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.20)، وانحراف (0.69)، حيث حصل مجال " المشاركة" على متوسط (4.06) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة مرتفعة وجاء بالرتبة الثانية، في حين حصل مجال " الثقافة التنظيمية" على الرتبة الأولى بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للممارسات القيادة التوزيعية وخروجهم عن أنماط القيادة التقليدية، وذلك من خلال تعزيزهم لثقافة المشاركة والتعاون وتوزيع المهام المدرسية والإدارية وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وجعلهم جزءاً فاعلاً من العملية الإدارية وتفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرايحة (2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية قد جاءت مرتفعة، بينما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة حمدان (2020) بأن درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة.

أما على مستوى العبارات في كل مجال من مجالات القيادة التوزيعية فكانت كما يلي:

أولاً- مجال المشاركة:

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال المشاركة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لعبارات مجال (المشاركة) مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يطلع مدير المدرسة المعلمين على أبرز المستجدات التربوية والتعليمية.	4.38	0.83	1	مرتفعة
7	يستعين مدير المدرسة بخبرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.	4.29	0.84	2	مرتفعة
1	يفوض مدير المدرسة للمعلمين الصلاحيات وفق قدراتهم.	4.13	0.86	3	مرتفعة
5	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	4.07	0.93	4	مرتفعة
4	يستمع مدير المدرسة لآراء واقتراحات المعلمين عند وضع أهداف المدرسة ورؤيتها.	4.00	1.07	5	مرتفعة
3	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية.	3.94	1.06	6	مرتفعة
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في رسم سياسات المدرسة.	3.93	1.08	7	مرتفعة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.77	1.06	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام لمجال المشاركة	4.06	0.80		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لعببارات مجال "المشاركة" قد تراوحت بين (3.77-4.38)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.84-1.08)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة ككل (4.06) بانحراف معياري (0.80)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان لأهمية إشراك المعلمين في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتقاسم المسؤوليات ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم، كما قد يعزى ذلك إلى غياب نمط القيادة المركزية وتعزيز الديمقراطية من قبل المديرين داخل المدرسة بما يعزز المشاركة الفاعلة للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة من دامبسون وهافور ولايا (Dampson, Havor & Laryea, 2018) التي أشارت إلى أهمية ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس كقيادة مشتركة تمنح الفرصة لجميع العاملين في المدرسة من معلمين ومساعدين بأن يكونوا جزءاً فاعلاً من عملية صنع القرار، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة حمدان (2020) حيث جاء مجال المشاركة بدرجة متوسطة. وحصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على " يطلع مدير المدرسة المعلمين على أبرز المستجدات التربوية والتعليمية" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.38)، وانحراف (0.83) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على جعل المعلمين جزءاً فاعلاً في الأمور التنظيمية والإدارية وجعلهم على دراية بما يجري من حولهم بهدف التعاون للوصول إلى القرارات السليمة التي تقود المدرسة إلى مستويات أداء أفضل. في حين حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على " يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.77)، وانحراف (1.06)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى سعي مدير المدرسة إلى إشعار المعلمين بأنهم محط ثقة وأنهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات داخل المدرسة وما ينتج عنها، ليزيد قدرتهم على التفكير السليم واتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة إلى جانب المدير، كما تعزى هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على الاستماع لجميع آراء ومقترحات وأفكار المعلمين لتوسيع آفاق عملية اتخاذ القرار.

ثانياً- مجال الثقافة التنظيمية:

يعرض الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لعبارات الثقافة التنظيمية. الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الدورية باستمرار مع المعلمين لمناقشة القضايا المدرسية.	4.78	0.53	1	مرتفعة
14	يدعم مدير المدرسة إنجازات المعلمين التي تسهم في إحداث نقلة نوعية للمدرسة.	4.34	0.88	2	مرتفعة
9	يرسخ المدير لدى المعلمين ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة فيما بينهم.	4.33	0.85	3	مرتفعة
15	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الأفكار والخبرات المرتبطة بالعملية التعليمية.	4.30	0.79	4	مرتفعة
12	يشجع مدير المدرسة المعلمين على أخذ زمام المبادرة والمشاركة في تطوير المدرسة.	4.24	0.81	5	مرتفعة
13	يحرص مدير المدرسة على بقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين المعلمين أنفسهم وبين الإدارة المدرسية.	4.23	0.97	6	مرتفعة
16	يوزع مدير المدرسة الجدول المدرسي على المعلمين بشكل عادل.	4.23	0.97	7	مرتفعة
10	يعزز مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.	4.22	0.90	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام لمجال الثقافة التنظيمية	4.34	0.65		مرتفعة

بناءً على نتائج الجدول (5) يتبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال " الثقافة التنظيمية " قد تراوحت بين (4.22-4.78)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.53-0.97)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الثقافة التنظيمية (4.34) بانحراف معياري (0.65)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تعزيز مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان لثقافة الحوار والاحترام والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير بيئة مدرسية تعزز الممارسات الإيجابية وتدعم عملية التواصل والاتصال بين المعلمين وتبني سياسية التحسين والتطوير للأداء المدرسي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حمدان (2020) حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة. وحصلت العبارة رقم (11) والتي تنص على " يعقد مدير المدرسة الاجتماعات الدورية باستمرار مع المعلمين لمناقشة القضايا المدرسية" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.78)، وانحراف (0.53) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على اطلاع المعلمين على كافة الأمور المرتبطة بالمدرسة من قرارات وتحديات ومشكلات ومستجدات تربوية وتعليمية وإشراك المعلمين بمناقشتها وطرح ما لديهم من أفكار ومقترحات واستثمار طاقاتهم بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل المدرسي. وحصلت العبارة رقم (10) والتي تنص على " يعزز مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي " على المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.22)، وانحراف (0.90)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بترويض ثقافة التعاون واحترام الرأي الآخر ورفع مستوى التواصل بين المعلمين والعمل

بروح الفريق الواحد وتبادل المهارات والخبرات ونقل المعرفة فيما بينهم، والاستفادة من تجارب بعضهم البعض بالشكل الذي يساهم في تحسين أدائهم، ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات التميز التنظيمي، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تميز مدير المدرسة	4.29	0.71	1	مرتفع
2	تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة	4.21	0.70	2	مرتفع
	المستوى الكلي للتميز التنظيمي	4.25	0.67		مرتفع

تشير نتائج الجدول (6) أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.25)، وانحراف (0.67)، حيث جاء مجال " تميز مدير المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.71)، وبمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية مجال " تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة " بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى توظيف مديري المدارس للممارسات الإيجابية الفاعلة في مدارسهم وتطبيقهم للأنماط القيادية المتميزة وحرصهم على غرس قيم التميز التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات قد جاءت متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشرفات (2019) التي أظهرت أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق قد جاء متوسطاً، واختلفت أيضاً مع دراسة بخش، إقبال وناز (Bakhsh, Iqbal & Naz, 2021) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف لدى المديرين المدارس الثانوية الحكومية في باكستان نحو تنفيذ ممارسات تحقيق التميز التنظيمي في المدرسة، وغياب الإبداع والابتكار التي بدورها تحقق التميز التنظيمي للمدرسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لعبارات كل مجال من مجالات التميز التنظيمي على النحو التالي:

أولاً- مجال تميز مدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات والانحرافات والرتب لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تميز مدير المدرسة والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال (تميز مدير المدرسة) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	يشجع مدير المدرسة الأداء المتميز.	4.41	0.83	1	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يسند مدير المدرسة المهمات للمعلمين وفق اختصاصاتهم ومؤهلاتهم.	4.38	0.81	2	مرتفع
26	يحرص مدير المدرسة على مواكبة التطورات التربوية والتعليمية.	4.38	0.79	3	مرتفع
24	يحرص مدير المدرسة البقاء على تواصل مستمر مع المعلمين.	4.35	0.89	4	مرتفع
19	يؤكد مدير المدرسة على أنماط السلوك الإيجابي.	4.34	0.77	5	مرتفع
22	يغرس مدير المدرسة قيم التميز التنظيمي في نفوس المعلمين.	4.31	0.85	6	مرتفع
20	يملك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.	4.23	0.84	7	مرتفع
17	يحرص مدير المدرسة على نشر ثقافة الإبداع في المدرسة.	4.21	0.88	8	مرتفع
23	يضع المدير قواعد ومبادئ لتحقيق التميز التنظيمي في المدرسة.	4.17	0.88	9	مرتفع
18	يسهم مدير المدرسة بوضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	4.16	0.91	10	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لمجال تميز مدير المدرسة	4.29	0.71		مرتفع

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال " تميز مدير المدرسة" قد تراوحت بين (3.16-4.41)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.77-0.91)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.29) وانحراف (0.71)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي يبذلها مديري المدارس لتحقيق التميز لمدارسهم وتفعيل السلوكيات والممارسات الإيجابية وتعزيز الإبداع والابتكار وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة ومواكبة التطورات التعليمية والتربوية، وتوظيف، وممارسة الأنماط القيادية الحديثة. وجاءت العبارة رقم (21) التي تنص على " يشجع مدير المدرسة الأداء المتميز" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.41)، وانحراف (0.83) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى وعي وإدراك مديري المدارس للأثار الإيجابية التي تترتب على الأداء المتميز والذي يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتقديم أفضل الخدمات للطلبة، وإكساب المدرسة مكانة متميزة بين المدارس الأخرى. بينما حصلت العبارة رقم (18) والتي تنص على " يسهم مدير المدرسة بوضع رؤية مستقبلية للمدرسة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.16)، وانحراف (0.91)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بتحديد أهداف المدرسة وتوجهاتها المستقبلية بالشكل الذي يساعده على رسم الخطط، وتحديد الاستراتيجيات الفاعلة التي تساعده على تحقيق هذه الرؤية.

ثانياً- مجال تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال (تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة) مرتبة

تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح.	4.36	0.77	1	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	يسهم الهيكل التنظيمي للمدرسة في تحقيق جودة الأداء المدرسي.	4.23	0.81	2	مرتفع
29	يخدم الهيكل التنظيمي للمدرسة أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.	4.20	0.83	3	مرتفع
32	يسهم الهيكل التنظيمي للمدرسة في تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة.	4.17	0.81	4	مرتفع
28	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بمرونته وقدرته على مواجهة التغيرات الطارئة.	4.17	0.81	5	مرتفع
30	ينظم الهيكل التنظيمي للمدرسة العمل بطريقة تشاركية.	4.16	0.80	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لمجال تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة	4.21	0.70		مرتفع

من خلال الجدول (8) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال " تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة " قد تراوحت بين (4.16-4.36)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.77-0.83)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.21) وانحراف (0.80)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي في الاستجابة للمتغيرات في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، وقدرته على مواكبة المستجدات وتوزيعه للسلطة على كافة المستويات داخل المدرسة، وملائمته لرؤية المدرسة وأهدافها. وجاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على " يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالوضوح " في المرتبة الأولى بمتوسط (4.36)، وانحراف (0.77) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى وضوح التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية داخل المدرسة ومسئولياتها ومهامها واختصاصاتها. بينما حصلت العبارة رقم (30) والتي تنص على " ينظم الهيكل التنظيمي للمدرسة العمل بطريقة تشاركية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.16)، وانحراف (0.80)، وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اتسام الهيكل التنظيمي للمدرسة باللامركزية ورفض العمل بطريقة فردية وتعزيز العمل الجماعي، والتعاون في إنجاز المهام المدرسية، والمشاركة في السلطة بحيث يتم توزيع المسؤوليات والمهام الإدارية على المعلمين كلاً وفقاً لمؤهلاته وقدراته.

• نتائج السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم باستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما يظهر الجدول (9).

الجدول (9): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لارتباط كل مجال من مجالات درجة ممارسة القيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة (العدد=350)

المجال	المعاملات	تميز مدير المدرسة	تميز الهيكل التنظيمي للمدرسة	التميز التنظيمي
المشاركة	معامل الارتباط	.828**	.744**	.830**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	.873**	.750**	.856**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000
القيادة التوزيعية	معامل الارتباط	.884**	.778**	.877**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يبين الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان، إذ بلغت (**0.877). وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية من خلال توزيع المهام القيادية وتعزيز التشاركية وتقاسم المسؤوليات داخل المدرسة وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين كافة العاملين في المدرسة يساهم بشكل واضح في تحقيق التميز التنظيمي لمديري المدارس حيث أن جميع ممارسات القيادة التوزيعية تحقق التميز لمدير المدرسة وتميز الهيكل التنظيمي بغياب المركزية وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز أنماط السلوك الإيجابية ومواكبة التطورات والقدرة على مواجهة التحديات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماركو (DeMarco, 2018) التي أظهرت نتائجها أن هنالك ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسية والفعالية الذاتية للمعلمين، كما اتفقت مع نتيجة دراسة شرايحة (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في مدارسهم.

خلاصة نتائج البحث

توصل البحث إلى النتائج الرئيسية التالية:

- 1- أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.20).
- 2- أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.25).
- 3- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- تشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة التوزيعية لأثرها الواضح على تحقيق تميز الأداء المدرسي وتحقيق التميز التنظيمي.
- 2- ضرورة عقد وزارة التربية والتعليم ورش العمل والمؤتمرات التي تؤكد على أهمية ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ومنها نمط القيادة التوزيعية، والابتعاد عن أنماط القيادة التقليدية ومناقشة الاستراتيجيات والممارسات التي تساهم في تحقيق ذلك.
- 3- ضرورة قيام مديري المدارس بتوسيع صلاحيات المعلمين وتفويضهم القيام بمهام قيادية بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.
- 4- تصميم الهيكل التنظيمي المدرسي بالشكل الذي يسهل عملية توزيع القيادة بين المعلمين.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات التي تركز على ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس وربطها بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، حسام (2019). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 29-64.
- بوبكر، ساخي (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، 13(1)، 223-236.
- التويجري، هيلة (2020). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دراسات، العلوم التربوية، 47(2)، 511-535.
- حداد، نهيلة (2019). درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للمدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- حمدان، سميرة (2020). درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الخزاعي، مرزوق (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، 216(2)، 159-194.
- داود، علاء (2021). تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، مجلة جامعة البصرة، 29(29)، 27-50.
- الريحان، لى (2019). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ربيع، محمد (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- زكي، خديجة؛ وكشميري، روزا (2020). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤوسهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، 35(9)، 261-288.
- الزهراني، صالح (2019). القيادة الموزعة لقيادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 108(1)، 197-211.
- الزهراني، نسرین (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(5)، 40-64.
- 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.
- الشرفات، آمنة (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشريفي، عباس؛ وعبد الله، إيناس (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(4)، 13-43.
- صايمة، سمية (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20)، 213-231.

- عبود، مدله (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 193-210.
- العزاوي، شفاء؛ ومحسن، زيد (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(18)، 276-313.
- علي، صبري (2018). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، 35(35)، 294-314.
- العلي، علي (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(9)، 553-593.
- العيساني، سلطان (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف "5 - 10" بحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 5(22)، 261-308.
- عيسى، إيمان؛ والعتاري، عارف (2019). " أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(27)، 194-208.
- الغامدي، ريم (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 317-333.
- القحطاني، عبد الله (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 124(124)، 201-216.
- محمد، رجب (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر، المجلة التربوية، 77(77)، 168-186.
- 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)، 2-26.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bakhsh, K., Iqbal, J., & Naz, B. A. (2021). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pukhtunkhwa. *Ilkogretim Online*, 20(5), 2839-2844.
- Dampson, D. G., Havor, F. M., & Laryea, P. (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5(2), 79-85.
- DeMarco, A. L. (2018). The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level. (Master Thesis), Seton Hall University, New Jersey, USA.

- Don, Y., Awang, M. I., Kasa, M. D., Yaakob, M. F. M., & Yanti, P. G. (2020). COMPARING DISTRIBUTIVE LEADERSHIP PRACTICES AMONG TEACHER LEADERS IN MALAYSIAN AND INDONESIAN SCHOOLS. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7).
- Heidari, N., & Abdolmaleki, J. (2021). The role of principals' ethical leadership in school organizational excellence mediated by teachers' psychological empowerment. *Journal of School Administration*, 9(2).
- Jalet, S. (2021). Designing conceptual framework for a study on the relationship of distributive leadership practices and learning organizations to teachers' work performance. *Management Research Journal*, 10(1), 108-122.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- 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.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2).