

القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس  
الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

**Distributive Leadership and Its Relationship of  
Competitive Advantage of Private Schools  
Principals in Amman Governorate from The  
Teachers' Point of View**

إعداد

بالفين غازي شرايحة

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا "بالفين غازي شرايحة" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكاتب أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: بالفين غازي شرايحة.

التاريخ: 2020 / 06 / 23.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في

محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين " .

للباحثة: بالفين غازي شرايحة

وأجيزت بتاريخ: 2020 /06 /18

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. خالد أحمد الصرايرة	مشرفاً	جامعة مؤتة	
د. عثمان منصور	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. رضا المواضية	عضواً خارجياً	جامعة الزرقاء الأهلية	

## شكر وتقدير

إلى هنا أعاننا الرب

بداية أشكر إلهي الحبيب أن وفقني بإنجاز هذه الدراسة، فله الشكر للمنتهى...

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى من كان له الفضل بعد الله في الاشراف على هذه

الرسالة

**الدكتور الفاضل / خالد أحمد الصرايرة**

والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً سخياً في علمه وخلقه أمدّه الله بدوام الصحة والعافية

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة

وسوف تكون ملاحظاتهم محل التقدير والاحترام لإثراء هذا العمل المتواضع.

ويسرني أن اشكر هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس

في كلية العلوم التربوية بكل ما قدموه من جهد ومعرفة ومساعدة علمية فلهم مني خالص الشكر

والتقدير.

الباحثة

## الإهداء

إليك أيتها الغائبة الحاضرة أهديك بعضاً من عطايك وتعجب محبتك

### إلى روح أمي الحبيبة

إلى الذي زرع في قلبي عناوين العزة والكبرياء... إلى الذي علمني حب العمل والتفاني فيه

### والدي الغالي

إلى رفيق الدرب نزار وأبنائي الأحباء إيفان وآدم بسملة الحياة وسر الوجود

### إلى السند والعزوة إخوتي وأخواتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر... إلى من صاغوا إلينا علمهم حروفاً

وفكرهم شموعاً تُنير لنا طريق العلم والنجاح

### أساتذتنا الكرام

إلى كل مربٍ سائر في الدرب

عالمًا أو متعلماً أو معلماً

أهدي هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	الملخص باللغة العربية.....
م	الملخص باللغة الإنجليزية.....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة.....
7	مشكلة الدراسة.....
9	هدف الدراسة وأسئلتها.....
10	أهمية الدراسة.....
11	مصطلحات الدراسة.....
12	حدود الدراسة.....
12	محددات الدراسة.....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات سابقة</b>	
14	الأدب النظري.....
52	الدراسات السابقة ذات الصلة.....
61	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

64	..... منهج الدراسة
64	..... مجتمع الدراسة
64	..... عينة الدراسة
65	..... استبانة القيادة التوزيعية
66	..... صدق استبانة القيادة التوزيعية
68	..... ثبات استبانة القيادة التوزيعية
69	..... استبانة الميزة التنافسية
70	..... صدق استبانة الميزة التنافسية
73	..... ثبات استبانة الميزة التنافسية
74	..... المعالجة الإحصائية
75	..... إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

78	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
83	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
89	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

92	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
95	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
98	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
100	..... التوصيات

### قائمة المراجع

102	..... المراجع العربية
110	..... المراجع الأجنبية
114	..... الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	تعريف الميزة التنافسية حسب التوجه	37
2-3	الفقرات التي تم التعديل عليها من قبل المحكمين لاستبانة القيادة التوزيعية	66
3-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لأداة القيادة التوزيعية	67
4-3	معاملات ارتباط بيرسون لأداة القيادة التوزيعية لكل مجالات استبانة القيادة التوزيعية والدرجة الكلية	68
5-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القيادة التوزيعية (كرونباخ ألفا)	69
6-3	الفقرات التي تم التعديل عليها من قبل المحكمين لاستبانة الميزة التنافسية	70
7-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لأداة الميزة التنافسية	71
8-3	معاملات ارتباط بيرسون لأداة الميزة التنافسية لكل مجالات استبانة الميزة التنافسية والدرجة الكلية	72
9-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الميزة التنافسية (كرونباخ ألفا)	73
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين	78
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	79

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	12-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	13-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين	14-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال جودة الخدمات التعليمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	15-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية المتميزة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	16-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد المادية والمالية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	17-4
89	العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	18-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
43	عناصر الميزة التنافسية	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
115	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	1
123	قائمة بأسماء المحكمين	2
124	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
129	البراءة البحثية	4

## القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

بالفين غازي شرايحة

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة التوزيعية، وأداة الميزة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعيد عن المركزية، كما أوصت الدراسة بضرورة سعي المدارس الخاصة إلى تحقيق الميزة التنافسية بجميع الطرق والاستراتيجيات التي تسهم في تميز المدرسة وتفردتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التوزيعية، الميزة التنافسية، مديري المدارس الخاصة.

٢

**Distributive Leadership and Its Relationship of Competitive Advantage of Private Schools Principals in Amman Governorate from the Teachers' Point of View**

**Prepared by:**

**Balvin Ghazi Sharaiha**

**Supervised by:**

**Dr. Khaled Ahmed Al-Sarayrah**

**Abstract**

This study aimed to identify the distributive leadership among the principals of private schools in Amman governorate and its relation to competitive advantage from the teachers' point of view. To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive, correlative approach. Two study instruments were developed: The Distributive Leadership instrument and the Competitive Advantage instrument, and their integrity and reliability were confirmed. The sample of the study consisted of (380) teachers from private schools in the Amman Governorate, who were chosen by the stratified random method.

The results of the study indicated that the degree of practice of principals in private schools in the Amman Governorate for distributive leadership was high. The degree of achievement of the competitive advantage of private schools in the Amman Governorate from teachers' point of view was high as well. Furthermore, there was a positive correlation relationship with statistical significance between the degree of the practice of private school principals in the Capital Governorate Distributive leadership and the degree of achievement of the competitive advantage of private schools in the Amman Governorate. The study recommended that school principals should reinforce the distributive leadership style as one of the modern school leadership styles and away from centralization. The study also recommended that private schools should strive to achieve a competitive advantage in all the ways and strategies that contribute to the school's uniqueness and uniqueness.

**Keywords: Distributive Leadership, Competitive Advantage, Principals of Private Schools.**

**الفصل الأول**  
**خلفية الدراسة وأهميتها**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

أصبح التعليم مؤخرًا الركيزة الأساسية لأي مجتمع وتحديدًا في زمن الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتطور المستمر، حيث يؤدي التعليم دورًا حيويًا في تحقيق النماء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، و ينيّر السبل أمام المربين ويرسم لهم الطريق الذي يساعدهم في تحقيق التنمية المتكاملة والشاملة وهو جسر العبور الوحيد نحو مستقبل مشرق ومزهر، فبالعلم تبنى الحضارات وتتقدم الأمم ، وهو أحد أهم ملامح النهوض والتطور، فالمجتمعات المعاصرة يقاس تقدمها وازدهارها بحجم الإنجازات في أنظمتها التعليمية ودرجة تطورها، ولا يمكن النهوض بالعملية التعليمية دون التخطيط والتوجيه الدقيق بوجود قادة يتميزون بالمعرفة والمهارات والقدرة على القيادة الحكيمة.

ومؤخرًا تم تسليط الضوء على قائد المدرسة لما له دور عظيم في إدارة المنظومة والتعليمية ومساهمته في تطويرها، ودوره الفاعل نحو المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها، وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والتخطيط والتوجيه لإدارة الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى دوره في توفير فرص تعلم أفضل للطلبة، ويمتاز قائد المدرسة الناجح بأسلوب الإدارة الذي ينتهجه وبنمط القيادة الذي يتبعه في إدارة المدرسة بالشكل الذي يحقق تقدمها وتطورها ونجاحها، فقائد المدرسة هو الموجه الرئيسي لأفراد المدرسة، فيقوم بإرشادهم، وينظم أعمالهم ويتتبعها، ويعمل على حل المشكلات والعراقيل التي تواجه المدرسة، ويتخذ القرارات الصائبة والحكيمة التي تصب

في خدمة المدرسة وتقدم العملية التعليمية بكافة جوانبها وعناصرها (منسي والشрман ومصطفى، 2014).

ويوضح المصاروة (2019) كون أن نمط القيادة يُعد الركيزة الأساسية للعملية الإدارية وأهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها بفاعلية وكفاءة ، كان لا بد من التركيز على نماذج جديدة للقيادة تُنادي بأهمية وجود أنماط قيادية مختلفة يتبّعها القادة تتناسب مع وجود عدة قادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هذه الأنماط القيادية الحديثة ما يُعرف بالقيادة التوزيعية والتي تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة، والاستقصاء، والدعم، والتعاون بين جميع الأفراد العاملين في المدرسة، ويعد نمط القيادة التوزيعية من الأنماط الحديثة التي ظهرت مؤخرا في المنطقة العربية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال العاملين فيها . كما أن التطورات التي حدثت في قطاع التعليم والتي أضافت المزيد من المهمات والمسؤوليات للعاملين في المدرسة، أدى إلى ضرورة ظهور نمط القيادة التوزيعية.

ويقوم نمط القيادة التوزيعية على توزيع مهام القيادة، ووجود العديد من القادة الذين يشاركون في مهمة قيادة المؤسسة التعليمية، والبعد عن فكرة القائد الأوحده وتمركز القيادة في شخص واحد، وذلك انطلاقا من فكرة الفريق القيادي وإيماننا بأساليب القيادة التي تتسم بالديمقراطية، فقائد المدرسة الذي يؤمن بالقيادة التوزيعية يشرك العاملين في المدرسة على تحمل المسؤوليات التي تحقق أهدافها، كما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، ويمكنهم من تولي الأدوار القيادية في المدرسة، وبالتالي تعظيم دور المعلمين والبعد عن تحجيم دورهم ومقدراتهم ضمن حدود غرفة الصف بالشكل الذي ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم (خلف الله، 2018).

ويشبه نموذج القيادة التوزيعية نمط القيادة الديمقراطية في عديد من النواحي، إذ يلجأ هذان النمطان من القيادة إلى توزيع المسؤولية على جميع المستويات الإدارية، والعمل من خلال فرق، وتوليد المسؤولية الجماعية، كما يتقاسم قائد المدرسة السلطة؛ في حين يأخذ المعلمون أدواراً قيادية ويتحملون المسؤولية ويتخذون القرارات التي فيها تحسن المدرسة ونهوضها، إلا أن هذا لا يعني التحكم واتخاذ القرارات المطلقة من قبل المعلمين، ولكن يبقى قائد المدرسة المصدر الرئيس لاتخاذ القرارات، وتوزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين والكادر الإداري لكونه الأكثر خبرة بينهم (Barker, 2016).

ويعرف جرانت (Grant, 2011) القيادة التوزيعية بأنها أحد الأنماط القيادية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بمنح عددا من المهمات والأدوار الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، والمشاركة والتعاون في المهمات المختلفة التي تحقق أهداف المدرسة وتحسن من أدائها وتعمل على تقدمها تطورها.

وأشار سمانتشغلو وباغلبل واروين (Samancioglu, Baglibel & Erwin, 2020) أن القيادة التوزيعية تتميز بالتماسك الداخلي والوحدة الكبيرة بين أعضائها، والتركيز الواضح على المعايير العالية، إذ يعد تطبيق القيادة التوزيعية حافزاً قوياً لإجراء التغيير، وبناء العلاقات القائمة على الثقة والاحترام، ويحمل الجميع المسؤولية عن الإدارة الفعالة للمدرسة، ويعزز الإدارة المتناغمة، وربما يزيد من استبقاء المعلم، مما ينعكس على جودة الحياة المدرسية بشكل إيجابي، وبالتالي تعزيز تطوير الطلبة وأدائهم.

ويعمل قائد المدرسة الذي يتبع نمط القيادة التوزيعية على نقل القيادة من الهرمية الفوقية إلى الجماعية الأفقية، وبالتالي تتوزع الصلاحيات وتجمع الطاقات والخبرات لجميع الأفراد العاملين في

المدرسة في ظل وجود الرقابة والمساءلة الدائمة، بالشكل الذي يعزز مبدأ الثقة المتبادلة والمشاركة والعمل التضامني، مما يزيد من فاعلية ودافعية العاملين في المدرسة تجاه العمل، ويحسن من مستوى أداء المدرسة، ويؤثر بشكل إيجابي على جودة المخرجات التعليمية، فحينئذ تحقق المدرسة الميزة التنافسية التي تفوق المدارس الأخرى وترتقي بمستوى الخدمات التي تقدمها لطلابها (Akdemir & Ayik, 2017).

وتعد الميزة التنافسية من الموضوعات بالغة الأهمية والتي شغلت بال المتخصصين، وذلك لدورها في تحقيق الإبداع والتقدم والنجاح في أهداف المدرسة، فهي القوة الدافعة التي تحدد مسار المدرسة وأحد أهم عوامل نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية لا بد من وجود قيادة واعية تمتلك المهارات والكفايات اللازمة، وتمتاز بالمقدرة على التخطيط وإحداث التغيير واستخدام الأنماط القيادية المناسبة، وتمكن العاملين، وتنمي الإبداع التنظيمي لديهم، وتكتشف مواطن الضعف وتقومها، وتستثمر الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل مثالي، و توفر نظام تعليمي متنوع وشامل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في المدرسة إلى أعلى المستويات، والوصول إلى أعلى درجات التميز والإتقان بالعمل (أكبر، 2017).

وتعرف صلاح الدين (2018) الميزة التنافسية بأنها مقدرة المدرسة على ممارسة أنشطتها بكفاءة عالية والتفوق والتميز في مستوى أدائها بشكل مستمر، وتحقيق الإنجازات والنتائج المتميزة على مستوى الأفراد وعلى مستوى المدرسة بفعالية أعلى وتكلفة أقل من خلال توافر الموارد البشرية المتميزة وحسن استغلال الموارد المالية والمادية المتاحة، ووجود بنية تنظيمية مرنة ومتكاملة،

بالشكل الذي يحسن جودة الخدمات التعليمية في المدرسة ويكسبها المقدرة على التنافس والتفوق على نظيراتها.

وحتى تستطيع المدرسة تحقيق ميزة تنافسية عالية، فلا بد أن تلجأ إلى تحسين جودة تعليمها، وتطوير أدواتها واستراتيجياتها التي تستخدمها في التعليم، إذ تعد جودة المخرجات التعليمية مركز الثقل، والوسيلة الأقوى التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة التعليمية ونموها، وجعلها منافس قوي في البيئة التعليمية، فهي تزيد من القيمة المضافة للخدمات المقدمة للطلاب، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتجذبهم لاختيارها كصرح تعليمي، ومنصة مبتكرة توفر العلم والمعرفة بشكل متميز، كما يعد استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية سلاح مهم في تعزيز الميزة التنافسية، وتحسين أداء العملية التعليمية على المدى الطويل، لكونه وسيلة تواكب سرعة التغيرات، والتطورات التي تحدث في البيئة التعليمية وتتماشى معها (Kurniaty, 2015).

ويشير آيدن (Aydın, 2013) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في كونها الورقة الناجحة، والمفتاح الرئيس للمدارس لتحقيق الأداء المتفوق على المدى الطويل، وللتفوق على نظائرهم من المدارس المنافسة، وتقديم خدمات تعليمية متميزة، بأسعار أقل، بحيث تجذب إليها أكبر شريحة من الطلبة، من خلال تقديم كل ما هو جديد ومفيد في سياق العلم والمعرفة مما يثري خبرات الطالب وتوسع مداركه ووعيه، وتحسن من مهاراته وإمكانياته، وتطور إنجازاته العلمية والحياتية، وتجعله مؤهلاً لنشر المعرفة والعمل بها، وحثه على تطوير ملكة الإبداع والابتكار من خلال البحث المتواصل والاستقصاء حول العلوم والمعارف الجديدة.

يستنتج مما سبق أنه حتى تمتلك المدارس الميزة التنافسية بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة والطارئة، وتكون لديها المقدرة على تقديم أفضل المخرجات التعليمية

لتحقيق التنافسية والتقدم والنجاح على المستويين المحلي أولاً، والعالمى ثانياً، لا بد أن تمتلك إدارة مدرسية تنتهج أنماط قيادية حديثة بعيداً عن الأنماط التقليدية السائدة، إذ تعد القيادة التوزيعية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تسهم بشكل فاعل في إدارة المدرسة وتميزها وتقدمها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

تواجه عديد من المدارس مشكلة تركز السلطة في أيدي القادة وضعف مشاركتها مع الموظفين والمعلمين، إذ يميل عديد من القادة إلى قمع الإبداع لدى المعلمين لأنهم يتجاهلون مشاورتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها، مما يسهم في الحد من استكشاف حلول إبداعية، ويضعف مقدرة المدرسة من المنافسة والتفوق على نظيراتها من المدارس الخاصة، ويقلل من إمكانيتها على النهوض بالعملية التعليمية بالشكل الصحيح (حراشنة، 2016).

وقد أشارت عديد من البحوث والدراسات ومنها دراسة صايمة (2017)، ودراسة عبد الله (2015)، إلى أهمية القيادة الموزعة كونها من أساليب القيادة التي تبني المقدرة على التغيير والتحسين، وحشد خبرة القيادة على جميع المستويات في المدرسة من أجل توليد المزيد من الفرص للتغيير وبناء المقدرة على التحسين. كما تسهم القيادة التوزيعية في زيادة مشاركة الموظفين والتزامهم، بسبب الشعور بالمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظومة التعليمية، وتشجيع تبادل الأفكار والمساعدة في إيجاد حلول جديدة للمشكلات والتحديات التي تتعرض لها المدرسة، فضلاً عن أنها تشجع اتخاذ القرارات بطريقة أكثر فعالية واستجابة، وتساعد على تطوير شعور أكبر بالانفتاح والثقة في المنظومة التعليمية، كما تساعد في التخطيط المثمر حيث يمكن أن تساعد المنظومة

التعليمية على اكتشاف وتنمية إمكانات القيادة لدى الأفراد من مرحلة مبكرة، فقد أوصت دراسة ربيع (2017) ضرورة تفعيل ممارسة القيادة التوزيعية في المؤسسات التعليمية بحيث تتوزع الأدوار القيادية بين جميع العاملين في المدرسة، في حين أوصت دراسة فنغ ، هاو ، إيليس و باون (Feng, Hao, Iles & Bown, 2017) ضرورة أن تركز البحوث المستقبلية على تطوير المنهجية المناسبة والاختبار التجريبي لتطبيق منهج القيادة التوزيعية في مجتمعات مختلفة.

وتعد الميزة التنافسية البديل الاستراتيجي الأكثر فاعلية للتعامل مع التحديات التي تهدد البقاء المؤسسي الثابت. وفقاً لذلك، يعتمد نجاح أي منظومة تعليمية على استخدام استراتيجية تنافسية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية التي تمثل مصادر فريدة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى إمكانات المدرسة في إدارة مصادر التمايز هذه، إذ يسهم تحقيق الميزة التنافسية في المدارس في إحراز تقدماً وتطوراً في مقدرات وإمكانات الطالب الفكرية والإبداعية والسلوكية، وتوفير قاعدة صلبة وكفاءة عالية من الخدمات التي يحتاجها المجتمع لمواجهة المتغيرات الحالية، كما تعد احد الآليات التي توفر مصدر دخل كبير للمدرسة، فضلاً عن بيئة متميزة ومتطورة تجذب الطالب وتدفعه إلى اختيار وانتقاء افضل طرق التدريس التي تنافس المدارس الأخرى، إذ دعت عديد من الدراسات مثل دراسة أبو شارخ، أحمد، أرقاوي، أبو ناصر والشويكي ( Abusharekh, Ahmad, Arqawi, ) (Abu-Naser & Al Shobaki, 2019) إلى دراسة موضوع الميزة التنافسية ، ودراسة أكبر (2017) التي هدفت التحقيق في دور ممارسات القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس، في حين أوصت الفقهاء (2012) في البحث المقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" بضرورة أن تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، كما أوصت وزارة

التربية والتعليم في مؤتمر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية (2018) بضرورة الاستفادة من تجارب وممارسات المؤسسات التعليمية الرائدة، وتطوير جودة المخرجات التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المدارس.

بناء على ما سبق، ومن خلال عمل الباحثة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، فقد لوحظ أن هناك ضعفاً لدى إدارات المدارس الخاصة في العاصمة في إتباع الأنماط القيادية الحديثة، إذ أنهم يمارسون الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على المركزية في اتخاذ القرارات والتسلط بالأوامر والتعسف في إصدار التعليمات، وغياب الديمقراطية، وضعف إشراك العاملين في المهمات الإدارية والقيادية، بالإضافة إلى ضعف مقدرة هذه المدارس على تحقيق التميز والتقدم في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا جاء الاحساس بوجود مشكلة تستدعي البحث لإجراء هذه الدراسة التي سوف تقوم من خلالها بدراسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية

من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة

تحقيق الميزة التنافسية؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في بعدين مهمين ألا وهما البعد النظري والبعد التطبيقي:

**الأهمية النظرية**

تتمثل الأهمية النظرية من خلال البحث عن متغيري الدراسة (القيادة التوزيعية والميزة التنافسية)

والذان يمثلان المفتاح الرئيس للنهوض بالعملية التعليمية في المدارس الخاصة في محافظة

العاصمة عمان، كما ستضيف الدراسة الحالية في هذا المجال للمكتبات العربية والأردنية رصيلاً

يثيري الأدب النظري، نظراً لندرة الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالقيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة

التنافسية في المدارس الخاصة، الأمر الذي سيفيد الباحثين والدراسيين اللاحقين.

**الأهمية التطبيقية**

من المؤمل أن تفيد الدراسة كل من مديري المدارس والمعلمين والطلبة والباحثون على النحو

الآتي:

• يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان في التعرف

إلى كيفية ممارسة القيادة التوزيعية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس، بحيث يتم تحسين

الممارسات الإدارية، والنهوض بالعملية التعليمية التعليمية إلى الأفضل.

• الاستفادة من هذه الدراسة لدى الإدارات التعليمية بأهمية تعزيز الميزة التنافسية، وأهم

الاستراتيجيات اللازم اتباعها لتحسينها وعكسها على المنظومة التعليمية بحيث تزيد من

الإنتاجية العملية، وتجذب أكبر عدد من الطلبة إلى التعليم.

- يؤمل أن يتم الاستفادة من توصيات ونتائج هذه الدراسة في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.
- من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة بمثابة دليل عمل للمدرسة لتفعيل القيادة التوزيعية من أجل تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية العلمية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

### مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة على عديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو

الآتي:

### القيادة التوزيعية

تعرف بأنها "نمط القيادة الذي يركز فيه قائد المدرسة على توزيع الأدوار القيادية على المعلمين والإداريين في المدرسة ودمج مهاراتهم وخبراتهم وتفويضهم السلطة وإشراكهم في عملية صنع القرارات، بهدف التقدم في أداء المدرسة وتطويرها" (ربيع، 2017: 17).

وتعرف القيادة التوزيعية إجراءً بأنها: نمط من أنماط القيادة الحديثة التي يتبعها قائدي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، بهدف توزيع الأدوار القيادية على المعلمين وإشراكهم في إدارة المسؤوليات المدرسية ومنحهم الثقة والمقدرة على إبداء الرأي واتخاذ القرارات، والذي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة الخاصة بالقيادة التوزيعية التي تم تطويرها لهذا الغرض.

### الميزة التنافسية:

تعرف بأنها "مقدرة المنظومة التعليمية على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال

استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها" (Mahdi, Nassar & Almsafir, 2019: 4).

وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها مقدرة المدارس الخاصة في العاصمة عمان على التميز على المدارس المنافسة لها، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة ورفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية بحيث يمكنها الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للمدارس، والذي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة الخاصة بالميزة التنافسية التي تم تطويرها لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/2019.
- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة التوزيعية، والميزة التنافسية.

#### محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، ودقة وموضوعية استجابة أفراد العينة المتمثلين بمعلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانتين المعدتين لغرض هذه الدراسة، كما أن تعميم نتائجها لن يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المشابهة لها.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

من خلال هذا الفصل تناول الأدب النظري المتعلق بالقيادة التوزيعية والميزة التنافسية

والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، على النحو الآتي:

#### الأدب النظري

من خلال الأدب النظري عرض متغيرات الدراسة ألا وهما: القيادة التوزيعية والميزة التنافسية.

#### أولاً: القيادة التوزيعية

تعد القيادة التوزيعية من أبرز الأنماط القيادية التعليمية الحديثة، وذلك لما لها تأثير إيجابي وواضح في تحسين العملية التعليمية، وتقع إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها على عاتق قائد المدرسة ، الذي يقوم بالتوجيه والإشراف والمتابعة لجميع عناصرها ، وحتى يتمكن قائد المدرسة من تحقيق هذه الأهداف في الوقت المناسب وضمن الموارد المادية والبشرية المتاحة لا بد أن يقوم بتوزيع المهام القيادية على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية مستثمراً لقدراتهم وطاقاتهم ، والعمل على تنمية مهاراتهم ودوافعهم المهنية والشخصية، حتى يجعل منهم قادة، كل حسب ميوله وتخصصه ، فيصبح قائد المدرسة محاطاً بالمعلمين القادة، الذين يمتلكون المقدرة على تنفيذ المهمات القيادية بالشكل الذي يحقق أهداف المدرسة التعليمية (الشريفي وعبدالله، 2017).

ويرتبط مفهوم القيادة التوزيعية بعدد من المصطلحات التي تدل على معنى التوزيع،

كالقيادة التعاونية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التشاركية، فالقيادة التوزيعية مرتبطة بالقيادة التعاونية والديمقراطية من حيث المبدأ وتطبيق القيم والعدالة، وتتميز القيادة التوزيعية بأنها نمط تفاعلي بين

القائد وبين الأفراد التابعين داخل المدرسة ، وذلك من خلال توزيع ومشاركة الأدوار القيادية والمهام بالشكل الذي يقلل من عبء القيادة التي تقع على عاتق مدير المدرسة، فيصبح المعلمون قادة بجانب القائد الرئيس مما يجعلهم أكثر نشاطا وتزداد ثقتهم بأنفسهم ، وترتكز القيادة التوزيعية على مبدأ التفاعل الثلاثي الأبعاد بين كل من القائد والتابعين والمواقف، بحيث لا يتم تهيمش التابعين بإصدار الأوامر والتعليمات من قبل القائد وتنفيذها فقط، بل هم محور أساسي لهذه العملية التفاعلية (عبدالله، 2015).

وتتميز القيادة التوزيعية بأنها تحد من مركزية القيادة، وتبتعد عن أنماط القيادة التقليدية التي تتبع التسلسل الهرمي في السلطة والقيادة من الأعلى إلى الأسفل، فهي تتسم بالديمقراطية وتمكن الأفراد العاملين من القيام بالممارسات القيادية، فهي ليست حكرا على من يشغلون المناصب القيادية فقط، فكل فرد داخل المدرسة يمتلك مقدرات قيادية لا بد من استثمارها وإبرازها وإظهارها، مما يعزز التعاون والتفاعل والاندماج بين جميع الأفراد العاملين داخل المدرسة (اليعقوبية، 2014).

إذاً مما سبق يمكن أن نستنتج أن القيادة التوزيعية أحد أنماط القيادة الفعالة في إدارة المدرسة والعملية التعليمية ككل، إذ أنها تشرك جميع العاملين في المدرسة في تحمل المسؤولية وتجعلهم قادة بتفويضهم المهمات الإدارية والأدوار القيادية فيتم استثمار جميع الطاقات والمهارات والمقدرات التي يمتلكونها مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من نجاح المدرسة وتقدمها، فيتولد لديهم الدافع لتقديم أفضل ما لديهم.

## مفهوم القيادة التوزيعية

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التوزيعية فقد عرف حمدان (2015):

107) القيادة التوزيعية بأنها " هي القيادة التي يتشارك بها المديرون المهمات والمسؤوليات المدرسية مع المعلمين والكوادر الأخرى لتحقيق أفضل النتائج التربوية والتعليمية المتوقعة"

وعرف كل من العلياني والألفي (2017: 241) القيادة التوزيعية بأنها " عملية مشتركة للقيادة تعزز المقدرات الفردية والجماعية للعاملين بهدف إنجاز المهمات بشكل فعال، بحيث يتم توزيع الوظائف والادوار القيادية على الأفراد العاملين في المؤسسة "

وعرف كل من شراط وفولان (2017: 106) القيادة التوزيعية بأنها " كتلة مهمة من القادة الذين يتشاركون مع مدير المدرسة بهدف إيجاد ثقافة تعاونية في إدارة العملية التعليمية، إذ يكون مدير المدرسة هو عامل التغيير الأول".

وعرفها المصاروة (2019: 7) بأنها " نمط القيادة الذي يترك قنوات الاتصال مفتوحة مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة ويجعلهم شركاء في عملية اتخاذ القرارات، ويوزع المهمات والأدوار القيادية ويشجعهم على إبداء الرأي بالشكل الذي يخدم ويحقق أهداف المؤسسة والجماعة".

كما وعرف كل من عيسى والعتاري (2019: 198) القيادة التوزيعية بأنها " أحد أنماط القيادة التمكينية التي تقوم على تمكين المرؤوسين وتمنحهم المسؤوليات والمهام والمساعدة على أعمالهم وقراراتهم، حيث أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات ذاتيا وتبادل الأفكار والمعلومات مع القائد".

وعرف جونسون (2019: 27) القيادة التوزيعية بأنها " نمط القيادة الذي يقوم من خلالها القادة بشجيع القيادة المشتركة وذلك بتحديد الأفراد وتأهيلهم كي يكونوا مقتدرين على قيادة فرقهم التآزرية" وأشارت اليعقوبية (2014) إلى أن مفهوم القيادة التوزيعية يتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى المرادفة كالقيادة التعاونية، والقيادة التشاركية، والقيادة الديمقراطية، فجميعها يركز على مبدأ المشاركة في القيادة والإدارة، وترتكز على العمل الجماعي وعلى تبادل الآراء والاقتراحات والأفكار والخبرات لجميع الأفراد، فالقيادة يجب ألا تتمركز حول شخص واحد، وإنما هي عملية تفاعلية بين أفراد المؤسسة الواحدة

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة التوزيعية بأنها أحد أنماط القيادة التي يركز فيها القادة على توزيع المسؤوليات والمهام الإدارية على العاملين بحيث يكون هناك أكثر من قائد يتشاركون إدارة المؤسسة ويمارسون الأدوار القيادية ويتعاونون لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وعلى الرغم من تنوع مفاهيم القيادة التوزيعية إلا أن جميعها يقوم على مبدأ اللامركزية في القيادة وتشارك المهام القيادية والتعاون بين أفراد المؤسسة.

### نشأة مفهوم القيادة التوزيعية

يرجع مفهوم القيادة التوزيعية إلى خمسينات القرن الماضي، وخلال العقد الماضي تم التوسع في مفهوم القيادة التوزيعية وأصبح أكثر انتشاراً واحتل الصدارة والتأثير. وفي السبعينات تم طرح فكرة القيادة التوزيعية من قبل بعض الباحثين، ومنهم ألما هاريس (Alma Harris) ، التي أولت اهتماماً كبيراً وركزت على أنماط التوزيع في القيادة، وفي بداية التسعينات دون كوبلاند (Copland) ملاحظاته حول القيادة بأنها تمثل مجموعة من الوظائف المشتركة عبر شريحة واسعة النطاق في المجتمع المدرسي الذي يتضمن المديرين والمعلمين والإداريين وأفراد المجتمع المحلي،

فمفهوم القيادة التوزيعية لمديري المدارس لا يقوم على أنهم مجرد سلسلة من الإجراءات الفردية ، وإنما توزيع للقيادة بشكل مدروس ومنهجي من خلال بنائها في نسيج النظام المدرسي ، فالقيادة تتم عن طريق نسج الأفراد سوياً ( أبو حسب الله، 2014).

### أهمية القيادة التوزيعية

تؤدي القيادة دوراً مهماً ورئيساً في العملية التعليمية، إذ تشكل حلقة الوصل بين رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وخططها المستقبلية وبين المعلمين، وبها يؤثر القائد في الأفراد العاملين بطريقة تمكنه من كسب ولائهم وانتمائهم للمدرسة واستنهاض هممهم نحو العملية التعليمية، وإيجاد بيئة مدرسية محفزة على العمل، ويعد نمط القيادة التوزيعية من الأنماط القيادية التي حظيت على شعبية وشهرة كبيرة ، إذ أنها تعكس ممارسات القيادة التي تحدث داخل المدرسة، والتطور بشكل مستمر نتيجة التوسع في المسؤوليات والمهام القيادية، وهذا يتطلب أن تكون القيادة موزعة بطريقة فاعلة وهادفة من خلال توزيع الأنشطة المدرسية المختلفة ، واستبدال نمط القيادة الأحادي الذي يتركز حول مدير المدرسة بجعل المعلمين قادة والتركيز على العمل ضمن فريق واحد ( الهور، 2017).

وتتبع أهمية القيادة التوزيعية بأنها تشكل سلطة تأثيرية و تمثيلية في ذات الوقت، وتقدم نموذج بديل للقيادة الذي استحدث نتيجة زيادة الضغوطات الداخلية والخارجية في المدارس ، كما تعمل على دمج الخبرات والمهارات والمقدرات معاً ، ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات جماعية ذات كفاءة وفاعلية مرتفعة، ومن الإسهامات البارزة للقيادة التوزيعية في المجال التعليمي والتربوي أنها تعمل على تنمية المدرسة وتطويرها والتحسين في مستوى ادائها بشكل مستمر، وتوليد روح المبادرة عند العاملين ، مما يجعل المدرسة تكسب المقدره على مواجهة التحديات والعوائق التي تعترضها وتحقيق التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين من خلال توزيع القيادة، ورفع الروح المعنوية وتوليد

الدافعية لدى المعلمين من خلال الإيمان بمقدراتهم على إحداث التغيير الإيجابي وإشراكهم في قيادة المدرسة (العبرية، 2017).

كما ويواصل قادة المدارس الذين يطبقون القيادة التوزيعية سيرهم نحو التغيير، إذ أنهم من خلالها يشكلون ائتلافاً من القادة على مستوى المدرسة، مما يحقق التقدم والنجاح والإصلاح على نطاق واسع بوجود قيادة موسعة ومتعددة وفرق عمل يتشاركون ويقودون استراتيجية واضحة للمدرسة، فتبقى قنوات التواصل مفتوحة بين قائد المدرسة والعاملين، مما يمكن قائد المدرسة من تحسين تصوراتهم وممارساتهم بالتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المشاركة والتعاون والتفاعل بينه وبين المعلمين والكوادر الأخرى ، مما يحقق عملية التحسين المستمر لجميع عناصر المدرسة ( فولان، 2017).

كما ذكر كل من الزكي وحمّاد (2011) أهمية القيادة التوزيعية بما يأتي:

1. تمكن المعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم وبتطوير المدرسة ويتم

تعزيز مبدأ التعاون لديهم، مما يسهم في إيجاد بيئة مدرسية متميزة.

2. تساعد في تكوين علاقات إنسانية، والتي تتولد من العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين

عن كئيب.

3. يكتسب المعلمون في القيادة التوزيعية الخبرات وتتطور مقدراتهم ومهاراتهم ويحصلون على

فرصة قوية للتعلم.

4. إن ممارسة القيادة التوزيعية في المدرسة يعزز النمو الاجتماعي لدى الطلبة؛ فيقتدي الطلبة

ويتأثرون بالمعلمين الذين يتعاونون ويتشاركون مع مديريهم وزملائهم، مما يؤدي ذلك إلى

غرس مبادئ التعاون والمشاركة في نفوس الطلبة.

5. تولد القيادة التوزيعية شعور الالتزام تجاه العمل والمدرسة.

6. يتم تحقيق الكثير من الإنجازات من خلال تضافر الجهود وتوزيع المسؤوليات والمهام.

ويتضح مما سبق أن القيادة التوزيعية تسهم في تجميع خبرات ومقدرات وطاقات كل من

العاملين وقائد المدرسة مما ينتج عنه تنوع كبير في الأفكار والآراء التي تساعد في تحقيق أهداف

المدرسة وإنجازاتها والتميز في أدائها، فيصبح الجميع ملتزماً ومقتدراً على تحمل المسؤولية وتتولد

مبادئ التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد وتسود المدرسة العلاقات الإنسانية الطيبة،

مما يجعلها تحافظ على تميزها وتقدمها.

### مميزات القيادة التوزيعية

تتميز القيادة التوزيعية بأنها تكسب الأفراد العاملين الخبرات والمقدرات اللازمة للقيادة وتولد

لديهم الإبداع وروح المبادرة والتجديد، وتشجعهم على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات

وتحمل المسؤوليات، كما وتتميز القيادة التوزيعية بحرص القائد على التنسيق بينه وبين جميع

المستويات في المؤسسة وبعد عن المركزية، كما وتسهم في إيجاد علاقات إنسانية تسودها المودة

والألفة، وتتميز القيادة التوزيعية بأنها تخفف من ضغوط العمل الملقاة على عاتق القائد، إذ أن من

خلالها يفوض العديد من سلطاته ومهامه للعاملين فيصبح بذلك مقتدراً على التفريغ والتركيز على

مهام معينة وإنجازها بكفاءة عالية، ويتميز نمط القيادة التوزيعية عن الأنماط القيادية الأخرى

بوجود عنصر التفاعل، إذ أنها تعد عملية ديناميكية تُمارس من خلالها القيادة بشكل جماعي فيتم إطلاق المبادرات ومشاركة الأفكار والاقتراحات وتبادل الخبرات التي تؤدي بمجملها إلى نتيجة أفضل بكثير من مجموع الأعمال الفردية، وهذا من شأنه أن يعزز التعاون والعمل بروح الفريق الواحد (الحري، 2016).

ويرى هارس (Harris, 2011) أن القيادة التوزيعية تتميز بأنها تجعل الأفراد العاملين يشعرون بالأمان لكونهم جزء من عملية القيادة ويطعون باستمرار على أحدث المستجدات، بحيث لا تكون مبهمة بالنسبة لهم فيشاركون في التخطيط وطرح الأفكار بما يخص كل جديد، مما سوف يؤدي إلى تطوير مهارات وأساليب جديدة ومتنوعة، فالقيادة التوزيعية تتميز بالبعد عن البيروقراطية وتعزيز التعاونية، كما أن إتباع نمط القيادة التوزيعية في المدارس يسهم في تطوير المقدرات والمهارات المهنية للمعلمين مما ينعكس بطريقة إيجابية على العملية التعليمية وتعلم الطلبة.

وذكرت صايمة (2017) عدداً من ميزات تطبيق قائد المدرسة للقيادة التوزيعية كما يأتي:

- **التطوير المؤسسي:** فالقيادة التوزيعية تعمل على تجميع المقدرات وتعزز التعاون والتشارك في صنع القرارات فيصبح الأفراد العاملين أكثر التزاماً وتُصبح المدرسة أكثر ترابطاً.
- **تطور المعلمين مهنيًا:** فالقيادة التوزيعية تمكّن المعلمين من أن يصبحوا قادة للمعرفة، بدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين مما ينمي من مقدراتهم وأدائهم.
- **تحسين عملية تعلم الطلبة:** إذ أن القيادة التوزيعية تعطي المعلم الحرية بعيداً عن المحدودية لأداء وظيفته بكفاءة وفاعلية مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة العملية التعليمية التعليمية مما يحسّن من مستوى تحصيل الطلبة.

– تحقيق الاستدامة: فمن خلال القيادة التوزيعية يتم إيجاد القادة بشكل مستمر مما يحافظ على استدامة المدرسة.

وأشار ميلر (Miller, 2016) إلى ميزات القيادة التوزيعية بأنها تسهم في بناء المقدرات الإدارية والفنية للمعلمين من خلال الممارسة العملية للقيادة التوزيعية، كما أنها تنمي شعور إحساسهم بالمسؤولية وذلك لتنفيذهم المهمات القيادية بشكل مباشر، ومن ميزات أيضاً إتقان العمل وذلك بسبب ارتفاع المساءلة الخارجية والذاتية للمعلمين، كما تُمكن القيادة التوزيعية المجتمع المحلي بالمشاركة في ممارستها.

### خصائص القيادة التوزيعية

تتمتع القيادة التوزيعية بعدد من الخصائص كما ذكرها جوكسي (Göksoy, 2015):

- لا يمكن للقائد أن يكون فرداً واحداً، ويجب مشاركة القيادة مع أفراد المؤسسة لكون القيادة التوزيعية تقوم على مبدأ المساهمة الجماعية.
- دور القيادة لا يتمحور على شخص معين في المؤسسة؛ إنما جميع الأفراد يقومون بدور القيادة عن طيب خاطر كما لو كان واجبهم الأساسي.
- يتم توزيع المهمات بين القائد والأتباع وتكامل هذه المهمات على المدى الطويل.
- يمكن القيام بالوظائف والمهام من قبل أفراد مختلفين في أوقات مختلفة.
- تقوم القيادة التوزيعية بتوزيع المهمات التنظيمية على كامل المؤسسة، ويتم إعادة توزيع السلطة وإعادة ترتيب السلطات.
- يتم توزيع وظائف القيادة على أعضاء المؤسسة أو الفريق بدلاً من التركيز على مفهوم القائد البطل الذي يتولى جميع وظائف القيادة من تلقاء نفسه.

- تقوم القيادة التوزيعية على مبدأ التعاون باعتباره عنصراً مهماً من عناصر الحياة التنظيمية.
  - نتائج توزيع القيادة على الأفراد أفضل بكثير من تصرف قائد واحد بمفرده.
- ومن خصائص القيادة التوزيعية كما ذكرتها الهور (2017) أنها نتيجة ناشئة عن عملية التفاعل بين الأفراد من خلال تجميع طاقاتهم وخبراتهم ومبادراتهم والعمل بشكل جماعي، وأنها تعترف بالخبرات بحيث تقوم بتوزيع القيادة وفقاً للخبرات، فالمهام القيادية تتطلب تنوعاً في الخبرات، إذ أنه لا يمكن أن توافر جميع الخبرات في شخص واحد، وإنما يمكن استثمار خبرات الأفراد المختلفين في المدرسة بالتعاون بين المدير والمعلمين والإداريين بحيث يؤدي كل منهم المهام بحسب ما يمتلكه من خبرات، ومن خصائص القيادة التوزيعية أنها تشجع على فتح الحدود، أي تشجع الجميع على ممارسة دور القيادة بحيث لا تقتصر فقط على مدير المدرسة والمعلمين، بل قد تشمل الطلبة وأولياء الأمور بما يتناسب مع إمكانياتهم.

ومما سبق تلخص الباحثة خصائص القيادة التوزيعية بثلاثة نقاط رئيسية وهي:

- تركز على الجماعة وليس على الفرد، فهي عملية تفاعلية بين الأفراد لإنجاز المهام.
- تدمج وتجمع الخبرات والمهارات لجميع الأفراد في المؤسسة.
- تفتح الحدود للجميع لممارسة دور القيادة.

### أشكال القيادة التوزيعية

يركز القادة الذين يتبعون نمط القيادة التوزيعية على العملية التفاعلية بينهم وبين الأتباع، إذ يقومون بتغيير الأدوار وتبادلها بشكل دوري وفقاً لمتطلبات الوضع داخل المدرسة، بحيث يتم توزيع الوظائف والمهام القيادية والتوسع بها لتشمل عدة قادة بدلاً من قائد واحد، ويمكن تطبيق القيادة

التوزيعية بأشكال مختلفة، وفي جميع الأشكال يكون الهدف مشترك، وهي كما يأتي (مارزانو ووترز وماكلنتي، 2009):

- تعاونياً: بحيث يتم توزيع المهمات المسؤوليات والتعاون بين قائد المدرسة والعاملين في تأدية المهمات معاً.
- تشاركياً: بحيث يعمل كل من قائد المدرسة والعاملين بتأدية المهمات والمسؤوليات المدرسية بشكل منفصل ومستقل بهدف تحقيق هدف واحد مشترك.
- منسقاً: بحيث يقوم أفراد مختلفين بتأدية المهمات بطريقة تسلسلية ومتعاقبة.

#### مببرات تطبيق القيادة التوزيعية

حظيت القيادة التوزيعية بدرجة عالية من الاهتمام من قبل الباحثين ومنهم سبيلين (Spillane) وجرون (Gronn)، ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب والمببرات، ومنها أن الاعتماد على شخصية القائد البطل أصبحت غير مقبولة، فلم يعد مجدياً أن يقوم شخص واحد بالقيادة وأن يؤدي جميع المهمات الإدارية والقيادية لوحده، وتحديداً في ظل زيادة تعقيد المؤسسات بأشكالها، فالقيادة تحتاج إلى دمج الخبرات والمهارات معاً والاستفادة قدر الإمكان من الأفكار الإبداعية الجديدة والطاقات المتاحة التي من المستحيل أن تتوفر في شخص واحد، وهذا من شأنه أن يدفع بالمؤسسة نحو التقدم والنجاح وتحقيق التطور اللازم لمواكبة المستجدات، كما أن فلسفة القيادة التوزيعية تتناسب مع الكم الهائل من المعلومات والمعارف والبيانات التي ولدت مع المجتمعات الحديثة، إذ يمكن الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة (الزهراني وصائغ، 2019).

وتشكل القيادة التوزيعية نمطاً قيادياً حديثاً في ظل التغيرات والتطورات الحالية في

المدارس، فتوسع العمل وزيادة المهمات والمسؤوليات القيادية في المدارس، يتطلب توظيف القيادة

التوزيعية في المدرسة بفاعلية وبشكل هادف يخدم المدرسة وأهدافها، من خلال توزيع المهمات بالشكل الذي يسهل إنجازها بسرعة وكفاءة عالية، واستبدال نموذج "الزعيم البطل المنفرد" أي أنه يتم التركيز على العمل الجماعي وتوزيع القيادة على الأفراد بدلاً من أن تتمحور حول فرد واحد، وهذا النموذج أكد على أهمية المعلمين في المدرسة إلى جانب القائد ليصبحوا قادة، كما أن توزيع القيادة داخل المدرسة له أثر إيجابي على أداء و كفاءة المعلمين ؛ من خلال منحهم الفرصة و تشجيعهم على إظهار مهاراتهم وخبراتهم، وتعزيز ثقافة العمل التعاوني لديهم ( خلف الله، 2018).

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن من أهم مبررات استخدام وتطبيق القيادة التوزيعية في المدرسة، زيادة تعقيد المؤسسات التعليمية مما دعت الحاجة إلى إشراك المعلمين في وضع رؤية للمدرسة تكون نقطة انطلاق لهم نحو تحقيق الأهداف، مما يجعل المدرسة أكثر فاعلية، واستثمار الطاقات والخبرات والمهارات والمقدرات المختلفة لدى جميع العاملين من معلمين وإداريين، وجعل المعلمين جزءاً مهماً في تعزيز ثقافة القيادة التوزيعية وعدم الاعتماد على مدير المدرسة بشكل كلي في قيادة المدرسة.

### متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية

تطبيق القيادة التوزيعية ونجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في المؤسسة التعليمية، فأولاً لا بد أن يكون هناك تصوراً واضحاً ورؤية مستقبلية للمدرسة يرسمها قائد المدرسة ومن ثم وضع الخطط التي من شأنها أن تحقق هذه الرؤية ، وعليه أن يدرك مفهوم وأهمية نمط القيادة التوزيعية من خلال حرصه على وجود التواصل الدائم والمستمر بينه وبين الأفراد العاملين لمتابعة المهمات والمسؤوليات والقرارات دون انقطاع بهدف تحقيق أهداف المدرسة، ولا بد

من توافر المؤهلات العلمية والمهارات القيادية لدى العاملين بالشكل الذي يجعلهم مقتدرين على تحمل المسؤوليات والقيام بأدوارهم كقادة على أكمل وجه (درويش، 2019).

ويشير أبو زر (2015) أن تطبيق القيادة التوزيعية يتطلب عدداً من الشروط، كأن يقوم قائد المدرسة بتجنب أساليب القيادة التقليدية الأوتوقراطية، وأن يركز على في القيادة على الأنماط الحديثة والفعالة التي تعزز مبدأ الديمقراطية والمشاركة والتعاون، وتشجيع المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية وتفويضهم بها، والتحفيز المستمر على توليد الأفكار الإبداعية الجماعية وطرح الاقتراحات الجديدة ونبذ الخوف والتردد من المشاركة في الفعاليات والأنشطة المدرسية، كما لا بد أن يؤمن كل من قائد المدرسة والمعلمين بأهمية وقيمة العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، كما أن على قائد المدرسة تشكيل اللجان وفرق العمل المدرسية وإعطائهم الصلاحيات التي تتناسب مع كفاءاتهم ومقدراتهم، وأخيراً لا بد أن يطور كل من قائد المدرسة و العاملين المهارات التي ترتبط بممارسة القيادة التوزيعية كمهارة التعاون، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارات التواصل والحوار ، ومهارات التفاوض وحل المشكلات والخلافات.

ومن متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية وتوزيع الأدوار القيادية بشكل فعال من قبل قائد المدرسة

على العاملين ما يأتي (صايمة، 2014):

- الثقة: لا بد من وجود الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، والمعلمين أنفسهم.
- توفير الوقت الكافي: إذ يجب توافر الوقت الكافي بما يمكن المعلمين من تنمية مهاراتهم ومقدراتهم القيادية، والتواصل فيما بينهم وعقد اللقاءات لتبادل الآراء والأفكار وتعزيز العمل التعاوني.

- التغيير الثقافي: وذلك من خلال تغيير ثقافة القيادة الفردية وتعزيز ثقافة القيادة التشاركية الجماعية.

- وجود أهداف مشتركة: فوجود الأهداف المدرسية المشتركة التي يتفق جميع العاملين عليها، يتكون الدافع والحافز للعمل بجد لإنجاز المهمات التي تحقق هذه الأهداف.

- توفر الوسائل والمصادر: فلا بد من توفير الوسائل والمصادر التي تساعد المعلمين من اكتساب المهارات القيادية بسهولة.

- تدريب المعلمين: وذلك بتوفير فرص التدريب المناسبة من قبل مدير المدرسة لتحسين كفاءة المعلمين بشكل يتماشى من الاتجاهات الحديثة.

وفي ضوء ما سبق تبين أن تطبيق القيادة التوزيعية بفاعلية ونجاح يتوقف بشكل أساسي على مدير المدرسة، فهو يشكل نقطة الانطلاق نحو تطبيقها بنجاح، ويتحدد ذلك بمدى إدراكه وتميزه لأسلوب القيادة الذي يشكل نقطة تحول كبيرة في تقدم المدرسة ونجاحها، بحيث يكون واعياً بما يكفي للبعد عن التمسك بالسلطة واحتكار دور القيادة، وأن يقوم بتوزيع المهمات القيادية وأن يعزز العمل الجماعي والتعاون ويشجع على المشاركة في المسؤوليات المدرسية لاستثمار جميع الطاقات.

### معيقات تطبيق القيادة التوزيعية

إن تطبيق القيادة التوزيعية في المدرسة قد يواجه عديد من المعيقات التي تحول دون نجاح تطبيقها بالشكل المطلوب وعدم تحقيق النتائج المتوقعة، ومن هذه المعيقات وأهمها هو تمركز القيادة بيد مدير المدرسة وتجنبه لتوزيع المهمات القيادية على المعلمين أو الإداريين خوفاً من فقدانهم للسلطة والتحكم بالقرارات، إذ أنه يقوم باحتكار دور القيادة لنفسه، فيتخذ القرارات الإدارية

والمدرسية ويقوم بالمهام القيادية لوحده دون مشاركة أيّ من الأفراد العاملين في المدرسة سواء إداريين أم معلمين، مما يؤدي إلى فشل في تطبيق القيادة التوزيعية، ويعد سوء توزيع مدير المدرسة للمهام والأدوار القيادية بالشكل المناسب عائقاً لنمط القيادة التوزيعية، بحيث أنه لا يراعي في توزيعها المقدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها المعلمين والإداريين، فيكلف الأشخاص غير المناسبين بأدوار قيادية لا تتناسب مع مقدراتهم وخبراتهم، مما ينتج عنه سوء في تأدية المهام وإنجازها، ومن الأمور التي تعيق تطبيق القيادة التوزيعية أيضاً، التعصب للرأي وعدم تقبل وجهات النظر المختلفة وظهور الصراعات والخلافات مما ينتج عنه بيئة مدرسية غير ملائمة لتطبيق القيادة التوزيعية، إذ أنها تتطلب أشخاص يتبادلون الآراء بكل صدر رحب ويؤمنون بمبادئ التعاون والمشاركة (Dampson, Havor & Lar, 2018).

كما وأشارت خليفة (2013) إلى بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التوزيعية في المدارس ومنها: تدني رغبة المعلمين في الخروج عن النمط التقليدي المألوف في أسلوب القيادة، وخوفهم من التغيير، وزيادة الأعباء وكثرة الواجبات المطلوبة من المعلمين، مما لا يتيح لهم ممارسة الأدوار القيادية، وكذلك وجود ضعف في المهارات والخبرات القيادية التي يمتلكونها، وضعف في الاتصال والتواصل بين المعلمين وقائد المدرسة، وضعف ثقة المعلمين بمقدراتهم وأنفسهم.

ومما سبق يستنتج أنه لا يوجد نمط قيادي يخلو من المعوقات والتحديات، فعلى الرغم من الميزات والإيجابيات الكثيرة التي تنتج عن إتباع مدير المدرسة لنمط القيادة التوزيعية إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات كباقي الأنماط القيادية المستخدمة، الأمر الذي قد يحول دون النجاح في تطبيقها.

## مجالات القيادة التوزيعية

وذكر دوني (Donnie, 2018) أربعة مجالات للقيادة التوزيعية وهي: رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة، وفيما يأتي توضيحاً لكل مجال كالآتي:

### المجال الأول: رؤية ورسالة وأهداف المدرسة

يمكن تعريف الرؤية بأنها تنبؤ بالمستقبل والسبيل الذي يمهد الطريق لتأملات وتطلعات مدير المدرسة تجاه المعلمين والطلبة والخدمات المدرسية والتعليمية، وينبغي على مدير المدرسة وضع رؤية واضحة تدعم القرارات والتوجهات المدرسية. أما رسالة المدرسة فيجب أن تتسم بقدر عالٍ من الوضوح والفهم حتى يتم تحقيقها، ويعد فهم وإدراك أفراد المجتمع المدرسي لكل من الهدف الضمني والصريح وتوجهات المدرسة عاملاً مهماً في تحقيق رسالتها، فالمدرسة التي تمتلك رؤية ورسالة واضحتين تتمكن من تحديد ووضع الأهداف المدرسية وتكون أكثر فاعلية ومقدرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة العملية التعليمية ومصلحة الطلبة والمدرسة، وحتى يتم تطبيق القيادة التوزيعية بشكل ناجح لا بد أن يتم تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بمشاركة العاملين في المدرسة، فيجب على مدير المدرسة التعاون مع المعلمين في وضع الأهداف القابلة للتطبيق بحيث تتناسب مع احتياجات المدرسة.

### المجال الثاني: الثقافة المدرسية

تؤدي ثقافة المدرسة دوراً مهماً في تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ويجب أن تكون الثقافة المدرسية نابعة من البيئة المحيطة بها، بحيث يجب تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية بناءً

على العادات والقيم والأنماط السلوكية للمجتمع المحلي المحيط بها، وإلا شككت عائقاً معاكساً لمسار المدرسة وتصبح غير مقتدرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما أن الطلبة الملتحقين بهذه المدرسة يأتون من نفس المجتمع المحيط بها فبذلك يشكلون جزءاً من ثقافة المدرسة ويُصبحون أحد مدخلات العملية التعليمية وأحد مخرجاتها في ذات الوقت. ومن هنا تبرز أهمية القيادة التوزيعية في تعزيزها للعمل المشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي وتكاتف الجهود لتحقيق علاقة متكاملة بينهما، وهذا يتطلب من مدير المدرسة الحرص على الاتصال المستمر والفعال مع أفراد المجتمع المحلي وإشراكهم في العملية التعليمية (العبادي، 2017).

### المجال الثالث: الممارسات القيادية

تتمثل الممارسات القيادية بالممارسات التي يقوم بها كل من مدير المدرسة والمعلمين بطريقة منظمة وبكفاءة عالية، بحيث يقوم مدير المدرسة بإرشاد وتوجيه المعلمين، ودعمهم وتمكينهم وتنسيق أعمالهم، ففي القيادة التوزيعية لا يغيب عامل المساءلة الإدارية من قبل القائد، وإنما يتم متابعة الأعمال وتعزيز المهارات القيادية لدى المعلمين في المدرسة، وترتكز القيادة التوزيعية على توزيع القيادة على جميع المستويات في المدرسة وتبتعد عن التركيز على قائد واحد، بحيث يكون جميع العاملين في المدرسة قادة، ويمارسون الأعمال الموكولة إليهم بكامل الحرية بوجود المساءلة الإدارية، ومن هذا المنطلق يتوجب على مدير المدرسة أن يُتقن ملاحظة أداء جميع المعلمين وأن يقدر نسبة الإنجاز وأن يتابع تنفيذ جميع المهمات بوجود التغذية الراجعة الإيجابية، وأن يوفر بيئة مدرسية ملائمة تمكن المعلمين من أداء أدوارهم القيادية بنجاح (قطيشات، 2014).

### المجال الرابع: المسؤولية المشتركة

ويقصد بها تشارك المسؤولية بين القائد والمعلمين والإداريين، فيكون كل فرد مسؤول عن مهمات معينة تبعاً لخبراته ومهارته، بحيث لا تقع المسؤولية فقط على قائد المدرسة وإنما كل فرد يتحمل المسؤولية بما يخص المدرسة (Donnie, 2018).

#### دور مدير المدرسة في القيادة التوزيعية

يحتل مدير المدرسة الدور البارز والطرف الأكثر أهمية في مجال القيادة التوزيعية وتطبيقها بنجاح، لذلك لا بد من إعادة النظر في دور المدير عند تطبيق القيادة التوزيعية، وهذا يتطلب مراجعة النظام المدرسي ككل ، فبدلاً من الاعتماد على الأسلوب البيروقراطي والروتيني في إدارة المدرسة، يجب أن يعمل مدير المدرسة على تحويل المدرسة إلى مؤسسة تعاونية، واجتماعية، من خلال إيجاد لمهارات الجديدة وتنميتها، ووضع معايير الأداء المطلوبة التي تحقق التقدم والنجاح للمدرسة وللنظام الدراسي، وتمكّن المدير من أداء أدواره بنجاح، لذلك يجب على مدير المدرسة توزيع سلطة القيادة والمسؤوليات على نطاق واسع من المدرسة، وجعل عملية اتخاذ القرار عملية مشتركة مع العاملين والأخذ بأرائهم ومنحهم الاستقلال الذاتي ، وتهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يوفر لهم وقتاً كافياً للتخطيط التعاوني، وتهيئة الفرص التي تتيح لهم التطور المهني، فقد تبين أن المدارس الأكثر فعالية هي التي تجعل القيادة مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة والمعلمين (DeMarco, 2018).

وكون أن مدير المدرسة هو الذي يقود إدارة المدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف التعليمية، وهو الذي يقوم بالإدارة والإشراف والمتابعة والتوجيه والتقييم، وحتى يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة وفقاً للموارد المالية والبشرية المتاحة وفي الوقت المناسب، لا بد أن

يعمل على توزيع المهمات القيادية وتفويض السلطات على العاملين في المدرسة مستثمراً مقدراتهم تحت إشرافه وإدارته، لذلك يجب أن يكون ملماً بخبرات ومهارات العاملين ودوافعهم الشخصية والمهنية وكيفية إيجاد الحوافز التي تناسبهم لتوليد الدافعية لديهم نحو العمل المشترك، فضلاً عن أهمية معرفته للموارد المتاحة في المدرسة وكيفية استثمارها بطريقة فاعلة وجعلها أداة لإنجاز الأهداف المدرسية ( عامر , 2017).

إذاً يتضح مما سبق أن مدير المدرسة هو الجزء الأكثر أهمية عند تطبيق القيادة التوزيعية، إذ أن نمط القيادة الذي ينتهجه يحدد درجة توظيفه وقابليته لتطبيق القيادة التوزيعية، فإذا كان مدير المدرسة يعزز النهج الديمقراطي ويبتعد عن حوزة السلطة ويشجع العمل الجماعي والتعاون والمشاركة ويحرص على إيجاد بيئة مدرسية تفاعلية، ويحفز المعلمين لجعلهم قادة ويعطيهم الثقة الكاملة ويشعرهم بأنهم أعضاء فاعلون في المدرسة ويعطيهم الصلاحيات للقيام بمهامهم، عندها يكون قد أدى دوره في تطبيق القيادة التوزيعية بكفاءة عالية.

### خطوات تطبيق القيادة التوزيعية في المدرسة

كلما ازاد تعقيد المؤسسة وتوسعت وتعددت مستوياتها التنظيمية أصبح توزيع القيادة ومشاركة السلطات وتكاملها وتماسكها أمراً ضرورياً، وهناك ثلاث خطوات رئيسية مترابطة لتوزيع القيادة وتطبيق القيادة التوزيعية كما أوردتها (خليفة، 2013):

أولاً: تحديد الاختصاصات: أي أنه يتم تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي سيقوم بها

المعلمين بشكل واضح.

**ثانياً: اختيار الشخص المناسب لأداء العمل:** ويكون ذلك بمنح الشخص المناسب الصلاحيات والأدوار القيادية بحيث تتناسب مع خبراته ومهاراته بشكل يحقق التطابق بين القيادة والمسؤولية، وعادةً يصغر الدور القيادي بالتسلسل من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي وفقاً للهيكل التنظيمي، بشكل يتناسب مع المستويات الإدارية والتنظيمية في المدرسة، بحيث لا تكون القيادة مركزة في يد شخص واحد وإنما توزع على لأشخاص عبر المستويات، كل مستوى وما يوازيه من صلاحيات حتى نصل إلى أقل مستوى في قاعدة الهرم.

**ثالثاً: وضع المعايير لممارسة القيادة:** فلا بد أن تكون هناك معايير محددة وواضحة للأشخاص المكلفين بممارسة القيادة، فيكون على دراية بالصعوبات التي قد تواجهه والاختفاء التي عليه تجنبها، وان يلتزم أخلاقياً بالمعايير الموضوعية وأن يتحمل مسؤولية ممارسته للدور القيادي الذي فوض إليه.

### **ثانياً: الميزة التنافسية**

تؤدي المؤسسات التعليمية دوراً مهماً في إعداد الفرد ولا سيما المدرسة التي تعد أداة مهمة لتزويد الأفراد بالمعرفة والقيم ، وفي ضوء التطور التكنولوجي و العلمي المتسارع اتجهت المدارس للتحول من دورها النمطي التقليدي إلى الأداء المتميز القائم على الجودة لتحقيق التنافسية التي تسعى إلى زيادة كفاءة وجودة المخرجات التعليمية، إذ أن امتلاك المدرسة للميزة التنافسية يعزز من مقدرتها ويوفر لها العديد من البدائل لتحقيق التميز والإبداع ، كما أن امتلاك المدرسة للميزة التنافسية يحقق لها الثبات والاستقرار في أداء أعمالها في ظل التقلبات والتغيرات المفاجئة ، فنجاح المدرسة وتقدمها أصبح يقاس بنوعية مخرجاتها وامتلاكها للمهارات العلمية والتكنولوجية التي تتماشى مع متطلبات العصر (Wafula, 2016).

وتعمل المؤسسات التعليمية على إعداد الأفراد وتنمية مقدراتهم وإكسابهم المعرفة ، كما تسهم في تحقيق أهداف المجتمع المحلي، وفي ضوء التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، كان لا بد أن يتحول دور المدرسة من الدور النمطي التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق جودة عالية في كفاءة ونوعية المخرجات التعليمية، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن امتلاك المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية أصبح أمراً لازماً وأساسياً لتصبح مقتدرة على التنافس مع نظيراتها، ولتحقق الاستقرار والثبات في مستوى أدائها أمام التقلبات والتغيرات المفاجئة والمستقبلية (ياسين، 2017).

وتنشأ الميزة التنافسية عندما تصل المدرسة وإدارتها إلى إيجاد أنماط قيادية حديثة غير تقليدية تكون أكثر فاعلية من تلك الأنماط المستخدمة من قبل المدارس المنافسة، ووجود قائد ديمقراطي يتميز بأساليبه الإدارية ، ووجود رؤية واضحة للمدرسة وتحديد أولوياتها ووضع خططها واستراتيجياتها التي تجعلها مقتدرة على مواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية بمرونة وسلاسة، واستغلال الموارد المتاحة المادية والمالية والفنية والمعلوماتية بالطريقة الأمثل، وتوظيف التكنولوجيا في جميع الممارسات المدرسية، فضلاً عن توفر الكفاءات والمقدرات البشرية المبدعة التي تقدم كل ما هو جديد وتركز على الابتكار بالشكل الذي يحدث نقلة نوعية في أدوات ووسائل التعليم وإثراء مخرجات العملية التعليمية (الأسطل، 2013).

إذاً مما سبق يتضح أن نجاح المدرسة وتقدمها أصبح يقاس مؤخراً بمدى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها للطلبة ودرجة توظيفها للوسائل التكنولوجية الحديثة وامتلاكها للكفايات والمهارات البشرية المتميزة والمبدعة وتوافر الموارد المادية التي تثري مخرجاتها، الأمر الذي يُمكنها من التفوق على المدارس الأخرى المنافسة لها وتحقيقها للميزة التنافسية.

## مفهوم الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات عندما أشار العالم بورتر (Porter) إلى مفهوم التنافس بين المنظمات وأن العامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمة وتفوقها هو موقفها التنافسي، وعرفها شلبي (2018)، بأنها " الطرق والآليات الجديدة التي تكتشفها المؤسسة بحيث تكون أكثر فعالية من الطرق التي يستخدمها المنافسون، بحيث تصبح مقادرة على تحقيق الإبداع والتفوق على منافسيها" ، ويعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المتعدد التسميات ومن أبرزها التفوق التنافسي والقدرة التنافسية، وجميعها مصطلحات تعبر عن الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تتميز على منافسيها وتتفوق عليهم، من خلال اكتشافها لآليات المنافسة، ومقدرتها على تطبيقها مما يعزز من تطور الميزة التنافسية لها.

وتعددت التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية من قبل الباحثين والكتّاب، وسنستعرض بعضاً من

هذه التعريفات كما يلي:

عرف الطائي (2010: 20) الميزة التنافسية بأنها " أداء المؤسسات لأنشطتها بطريقة أكثر

فاعلية، واستثمار نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها بحيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها،

مما يجعلها تتفوق عليهم "

وعرف آيدن (Aydın,2013: 205) الميزة التنافسية بأنها " سعي المؤسسة المستمر لتحقيق

التميز والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، وإيجاد الطرق والأساليب التي تعزز وتطور هذا التميز

بالمستقبل".

وعرفتها بوران (2016: 98) بأنها " قدرة المؤسسة على القيام بمهامها المختلفة بطريقة مميزة يصعب على المنافسين تقليدها"

كما وعرفها الرب (2016: 218) بأنها " عملية إيجاد نظام فريد ومتميز من قبل المؤسسة لا يتوافر عند المنافسين، وتقديم خدمات ذات قيمة وجودة وكفاءة عالية مقارنةً بالمنافسين"

كما ويرى يوسف (2017: 25) أن الميزة التنافسية هي " القدرة على إحداث تميز العاملين بكفاءة عالية، تعليم راق، تدريب ملائم، الولاء، الالتزام، والرقابة الذاتية التي تقلل من الحاجة للإشراف، وتمكين الموارد البشرية".

وعرفها الديحاني (2017: 15) بأنها " استثمار المؤسسة للموارد والإمكانات المادية والكفاءات البشرية بالشكل الأمثل الذي يحقق لها التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة لها في ذات المجال"

في حين عرف الخوالدة (2018: 142) الميزة التنافسية أنها " مفهوم ديناميكي يقوم على الإبداع وبذل الجهد للتفوق على المنافسين، وذلك من خلال توفير مستويات عالية من الجودة والنوعية والتقنيات المتقدمة وتقديم أفضل الخدمات وتحقيق علامة فارقة بالشكل الذي يضيف للمؤسسة التعليمية ميزة إضافية مقارنة بنظيراتها". وقد ذكر البكري (2019) عدة تعريفات للميزة التنافسية وفقاً للتوجه المطلوب لتحقيقها كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1): تعريف الميزة التنافسية حسب التوجه

التوجه	التعريف
الأنشطة	المجالات والأنشطة التي تتميز بها المؤسسة وتتفوق بها على منافسيها
المكانة الذهنية	امتلاك المؤسسة لخدمات تميزها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر المنتفعين (الزبائن).
المنافسة	الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع المؤسسات الأخرى.
الكلفة	قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد أعلى بتكاليف أقل في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ومما سبق ومن خلال التعريفات المتعددة التي وردت في مفهوم الميزة التنافسية يمكن أن نعرفها بأنها قدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق التفوق والتميز على المؤسسات المنافسة لها من خلال مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها بالاستثمار الأمثل لمواردها المالية والبشرية.

### أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في كونها تكسبها القدرة على الدفاع عن مكانتها والحفاظ على مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس المجال، كما أنها تعزز إمكانيات المؤسسة وتزيد من مقدراتها الإنتاجية سواء كانت خدمات أم منتجات، وتعمل على بناء علاقة مع المنتفعين أو المستفيدين منها كما أنها تحسن من القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة، ومن أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في المؤسسة كي تستطيع أن تتميز في مستوى خدماتها وأدائها وممارساتها هي الإبداع والابتكار (Munizu,2013).

وتزود الميزة التنافسية المؤسسة بالكفاءات والمهارات التي تميزها وتجعلها فريدة من نوعها، وحتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية لا بد أن تكون حيوية وغير عادية وبصعب تقليدها من قبل المنافسين، بحيث تمتلك المعرفة والخبرة والاستراتيجيات المطورة والحديثة، كما أن هناك علاقة وثيقة بين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، فكلما تحسن أداء المؤسسة كلما اقترب تحقيقها للميزة التنافسية، إذاً فالميزة التنافسية مدخل لتحسين المؤسسات لمستوى أدائها ( Majeed, 2011).

وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الصلبة والأساس للمدرسة التي تمكنها من النمو والبقاء، وتجعلها تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تحسين أدائها لتحقيق التجدد والتطور والتقدم، وذلك من خلال تقديم الدعم والتوجيه وتحفيز الأفراد العاملين في المدرسة وإيجاد بيئة مدرسية تتميز بالاستقرار والانسجام بين جميع مكوناتها، فالميزة التنافسية تعمل على إيجاد نموذج مدرسي متميز وفريد من نوعه يجذب أكبر عدد من الطلبة ويلبي احتياجاتهم ويقدم لهم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية ، وتعمل الميزة التنافسية على تحسين العمليات التعليمية والإدارية واكتساب المعرفة التكنولوجية مما يضيف خدمات تعليمية مبتكرة وجديدة مما يكسب المدرسة السمعة والشهرة الحسنه بحيث تتفوق على منافساتها (أكبر، 2017).

وتتحقق الميزة التنافسية للمدرسة من خلال استثمارها للموارد المتاحة بالشكل الأمثل سواء كانت مادية أم بشرية، بالتركيز على التدريب والتعليم لمداخلتها المعرفية والبشرية والتنظيمية، وإدخال التكنولوجيا ونظم المعلومات إليها، الأمر الذي سوف يزيد من رضا المعلمين والطلبة والمجتمع، فيزداد ولائهم وانتمائهم لها، ما سيجعل المدرسة تحقق وبطريقة غير مباشرة إيرادات مرتفعة على المدى الطويل، وقد يسهم ذلك في جذب الفرص التمويلية للمدرسة. كما أن توظيف التكنولوجيا في

عملية التعليم والتعلم والذي يعتمد على توافر الكفاءات البشرية المبدعة والتميزة، أحد أهم الأمور التي تعطي جودة وقيمة للمخرجات التعليمية، بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية (دماج، 2019).

وفي ضوء ما سبق تكمن أهمية الميزة التنافسية بأنها تمكن المدرسة من الوصول إلى مستوى متقدم من التميز والإبداع والتفوق في المجال التعليمي من خلال المخرجات والخدمات التعليمية ذات الجودة العالية والتي تتماشى مع متطلبات العصر واحتياجات الطلبة، مما يجعلها مدرسة مبدعة ومبتكرة في أساليبها التدريسية مما يجعلها صرح علمي يتسم بالثبات والقوة والاستمرارية في ظل المنافسة القوية في الميدان التربوي، فتتفوق على المدارس الأخرى المنافسة لها وتجذب أكبر عدد من الطلبة.

#### أهداف الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية للمؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها أن تحقق درجة عالية من الكفاية؛ وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بنشاطاتها وأعمالها بأقل قدر ممكن من التكاليف بالاستفادة من التطورات التكنولوجية والتقنية التي تساعد على ذلك، ومن أهدافها التحسين والتطوير بشكل مستمر للأداء؛ وذلك من خلال التركيز على عامل الابتكار والإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، لتحقيق السمعة المميزة بين المؤسسات المنافسة لها نتيجة تفوقها وتميزها (المناصير، 2012).

وتسعى كل مدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بها، إذ تسعى للوصول إلى عدد من الأهداف كما ذكرتها فرح (2015) كالتالي:

- ضمان بقاء المدرسة وثباتها والاستمرار والتفوق على المدارس المنافسة لها.

- الحصول على ثقة الطلبة والمعلمين، وإيجاد سمعة حسنة.
- تكوين رؤية جديدة مستقبلية للمدرسة وتحديد الأهداف المنشودة، والبحث عن الفرص الكثيرة التي تستطيع اقتناصها.
- تشجع المدرسة على التجدد والابتكار.
- تحقيق أهداف المدرسة المعنوية والمادية.
- تحقيق مخرجات تعليمية تتميز بالجودة والكفاءة العالية.

### خصائص الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزات معينة لا يعني أنها حققت الميزة التنافسية ، إذ أن هناك عدداً من الخصائص التي يجب توافرها لنتمكن من القول أن الميزة التنافسية قد تحققت ومن هذه الخصائص: أن تكون نسبية وليست مطلقة؛ أي أن تحقيق أي مؤسسة للميزة التنافسية يكون بمقارنتها مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وأن تحقق الوصول إلى التفوق والتميز والأفضلية بين المنافسين، وأن تنبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة والتميز، وأن تنعكس في كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وممارساتها وأنشطتها ، وأن تمتلك قوة التأثير في المستفيدين من خدماتها وجذبهم إليها لكونها الأفضل فيما تقدمه، وأن لا تزول بسرعة ؛ أي يجب على المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها لمدة طويلة (الدرويش، 2013).

وذكر الدليمي (2017) مجموعة من خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

- متجددة: تتجدد وفق المتغيرات الخارجية للمؤسسة من جهة وموارد ومقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

- دائمة: ويعني ذلك أن تحقق المؤسسة سبق والتميز على المدى البعيد وليس لفترة قصيرة.
- المرونة: أي أنه يمكن تحقيق ميزات تنافسية مختلفة وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وتغيراتها وبما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.
- لا بد أن تكون الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة تتناسب مع أهدافها ورؤيتها التي تضعها على البعدين القريب والبعيد.

ومن خصائص الميزة التنافسية كما ذكرتها بوازيد (2012)، أنها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم الأفضل وتلبية احتياجات المنتفعين بكفاءة وفعالية بشكل يفوق المنافسين، وأنها تعكس حالة من الإبداع والتميز، كما أنها تتطلب توافر مجموعة من المقدرات والمهارات والموارد واستثمارها بأفضل ما يمكن، ومن خصائصها أيضاً الاستدامة؛ فلا يكفي أن تحقق المؤسسة الميزة التنافسية فقط وإنما يجب أن تحافظ عليها، وتتسم الميزة التنافسية بأنها تضمن اجتذاب المنتفعين وتكسب ولائهم وتضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية.

ويرى ديريس ووايولا وإبيدوني (Dirisu, Iyiola & Ibidunni, 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية في المدرسة، والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

1. انتهاج فلسفة التغيير المستمر، إذ تسعى المدارس إلى تطوير ممارساتها، وتحسين أدائها، وتعظيم أرباحها.

2. تتسم الميزة التنافسية بإمكانيتها على جذب المعلمين المهرة واستقطابهم، والذين يتمتعون بمهارات وخبرات استثنائية، والمبدعين منهم، المقتردين على ابتكار استراتيجيات تعليمية جديدة وتطبيقها.

3. من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تنتهج وتوظف الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات التعليمية الجديدة والاستثنائية لطلبتها.
4. تتسم الميزة التنافسية بالمرونة والرشاقة في تصميم وتطبيق السياسات التعليمية، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة التعليمية.
5. ومن أبرز خصائصها أنها تستمر في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها المدرسة، والسعي نحو تصميم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للمدرسة التميز والتفرد المستدام.

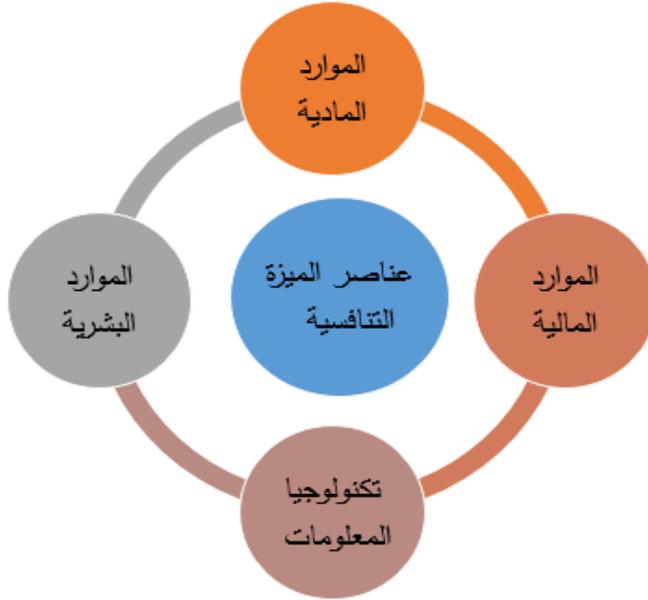
### عناصر الميزة التنافسية

هنالك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وتتمثل هذه العناصر بالآتي (ياسين، 2017):

1. **الموارد المادية:** وهي من العناصر الأساسية الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، كأن تمتلك المدرسة التجهيزات والمعدات التكنولوجية الحديثة، والمختبرات، والمكتبات، والوسائل التعليمية الحديثة، والغرف الصفية المجهزة.
2. **الموارد المالية:** إذ يجب أن يكون لدى المدرسة الموارد المالية الكافية التي تحقق لها الاستمرارية.
3. **الموارد البشرية:** تؤدي الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دوراً مهماً لكونها هي الموجه للممارسات والمهام، وتتمثل بالمعلمين والإداريين المؤهلين الذين يمتلكون المهارة والكفاءة العالية والقدرة على الإبداع والابتكار والتميز.

4. **تكنولوجيا المعلومات:** تُحسن تكنولوجيا المعلومات من جودة الخدمات التعليمية المقدمة

وذلك من خلال إيجاد المعرفة وتنظيمها واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.



الشكل (1): عناصر الميزة التنافسية

#### مصادر الميزة التنافسية

كي تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون مقتدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية، وأن تستفيد من مصادرها الداخلية بفاعلية، وأن يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وقد ذكرت قشطة (2015) مصادر الميزة التنافسية كالآتي:

- **المصادر الداخلية:** وتتمثل هذه المصادر بالموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وفي المؤسسات التعليمية تتمثل بالمعلمين والإداريين المؤهلين وبالغرف الصفية المجهزة والمعدات والأجهزة التكنولوجية والمختبرات والمرافق والموارد المالية؛ كذلك قد تمثل النظم والأساليب

القيادة المستخدمة في الإدارة أحد الموارد التي تزيد من مردودات البحث والتطوير والابتكار والإبداع والمعرفة.

- المصادر الخارجية: وهذه المصادر كثيرة ومتنوعة وتتشكل نتيجة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية مما يؤدي إلى ظهور فرص ومميزات يمكن للمؤسسة أن تستثمرها وتستفيد منها.

ومن مصادر تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أيضاً ما يلي :

**الابتكار:** يعد الابتكار الورقة الناجحة لتطور المؤسسة وتحسين أدائها، وهو أحد المصادر التي تحقق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة بشكل مستمر ، ففي ظل التغيرات والتطورات الهائلة في مجال الاتصالات و التكنولوجيا، أصبح الابتكار عاملاً مهماً وركيزة أساسية للمؤسسات ، إذ يجب على المؤسسة أن تحرص على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وأن تستجيب للمتغيرات المختلفة التي تفرضها المنافسة القوية ، بهدف التميز والتقدم وجذب الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والابتكار أحد الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات التي تسعى إلى استحداث الأفكار الجديدة، وتوليد الممارسات المبدعة، التي لا مثيل لها ، ومواكبة متطلبات العصر من أساليب إدارية جديدة وتطورات تكنولوجية حديثة ، وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية تفوق المنافسين الآخرين (Janakova & Zatrochova, 2015).

**الوقت:** عامل الوقت يشكل مصدراً رئيسياً لتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، إذ تتطلب من المؤسسات السرعة في تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والسرعة في التأقلم مع التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب تجزئة العمل، والقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية باستمرار، وتحديث آليات تضمن تقديم الخدمات للمنتفعين بسرعة عالية، ويعد الوقت من المصادر المهمة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ، فإدارة الوقت تضمن للمؤسسة تحقيق الجودة

العالية والتميزة بالإضافة إلى تعظيم أرباحها مما يجعلها تحافظ على مكانتها وقوتها بين المنافسين، ويساعد أيضاً التدبير وإدارة الوقت بشكل جيد في رفع مستوى الأداء، وتحسين وتطوير الخدمات، وتبرز أهمية الوقت من خلال القدرة على رسم ووضع الخطط الاستراتيجية، وإدارة المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين سمعة المؤسسة ومكانتها بين المؤسسات المنافسة لها (Sachitra, Chong & Khin, 2016).

**المعرفة:** المعرفة من أهم الاستراتيجيات للمؤسسات التي تريد المنافسة وأن تصل إلى النجاح، وتسعى لاكتشاف طرق وأساليب جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسين، إذ أن بوجود المعرفة تتوافر المعلومات والخبرات الضرورية التي تساعد المؤسسة القيام بمهامها وأنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المخاطر والتحديات، ووضع الخطط والاستراتيجيات وجميع ما سبق يبني بوجود المعرفة (حسن، 2017).

إذ في ضوء ما سبق يستنتج أنه لكي تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية فإن هنالك عدة مصادر تساعد على ذلك ومنها المصادر الداخلية التي تتبع من داخل المؤسسة وأخرى خارجية تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة، كما أن كل من الابتكار والوقت والمعرفة مصادر في غاية الأهمية لكونها تساعد وتدفع المؤسسة نحو التميز والتقدم وتحقيق الجودة العالية والفاعلية والكفاءة في الأداء، فكلما ركزت الإدارات العليا وصناع القرار في المؤسسة على هذه المصادر، سارعت المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، وتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها.

### أبعاد الميزة التنافسية

وذكرت الصلاحيات (2017) أبعاد الميزة التنافسية بالآتي:

1. **الكفاءة:** وتعني التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وتحويل المدخلات التي تتمثل بالموارد البشرية والمادية والأساليب الإدارية والتنظيمية إلى مخرجات، إذ تتمثل في المؤسسات التعليمية بالخدمات التعليمية المقدمة إلى الطلبة وتقاس الكفاءة من خلال مستوى إنتاجية المؤسسة. فكلما كانت الإنتاجية أكبر زادت الكفاءة وبالتالي إنتاجية أكبر لرأس المال أي عائدات أكبر.

2. **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى إنتاج خدمات تتميز بالجودة العالية لما لذلك أهمية كبيرة في إضافة أسبقية تنافسية للمؤسسة. والجودة تعني درجة ملائمة الخدمات المقدمة للمستفيدين دون وجود عيوب، والجودة تقوم على عدة مبادئ منها التركيز الممارسات والأنشطة التي تحقق نتائج أفضل والتركيز على المستفيد من هذه الخدمات، بالإضافة إلى التحسين المستمر لتقديم كل ما هو جديد ومميز.

3. **الإبداع:** إن الإبداع أحد عوامل نجاح المؤسسات في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا وإن من أعظم الإبداعات للمؤسسات حفاظها على البقاء والاستمرار في ظل المناخات التنافسية، ويعد الإبداع أساس تحقيق التميز والتقدم، فهو يعمل على إيجاد كل ما هو جديد من الموجودات والإمكانات المتوافرة، والتميز والانفراد بالشيء، وبه تكتسب المؤسسة القدرة على المنافسة، وتحقيق أفضل الخدمات الجديدة بشكل يفوق المنافسين، ويمثل الابتكار أحد مصادر الإبداع والتجديد، فعندما تكون المؤسسة مبدعة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. **الاستجابة للمستفيدين:** وهي محاولة المؤسسة للاستجابة لمتطلبات واحتياجات المنتفعين من خدماتها وجذبهم إليها وهي أحد غايات المؤسسات وسبب نشوء المنافسة والسعي الدائم

والعمل الدؤوب نحو التميز والتطور، ومن أجل الحصول على استجابة أفضل من قبل المنتفعين، لا بد على المؤسسة أن تحسن من مستوى أدائها للمهمات وتقدم ما هو جديد وذو قيمة لا يمتلكها المنافسين، وأن تكون قادرة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن بالسرعة والجودة المطلوبة، وبذلك تكسب المؤسسة ثقة الزبائن وتحافظ عليهم لتحقيق ميزة تنافسية.

5. **المرونة:** في ضوء التغيرات والتنوع الكبير في الخدمات والمنتجات، والحاجة إلى التحديث بشكل مستمر، لا بد على المؤسسة أن تتسم بالمرونة لكونها أحد نقاط القوة التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والتنافس والمرونة تقيس قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في الطلب على الخدمات وقدرتها على التجديد بشكل مستمر.

### مؤشرات الميزة التنافسية

إن المؤسسات التعليمية التي تحقق الميزة التنافسية وتتمكن من المحافظة عليها في ظل المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، هي التي تستمر في التطوير والتحسين والإبداع والتقدم من خلال عمليات واستراتيجيات تتصف بالمرونة والديناميكية، وتتمثل مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية كما ذكرها بزادوغ (2015) ومن أهمها: التقدم في المجال التعليمي، وإيلاء الحرص للمناهج الدراسية، ومعايير اختيار الطلبة، والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، وتنمية الموارد البشرية وتدريبهم وإعدادهم بالمهارات اللازمة، ومن هذا المنطلق فإن تحقيق الميزة التنافسية في المجال التعليمي التربوي يحتاج إلى خطط تنظيمية وآليات للتنفيذ وآليات للمتابعة والإشراف، فضلاً عن التقويم المستمر الذي يضمن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية بشكل مستمر على المدى

الطويل، فمعادلة التطور والتميز المستمرين للمؤسسة وضمان بقاءها في القمة، تقوم على الجمع بين كل من الفكر المُتطلع، والأساليب المُبدعة، والإدارة الخلاقَة.

### معوقات تحقيق الميزة التنافسية

على الرغم من أهمية تحقيق المؤسسات التعليمية للميزة التنافسية، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق ذلك، وهذه المعوقات قد تكون نابعة من داخل المؤسسة أو من خارج نطاقها، وقد أورد الأسطل(2013) عدداً من هذه المعوقات وهي على النحو الآتي:

- ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تدني مستوى الموارد البشرية.
- ووجود ضعف في مستوى الاتصال والتواصل بين الأفراد العاملين.
- عدم وجود قاعدة بيانات ومنظومة معلومات إدارية.
- انتهاج الأنماط القيادية التقليدية والبعد عن الأنماط الحديثة.
- ضعف العمل الجماعي والتعاون والمشاركة.
- ضعف في المناخ التنظيمي والممارسات الإدارية الفعالة.
- تدني في مستوى أداء المهمات.
- الفشل في استثمار الفرص والتعرف على التهديدات والمخاطر البيئية.

## طرق تحقيق المدرسة للميزة التنافسية

يعتبر تحسين الخدمات التعليمية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من خلال تقديمها لخدمات تعليمية متميزة مقارنةً بالمدارس الأخرى، إذ أن نجاح العملية التعليمية يتطلب تجويد الخدمات التعليمية بما يتناسب مع التطورات المتسارعة في البيئة التعليمية، وجذب أكبر قدر ممكن من الطلبة، ويمكن للمدرسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الطرق والإجراءات الآتية (خليل، 2015):

- أن يكون للمدرسة رؤية ورسالة واضحة يشارك جميع العاملين في وضعها ويتعاونون لتحقيقها من خلال قيم المدرسة وخططها وأهدافها.
- الاهتمام بالموارد البشرية من العاملين من حيث اختيارهم وإعدادهم وتطويرهم وتحفيزهم وتشجيعهم بشكل مستمر.
- الحرص على التطوير والتحسين المستمر من خلال تكاتف جهود جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين والأخذ بمقترحاتهم البناءة.
- إشراك المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات انطلاقاً من مبدأ وفلسفة الإدارة التشاركية.
- الاهتمام بالمستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المدرسة من الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- وجود عامل الإبداع والابتكار بشكل دائم والبعد عن كل ما هو تقليدي في إدارة المدرسة وفي أساليب واستراتيجيات التدريس.

- الحرص على جودة الخدمات التعليمية المقدمة والعمل باستمرار على تحسينها.

### دور القيادة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية

تعد الموارد البشرية من الثروات المهمة التي تمتلكها المجتمعات، فالمؤسسة قد تمتلك الموارد التكنولوجية الحديثة والموارد المالية والتنظيمية الناجحة والعديد من الثروات، ولكن قد لا تكون مقتدرة على استخدامها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة، دون وجود الموارد البشرية المؤهلة والمقتدرة على توجيه هذه الموارد واستثمارها بالشكل الذي يخدم رؤيتها وأهدافها، لذلك فإن الموارد البشرية تعد المحرك الأساسي لجميع النجاحات التي تحققها المؤسسات بمختلف أشكالها، وحتى يتم توجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة بالشكل الصحيح لتقوم بالمهام المكلفة بها على أكمل وجه، لا بد من وجود قيادة كفؤ تديرها وتنسق جهودها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الأساليب القيادية التي ينتهجها القادة في إدارة موارد المؤسسة المختلفة، فنمط القيادة الذي يتبعه قائد المؤسسة يعد مدخلاً لاكتساب المؤسسة للميزة التنافسية أو العكس، فالأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على تعزيز الديمقراطية في القيادة وتبتعد عن الديكتاتورية والمركزية، بحيث تجعل جميع الموارد البشرية في المؤسسة جزءاً من عملية القيادة هي من أكثر الأساليب نجاحاً للصعود بالمؤسسة نحو التقدم والنجاح والتميز وبالتالي تصبح مقتدرة بكل سهولة على تحقيق ميزة تنافسية ( حافظ وعباس، 2016).

وكون أن نجاح المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق أهدافها، وبمستوى الخدمات التي تقدمها، وبتميزها مقارنة بالمنافسين، فلا بد أن يكون قائد المؤسسة مقتدراً على اتخاذ القرارات السليمة التي تجعل المؤسسة جديرة بالتواجد مستقبلاً، لذلك فإن نمط القيادة الذي يمارسه القائد يؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية الأفراد العاملين وعلى أدائهم، وتعد المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات وتبادل

الخبرات والمهارات وتوزيع الأدوار القيادية على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة عاملاً مهماً لتحسن الأداء والاستفادة بأكبر قدر ممكن المهارات والكفايات والخبرات الموجودة داخل المؤسسة والتي يمكن توظيفها جميعاً للنمو بمستوى المؤسسة ( درويش، 2019).

ويتضح أن هناك تأثير إيجابي للقيادة التوزيعية في المدارس على تحسين أداء المدرسة ككل من خلال تحسين أداء المعلمين وهذا يتوافق فيما ذكرته العبرية (2017)، إذ ذكرت أن القيادة التوزيعية تقوم بتعزيز دور المعلمين ورفع روحهم المعنوية وتوليد الدافعية لديهم من خلال الإيمان بمقدراتهم على إحداث التغيير الإيجابي وإشراكهم في قيادة المدرسة، وقد أكد فولان (2017) أن المدارس التي يوظف فيها المديرون القيادة التوزيعية ويشاركون المعلمين في اتخاذ القرارات سوف تواصل سيرها نحو التغيير، إذ أنهم معاً يشكلون ائتلاًفاً من القادة على مستوى المدرسة، مما يحقق التقدم والنجاح والإصلاح على نطاق واسع بوجود قيادة موسعة ومتعددة وفرق عمل يتشاركون ويقودون استراتيجية واضحة للمدرسة.

وتعد ممارسة القيادة التوزيعية في المدرسة أحد الطرق التي تكسبها مميزات تجعلها تتفوق على منافسيها من المدارس الأخرى فقد ذكرت صايمة (2017) أن القيادة التوزيعية تحقق التطوير المؤسسي، إذ تعمل على تجميع المقدرات وتعزز التعاون والتشارك في صنع القرارات فيصبح الأفراد العاملين أكثر التزاماً وتُصبح المدرسة أكثر ترابُطاً، وتطور المعلمين مهنيّاً بحيث يصبحوا قادة للمعرفة، بدلاً من أن يكونوا مُجرد متلقين مما ينمي من مقدراتهم وأدائهم، وتحسن عملية تعلم الطلبة إذ أن القيادة التوزيعية تعطي المعلم الحرية بعيداً عن المحدودية لأداء وظيفيته بكفاءة وفاعلية مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة العملية التعليمية التعلمية مما يحسّن من مستوى تحصيل الطلبة، كما وتحقق الاستدامة للمدرسة من خلال إيجاد القادة بشكل مستمر.

وجميع الميزات التي تحققها القيادة التوزيعية للمدرسة تعد مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية فمن طرق تحقيق المدرسة للميزة التنافسية كما ذكرها خليل (2015) أن يشارك جميع العاملين في وضع أهداف ورؤية المدرسة ويتعاونون معاً لتحقيقها، وإشراك المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات انطلاقاً من مبدأ وفلسفة الإدارة التشاركية، وهذا يتماشى مع ما تقوم عليه القيادة التوزيعية، إذاً وبناءً على ما سبق توضيحه يتبين أن موضوع القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية يمثل موضوعاً في غاية الأهمية ، إذ يستدعي المزيد من الدراسات والبحث المعمق لما له من علاقة بإصلاح وتحسين العملية التعليمية، وتحقيق تميز المدرسة وتفوقها في المجال التربوي التعليمي ، وهذا ما حاولت الباحثة إلقاء الضوء عليه من خلال هذه الدراسة.

## الدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التوزيعية

وتتضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة التوزيعية:

أجرى لزوتي (Lozitte, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين للممارسات الرئيسية التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على القيادة الموزعة في المدرسة وكيفية تحسين قائد المدرسة لهذه الممارسات بشكل يدعم القيادة الموزعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (57) مدرساً من مدرسي المرحلة المتوسطة في ضاحية ولاية ماساتشوستس الوسطى، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس على علم بتصورات المعلمين حول الممارسات القيادية الإيجابية والسلبية المؤثرة في القيادة الموزعة ، كما أشارت النتائج أن (95%) من المعلمين مدركين لنمط القيادة السائدة في المدرسة ، وأكدوا على دعمهم للأنشطة التي تعزز القيادة الموزعة ، كما أنهم يدعمون الثقافة التنظيمية المدرسية وممارساتها التي تنمي القيادة الموزعة وتحقق رؤيتها ورسالتها.

وأجرى دايفس (Davis, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة وتأثيرهما في الفعالية الذاتية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال ثلاثة استبانات لكل من مقياس القيادة الموزعة، وثقافة المدرسة، والفاعلية الذاتية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (54) مدرسة حكومية في مقاطعتي بينال

وأريزونا، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والفعالية الذاتية للمعلمين، وبين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة.

أجرت اليعقوبية (2014) دراسة هدفت التعرف إلى آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتمثلت أداة الدراسة من خلال الاستبانة ، وتكونت عينة الدراسة من (645) معلماً ومساعداً من مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان قد جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة توظيف القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى ، ومتغير المحافظة لصالح محافظة جنوب الباطنة.

وأجرى أبو زر (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة حيث بلغ عددهم (400) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة قد جاءت بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأظهرت النتائج إلى أن مستوى الفاعلية الذاتية لمعلمين المدارس الثانوية في غزة قد جاءت بدرجة

مرتفعة، كما وأشارت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة ومستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

كما وأجرى كل من وودس وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الموزعة وعلاقتها بالقيم الديمقراطية وقيم العدالة في المدرسة، واستخدمت المنهج التحليلي النوعي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال المقابلات والملاحظة، وتمثلت عينة الدراسة من المعلمين والإداريين والطلبة لمدرسة ثانوية في بريطانيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة وقيم الديمقراطية والعدالة التي تتمثل بالثقة والتعاون والاحترام ، كما وأظهرت النتائج أن القيادة الموزعة تنطوي على العديد من الميزات وتحديداً توزيعها للمهام القيادية، وأشارت النتائج أيضاً أن للطلبة إسهامات جيدة في تحسين المدرسة من خلال تقديم الإرشاد والمساعدة للطلبة الآخرين وتحفيزهم على الشعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم.

وهدفت دراسة ربيع (2017) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، أجريت الدراسة في غزة بفلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة حيث بلغ عددهم (450) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للإبداع الإداري قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى

مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لكل من متغير التخصص الجامعي ، وسنوات الخدمة ، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للقيادة الموزعة والإبداع الإداري.

وقام العبادي (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانتين لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كم وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي والخبرة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم.

وهدفّت الدراسة التي أجراها كل من دامبسون وهافور ولاريا ( Dampson, Havor & Laryea, 2018) إلى تعرف تأثير القيادة التوزيعية في المدارس الحكومية الثانوية فيما يتعلق بتحسين المدارس، واستخدمت الدراسة منهج البحث المختلط، مستخدمة التصميم التفسيري المتتابع،

وتكونت عينة الدراسة من (92) معلماً و(4) من مديري المدارس و(4) من مساعدي مديري المدارس، إذ تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس ومساعديهم بشكلٍ عام يدركون مفهوم ممارسة القيادة التوزيعية ويرونها على أنها قيادة مشتركة تسنح الفرصة لكل الأفراد ليكونوا جزءاً من عملية صنع القرار. وأوضحت النتائج أيضاً إلى أن نمط القيادة الدكتاتورية وضعف المسؤولية المشتركة ما بين المعلمين وقلق المديرين من إشراك المدرسين في القيادة جميعها تعد محددات أساسية لاستراتيجية القيادة التوزيعية.

أجرى ماركو (DeMarco, 2018) دراسة هدفت إلى تحليل مدى وجود العلاقة ما بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسة والفعالية الذاتية للمعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية نيوجيرسي، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة مدارس في مقاطعتي ميرسر وميدلسكس في ولاية نيوجيرسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية إحصائية قوية ما بين القيادة الموزعة والثقافة المدرسة والفعالية الذاتية للمعلمين. وأن العلاقة ما بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة هي الأكثر ارتباطاً ما بين المتغيرات الثلاث.

كما أجرى المصاروة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي والبالغ عددهم (317) معلم ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالميزة التنافسية

وتتضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية:

أجرت المناصير (2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال ثلاثة استبانات لكل مقياس لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (310) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية التربية والتعليم في الأردن حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن درجة الميزة التنافسية لهذه المدارس قد جاءت متوسطة، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة تحقيق الميزة التنافسية.

وأجرى الأسطل (2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، أجريت الدراسة في غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانتين، وتكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة في المدارس الخاصة بمحافظات غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، كما

أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين تحقيق الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة لجميع مجالات الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، الكفاءة المتميزة).

أجرى افولا (WAFULA, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تنمية المقدرات على الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية الخاصة في مقاطعة مومباسا، أجريت الدراسة في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي والبيانات الأولية، إذ تكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من المدارس الابتدائية الخاصة المسجلة في مقاطعة مومباسا والتي بلغ عددها (207) مدرسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (50%) من المدارس لديها نقص في المساحات والمباني وهذا أثر سلباً على الميزة التنافسية للمدرسة، وأن هناك علاقة إيجابية معتدلة قوية بين تنمية المقدرات وبين الميزة التنافسية للمدرسة، كما أظهرت النتائج أن البنية التحتية المادية الواسعة تمكن المتعلمين والمعلمين من الخروج بنتائج تعليمية عالية بحيث يسهم في تحسين الميزة التنافسية للمدرسة.

كما وأجرى ياسين (2017) دراسة هدفت التعرف إلى الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، أجريت الدراسة في غزة بفلسطين ، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة حيث بلغ عددهم (400) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة قد جاءت بدرجة متوسطة، أما درجة الميزة التنافسية فقد جاءت بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية ودرجة الميزة التنافسية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر الخدمات الإلكترونية والميزة التنافسية.

وفي دراسة أجرتها صلاح الدين (2018) بهدف تعرف الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، أجريت الدراسة في عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي ، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (9) مديرين، و(11) مساعداً، (262) معلماً من العاملين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط قد جاءت بدرجة منخفضة ، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة ( حكومية أو خاصة ) لصالح المدارس الحكومية ، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

كما جاء في الدراسة التي أجراها كل من دارمايانتي وسيمويل و ديفي ( Dharmayanti, Samuel & Devie, 2018) بهدف التعرف إلى العلاقة ما بين القيمة الجامعية لدى الطلبة من خلال جودة الخدمات المقدمة وسمعة الجامعة والرسوم الدراسية المعقولة ورضا الطلاب وولائهم والذي بدوره يؤثر على الميزة التنافسية والاستدامة المالية. أجريت الدراسة في صربيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الخاصة ذات الرسوم العالية في صربيا. بينما تكونت عينة الدراسة من (622) طلاباً من ستة جامعات فقط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان القيمة التي يخلقها الطلبة لها أثر كبير على رضاهم والذي بدوره له أثر كبير على ولاءه وعلى الاستدامة المالية في ذات الوقت، وأن الطلاب الذين يشعرون بالرضا عندما

يأخذون تعليمهم في الجامعة يكون لديهم ولاء كبير لتلك الجامعة، ويمكن أيضاً الوصول إلى استدامة الجامعة عن طريق ولاء الطلاب، حيث يمكن للطلاب المخلصين تقديم فوائد عديدة للجامعة مثل التوصية للطلبة الآخرين عن الجامعة التي درسوا فيها.

وقامت دماج (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، أجريت الدراسة في اليمن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تبني الإدارة المدرسية للرشاقة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة العمل على تعزيز مواردها في التركيز على فكرة التجديد المستمر وتبني الأفكار الابتكارية لجذب الطلبة يعمل على إكساب المدرسة ميزة تنافسية، كما وأشارت النتائج أن تركيز الإدارة المدرسية على جودة الموارد كهدف لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة يتطلب الحرص على ثقافة الجودة في البيئة المدرسية وتحسين جودة مدخلاتها، مما سوف يضيف قيمة للمدرسة، كما وأشارت نتائج الدراسة أن أبعاد الميزة التنافسية للخدمات التعليمية يصعب قياسها.

أجرى نفونة وآخرون (Nafuna, et al.,2019) دراسة هدفت التحقيق في أثر الوساطة للميزة التنافسية على العلاقة ما بين استراتيجيات التسعير و الأداء المالي في المدارس الابتدائية الخاصة، أجريت الدراسة في أوغندا، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي والاستقصاء المقطعي، وتكونت عينة الدراسة من (184) مشروعاً للمدارس الابتدائية الخاصة في منطقة كمبالا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتوسط جزئياً العلاقة ما بين استراتيجيات التسعير والأداء المالي، كما وأظهرت النتائج أن العلاقة ما بين استراتيجيات التسعير والأداء المالي هي علاقة إيجابية حيث تعد استراتيجيات التسعير ضرورية لتحسن الأداء المالي.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تتوعدت الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التوزيعية والميزة التنافسية، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لموضوع القيادة التوزيعية، والميزة التنافسية مثل دراسة المصاروة (2019) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة صلاح الدين (2018) التي هدفت التعرف إلى الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسطنة عمان، ودراسة (WAFULA, 2016) التي هدفت التعرف إلى أثر تنمية المقدرات على الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية الخاصة في مقاطعة مومباسا.

وتتفق هذه الدراسة من حيث الدولة التي أجريت فيها الدراسة مع دراسة العبادي (2017)، ودراسة المناصير (2012) والتي تمثلت بدولة الأردن، ومن حيث اختيار المجتمع والعينة مع دراسة لزوتي (Lozitte, 2013) ودراسة ياسين (2017) التي تمثلت بالمعلمين، ومن حيث المنهج المستخدم مع دراسة العبادي (2017) والتي تمثلت بالمنهج الوصفي الارتباطي، ومن حيث أسلوب جمع البيانات مع دراسة دايفس (Davis, 2014)، ودراسة اليعقوبية والتي تمثلت بالاستبانة.

في حين اختلفت هذه الدراسة من حيث الدولة التي أجريت فيها الدراسة مع دراسة دماج (2019) التي أجريت في اليمن بينما الدراسة الحالية فقد أجريت في الأردن، ومن حيث اختيار المجتمع والعينة مع دراسة صلاح الدين (2018) التي تمثلت عينتها بالمديرين ومساعدى المديرين أما الدراسة الحالية فقد تمثلت عينتها بالمعلمين، ومن حيث المنهج المستخدم مع دراسة نافينا وأخرون (Nafuna, et al., 2019) والتي استخدمت منهج البحث الكمي والاستقصاء المقطعي،

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ومن حيث أسلوب جمع البيانات مع دراسة وودس وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) التي استخدمت المقابلات والملاحظة كأداة لجمع البيانات، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة، واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف، إذ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وفي تكوين المنهجية وفي طريقة اختيار العينة والأدوات.

فيما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في هذا المجال حسب علم الباحثة.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتها الباحثة للوصول إلى هدف الدراسة وهو التعرف القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية للبيانات، وجاءت كالآتي:

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعد المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والملتحقين بعملهم خلال الفصل الدراسي الثاني 2019-2020 والبالغ عددهم (23862) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم لعام 2019-2020.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والملتحقين بعملهم خلال الفصل الدراسي الثاني 2019-2020، وقد بلغ حجم العينة (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وفقاً

لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان ( Krejcie & Morgan, ) (1970).

#### أداتا الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام أداتين، وهما: استبانة القيادة التوزيعية وتكونت من (26) فقرة وتوزعت على ثلاثة مجالات (القيادة المشتركة، والممارسات الإدارية، والثقافة المدرسية)، واستبانة الميزة التنافسية وتكونت من (30) فقرة وتوزعت على ثلاثة مجالات (جودة الخدمات التعليمية، والموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية)، وفيما يلي وصف لكل منهما:

#### أولاً: استبانة القيادة التوزيعية:

تم تطوير استبانة القيادة التوزيعية اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالقيادة التوزيعية والإفادة منه في بناء أداة الدراسة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة العبادي (2017)، ودراسة المصاروة (2019)، إذ تكونت من (26) فقرة اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتين، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، موزعة على ثلاث مجالات كما يلي:

- المجال الأول: القيادة المشتركة، ويشتمل على (9) فقرات.
- المجال الثاني: الممارسات الإدارية، ويشتمل على (8) فقرات.
- المجال الثالث: الثقافة المدرسية، ويشتمل على (9) فقرات.

### صدق استبانة القيادة التوزيعية:

للتحقق من صدق محتوى استبانة القيادة التوزيعية، تم عرضها بصورتها الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية من الجامعات الأردنية، الملحق (2)، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات الأداة، لقياس السمة، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروونه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) فأكثر من المحكمين، والجدول (2) يبين بعض الفقرات التي تم التعديل عليها:

الجدول (2): الفقرات التي تم التعديل عليها من قبل المحكمين لاستبانة القيادة التوزيعية

رقم الفقرة	الفقرة	التعديل	اسم المجال
4	يهتم المدير بالمقدرات والمهارات القيادية لدى المعلمين.	يهتم المدير بمقدرات ومهارات المعلمين.	القيادة المشتركة
12	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	الممارسات الإدارية
21	يثق المدير بمقدرات المعلمين ثقة كاملة.	يثق المدير بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.	الثقافة المدرسية

### مؤشرات صدق البناء لاستبانة القيادة التوزيعية

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالمجال الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة، ولهذا طبقت الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (23) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واستخدم معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي

إليه، وذلك كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لأداة القيادة التوزيعية

رقم الفقرة	القيادة المشتركة	رقم الفقرة	الممارسات الإدارية	رقم الفقرة	الثقافة المدرسية
1	.850**	10	.678**	18	.791**
2	.763**	11	.873**	19	.813**
3	.844**	12	.782**	20	.639**
4	.672**	13	.791**	21	.743**
5	.842**	14	.612**	22	.782**
6	.809**	15	.821**	23	.909**
7	.517*	16	.690**	24	.795**
8	.782**	17	.577**	25	.926**
9	.627**			26	.894**

يشير الجدول (3) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت جميعها أكثر من (0.30). وهذا يدل على وجود درجة من صدق

الاتساق الداخلي بين فقرات استبانة القيادة التوزيعية.

#### صدق البناء لاستبانة القيادة التوزيعية

لحساب صدق البناء بين المجالات والاستبانة تم تطبيق الأداة على عينة قوامها (23) معلماً

ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خارج عينة الدراسة، وتم

حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لأداة القيادة التوزيعية لكل مجالات استبانة القيادة التوزيعية والدرجة الكلية

القيادة التوزيعية	الثقافة المدرسية	الممارسات الإدارية	القيادة المشتركة	المعاملات	عدد الفقرات	المجال
0.96*	0.87**	0.87**	1	معامل الارتباط	9	القيادة المشتركة
0.00	0.00	0.00		مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
0.96*	0.90**	1	0.87**	معامل الارتباط	8	الممارسات الإدارية
0.00	0.00		0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
0.95*	1	0.90**	0.87**	معامل الارتباط	9	الثقافة المدرسية
0.00		0.00	0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
1	0.95**	0.96**	0.96**	معامل الارتباط	26	القيادة التوزيعية
	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من

صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة القيادة التوزيعية.

#### ثبات استبانة القيادة التوزيعية:

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي

لفقرات الأداة، حيث تم تقييم تماسك الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)،

وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة

الارتباط والتماسك بين فقرات الأداة، إضافة للثبات. وكما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القيادة التوزيعية (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	القيادة المشتركة	9	0.90
2	الممارسات الإدارية	8	0.87
3	الثقافة المدرسية	9	0.93
	القيادة التوزيعية	26	0.96

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (5) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لمجالات الأداة (0.96) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.87). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الأداة إذ تعد قيم معامل الثبات ( $\alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الأداة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (26) فقرة، الملحق (3). ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

#### ثانياً: استبانة الميزة التنافسية:

تم تطوير استبانة الميزة التنافسية اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالميزة التنافسية والإفادة منه في بناء أداة الدراسة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الأسطل (2013)، ودراسة صلاح الدين (2018)، إذ تكونت الأداة من (30) فقرة اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتين، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، وتكونت من ثلاث مجالات موزعة كما يلي:

- المجال الأول: جودة الخدمات التعليمية، ويشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثاني: الموارد البشرية المتميزة، ويشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثالث: الموارد المادية والمالية، ويشتمل على (10) فقرات.

#### صدق استبانة الميزة التنافسية:

للتحقق من صدق محتوى استبانة الميزة التنافسية، تم عرضها بصورتها الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية من الجامعات الأردنية الملحق (2)، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات الأداة، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) فأكثر من المحكمين، والجدول (6) يبين بعض الفقرات التي تم التعديل عليها:

الجدول (6): الفقرات التي تم التعديل عليها من قبل المحكمين لاستبانة الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	التعديل	اسم المجال
1	توظف المدرسة أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة.	توظف المدرسة أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة في العملية التعليمية.	جودة الخدمات التعليمية
16	تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين العاملين.	تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين المعلمين.	الموارد البشرية المتميزة
22	توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية في بداية كل عام دراسي.	توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية.	الموارد المادية والمالية

#### مؤشرات صدق البناء لاستبانة الميزة التنافسية

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالمجال الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة، ولهذا

طبق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (23) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجدول (7):

الجدول (7): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لأداة الميزة التنافسية

رقم الفقرة	جودة الخدمات التعليمية	رقم الفقرة	الموارد البشرية المتميزة	رقم الفقرة	الموارد المادية والمالية
1	.439*	11	.892**	21	.653**
2	.695**	12	.658**	22	.743**
3	.752**	13	.853**	23	.761**
4	.879**	14	.915**	24	.647**
5	.776**	15	.835**	25	.835**
6	.733**	16	.853**	26	.829**
7	.882**	17	.832**	27	.865**
8	.816**	18	.903**	28	.566**
9	.838**	19	.870**	29	.734**
10	.934**	20	.868**	30	.835**

يشير الجدول (7) إلى أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت جميعها أكثر من (0.30)، وهذا يدل على وجود درجة من صدق

الاتساق الداخلي بين فقرات الميزة التنافسية.

### صدق البناء لاستبانة الميزة التنافسية

لحساب صدق البناء بين المجالات والاستبانة تم تطبيق الأداة على عينة قوامها (23) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8): معاملات ارتباط بيرسون لأداة الميزة التنافسية لكل مجالات استبانة الميزة التنافسية والدرجة

#### الكلية

المجال	عدد الفقرات	المعاملات	جودة الخدمات التعليمية	الموارد البشرية المتميزة	الموارد المادية والمالية	الميزة التنافسية
جودة الخدمات التعليمية	10	معامل الارتباط	1	.883**	.695**	.937**
		مستوى الدلالة		.000	.000	.000
		العدد	23	23	23	23
الموارد البشرية المتميزة	10	معامل الارتباط	.883**	1	.741**	.964**
		مستوى الدلالة	.000		.000	.000
		العدد	23	23	23	23
الموارد المادية والمالية	10	معامل الارتباط	.695**	.741**	1	.860**
		مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
		العدد	23	23	23	23
الميزة التنافسية	30	معامل الارتباط	.937**	.964**	.860**	1
		مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
		العدد	23	23	23	23

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الميزة التنافسية.

### ثبات استبانة الميزة التنافسية

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم تقييم تماسك الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الأداة، إضافة للثبات. وكما هو مبين في الجدول (9):

الجدول (9): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الميزة التنافسية (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	جودة الخدمات التعليمية	10	0.92
2	الموارد البشرية المتميزة	10	0.95
3	الموارد المادية والمالية	10	0.89
	الميزة التنافسية	30	0.97

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (9) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لمجالات الأداة بلغ (0.97) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.89). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الأداة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الأداة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### تصحيح مقياسي القيادة التوزيعية والميزة التنافسية:

استخدم تدرج ليكرت الخماسي في الإجابة عليه، فقد أعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي لكل فقرة من فقرات الأداة درجات لتتم معالجتها إحصائياً وعلى النحو الآتي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتان، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة، وللحكم على مستويي القيادة التوزيعية والميزة التنافسية استخدمت المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (التدرج في المقياس)}}{\text{عدد المستويات (عدد الفئات المفترضة)}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

فكانت المستويات على النحو الآتي:

**المستوى المنخفض:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (1-2.33).

**المستوى المتوسط:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (2.34-3.67).

**المستوى المرتفع:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (3.68-5).

**متغيرات الدراسة:**

القيادة التوزيعية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

الميزة التنافسية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

**المعالجة الإحصائية:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة توافر الميزة التنافسية لديهم للإجابة عن السؤال الثالث، وكذلك مؤشرات صدق البناء والثبات، مثل معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، التجزئة النصفية.

### إجراءات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري ودراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة: القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط للمؤسسات المختصة بوزارة التربية والتعليم.
- إعداد أدوات الدراسة والمتمثلة بمقاييس القيادة التوزيعية والميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد مجتمع الدراسة وهم جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (23862) معلما ومعلمة.
- تم التأكد من صدق وثبات الأدوات من خلال عرضه على المحكمين المختصين، وكذلك باستخدام الطرق اللازمة لاستخراج مؤشرات صدق البناء والتحليل، واستخراج الثبات.

- قامت الباحثة بزيارة المدارس المعنية التي تم اختيارها لأجل اختيار عينة الدراسة.
- تم توزيع أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (23) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة من خارج عينة الدراسة لمعرفة مدى وضوح الفقرات، والوقت المستغرق في الإجابة على الأدوات، وتم التأكد من وضوح فقرات الأدوات.
- تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة إلكترونيا بسبب الظروف الحالية وإجراءات الحظر نتيجة انتشار فيروس كورونا والبالغ عددهم (380) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة.
- جمع البيانات وتصنيفها وتدقيقها والتأكد من اكتمال المعلومات المطلوبة لأغراض التحليل الإحصائي، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21) والحصول على النتائج.
- مناقشة النتائج بالاستعانة بالأدب النظري ونتائج دراسات سابقة ووضع التوصيات المناسبة في ضوء النتائج.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة القيادة التوزيعية، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	القيادة المشتركة	3.86	0.76	2	مرتفعة
2	الممارسات الإدارية	3.52	0.79	3	متوسطة
3	الثقافة المدرسية	3.95	0.82	1	مرتفعة
	القيادة التوزيعية	3.79	0.75		مرتفعة

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.75) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة ما عدا المجال الثاني "الممارسات الإدارية" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.95)

والانحرافات المعيارية بين ( 0.76-0.82)، وقد جاء مجال "القيادة المشتركة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.76) وجاء مجال "الممارسات الإدارية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.79)، في حين جاء مجال "الثقافة المدرسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة التوزيعية فكانت النتائج كما بينتها

الجدول (11)، (12)، (13):

#### – المجال الأول: القيادة المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.	4.11	0.89	1	مرتفعة
2	يستثمر المدير مقدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.	4.06	0.85	2	مرتفعة
4	يهتم المدير بمقدرات ومهارات المعلمين.	4.01	0.97	3	مرتفعة
5	يوزع المدير المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.	3.96	1.00	4	مرتفعة
3	يطلع المدير المعلمين على الخطة السنوية للمدرسة ويرحب بأرائهم واقتراحاتهم.	3.90	0.93	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.91	3.88	يوزع المدير المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.	8
مرتفعة	7	1.13	3.69	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع أهداف المدرسة وتحديد رؤيتها.	1
متوسطة	8	1.08	3.61	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	7
متوسطة	9	1.14	3.53	يستعين المدير بالخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار.	6
مرتفعة		0.76	3.86	القيادة المشتركة	

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، والانحراف المعياري (0.76)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 4.11)، والانحرافات المعيارية بين (0.85 - 1.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس. " بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري بلغ (0.89) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يستعين المدير بالخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار. " بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، وبدرجة متوسطة.

#### – المجال الثاني: الممارسات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.	3.96	0.85	1	مرتفعة
14	يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.	3.91	0.99	2	مرتفعة
10	يكلف المدير المعلمين بالمهام الإدارية وفقاً لمقدراتهم وإمكاناتهم.	3.61	0.99	3	متوسطة
17	يُطلع المدير المعلمين على آخر المستجدات الإدارية.	3.58	1.13	4	متوسطة
13	يمنح المدير الفرصة للمعلمين القيام بمهام قيادية في التواصل مع المجتمع المحلي.	3.50	1.07	5	متوسطة
15	يدرب المدير المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.	3.48	1.1	6	متوسطة
12	يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.16	1.12	7	متوسطة
11	يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية.	2.99	1.16	8	متوسطة
	الممارسات الإدارية	3.52	0.79		متوسطة

يظهر الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية قد جاءت

متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، والانحراف المعياري (0.79)، وجاءت الفقرات بين

الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99- 3.96)، والانحرافات

المعيارية بين (0.85-1.16)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " يشكل

المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية. " بمتوسط حسابي(3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية. " بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، وبدرجة متوسطة.

### – المجال الثالث: الثقافة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة المدرسية كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.	4.15	0.91	1	مرتفعة
23	يعزز المدير قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.	4.12	0.94	2	مرتفعة
20	يدعم المدير المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.	4.04	0.93	3	مرتفعة
19	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في القضايا التعليمية.	3.96	0.84	4	مرتفعة
18	يثق المدير بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.	3.95	0.94	5	مرتفعة
26	يوفر المدير بيئة مدرسية تعاونية تسهل الاتصال والتواصل بين المعلمين في المدرسة.	3.91	1.08	6	مرتفعة
22	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.	3.89	1.12	7	مرتفعة

مرتفعة	8	1.15	3.77	يتمتع المدير بالشفافية والموضوعية في توزيع الجداول الدراسية.	24
مرتفعة	9	1.03	3.77	يتبنى المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية.	25
مرتفعة		0.82	3.95	الثقافة المدرسية	

يظهر الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة المدرسية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، والانحراف المعياري (0.82)، وجاءت الفقرات بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77- 4.15)، والانحرافات المعيارية بين (0.84-1.15)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي. " بمتوسط حسابي(4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.91) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص على " يتبنى المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية. بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وبدرجة مرتفعة أيضا.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على "ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الميزة التنافسية، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	جودة الخدمات التعليمية	3.94	0.72	1	مرتفعة
2	الموارد البشرية المتميزة	3.79	0.86	2	مرتفعة
3	الموارد المادية والمالية	3.76	0.77	3	مرتفعة
	الميزة التنافسية	3.83	0.72		مرتفعة

يظهر الجدول (14) أن درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة

التنافسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.72) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76-3.94) والانحرافات المعيارية بين (0.72-0.86)، وقد جاء مجال " جودة الخدمات التعليمية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.72) وجاء مجال " الموارد البشرية المتميزة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.86)، في حين جاء مجال " الموارد المادية والمالية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.77).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الميزة التنافسية فكانت النتائج كما بينتها

الجدول (15)، (16)، (17):

#### – المجال الأول: جودة الخدمات التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس

الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال جودة

الخدمات التعليمية كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال جودة الخدمات التعليمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تحرص المدرسة على تحقيق أهداف المنهاج الدراسي.	4.29	0.76	1	مرتفعة
5	تحرص المدرسة على مواكبة التطورات في التعليم.	4.21	0.74	2	مرتفعة
1	توظف المدرسة أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة في العملية التعليمية.	4.06	0.87	3	مرتفعة
2	تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر.	4.04	0.80	4	مرتفعة
6	توفر المدرسة للطلبة الوسائل التكنولوجية ومصادر التعلم المختلفة.	3.97	0.94	5	مرتفعة
10	تحرص المدرسة على جودة الخطة الدراسية.	3.97	0.9	5	مرتفعة
8	ترجع المدرسة أنشطتها وأدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين.	3.96	0.92	6	مرتفعة
7	توفر المدرسة للطلبة بنية تعليمية جذابة.	3.78	1.02	7	مرتفعة
4	تحرص سياسة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين.	3.71	1.04	8	مرتفعة
9	تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير.	3.44	1.13	9	متوسطة
	<b>جودة الخدمات التعليمية</b>	3.94	0.72		مرتفعة

يظهر الجدول (15) أن درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة

التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال جودة الخدمات التعليمية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.72)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين

المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44- 4.29)، والانحرافات المعيارية

بين (0.80-1.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " تحرص المدرسة على

تحقيق أهداف المنهاج الدراسي. " بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على " تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير. " بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، وبدرجة متوسطة.

#### – المجال الثاني: الموارد البشرية المتميزة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية المتميزة كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية المتميزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء المعلمين.	4.05	0.86	1	مرتفعة
19	تشجع المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.	4.00	0.93	2	مرتفعة
16	تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين المعلمين.	3.97	0.96	3	مرتفعة
13	تدرب المدرسة المعلمين بشكل مستمر.	3.95	1.01	4	مرتفعة
18	تنظم المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين واطلاعهم على كل ما هو جديد.	3.86	1.01	5	مرتفعة
15	تهتم المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمين.	3.85	1.02	6	مرتفعة
14	تزيد المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم.	3.74	1.10	7	مرتفعة
12	تختار المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين.	3.68	1.04	8	مرتفعة
20	تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين	3.54	1.16	9	متوسطة

				ورغباتهم.	
متوسطة	10	1.29	3.27	تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية.	17
مرتفعة		0.86	3.79	الموارد البشرية المتميزة	

يظهر الجدول (16) أن درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية المتميزة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-4.05)، والانحرافات المعيارية بين (0.86-1.29)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء المعلمين." بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) والتي تنص على " تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية." بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري بلغ (1.29)، وبدرجة متوسطة.

#### – المجال الثالث: الموارد المادية والمالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد المادية والمالية كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد المادية والمالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	توفر المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها.	3.99	1.03	1	مرتفعة
30	تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار.	3.98	1.02	2	مرتفعة
23	تمتلك المدرسة البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	3.97	0.95	3	مرتفعة
21	توفر المدرسة الغرف الصفية المجهزة بالأجهزة الذكية.	3.91	1.1	4	مرتفعة
29	توظف المدرسة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة للاتصال بالمجتمع المحلي.	3.88	0.96	5	مرتفعة
22	توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية.	3.87	1	6	مرتفعة
26	تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية تحقق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.	3.70	1.02	7	مرتفعة
25	تمتلك المدرسة مكتبة متكاملة تخدم الطلبة والمعلمين.	3.67	1.09	8	متوسطة
24	تحرص المدرسة على إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المدرسة.	3.53	0.97	9	متوسطة
28	يتوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع.	3.08	1.25	10	متوسطة
	الموارد المادية والمالية	3.76	0.77		مرتفعة

يظهر الجدول (17) أن درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد المادية والمالية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.77)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08-3.99)، والانحرافات المعيارية

بين (0.95-1.25)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " توفر المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها. " بمتوسط حسابي(3.99)، وانحراف معياري بلغ (1.03) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) والتي تنص على " يتوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع. " بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري بلغ (1.25)، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديهم والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المجال	المعاملات	القيادة المشتركة	الممارسات الإدارية	الثقافة المدرسية	القيادة التوزيعية
جودة الخدمات التعليمية	معامل الارتباط	.713**	.645**	.749**	.744**
	تحقيق الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	380	380	380	380
الموارد البشرية المتميزة	معامل الارتباط	.835**	.776**	.884**	.881**
	تحقيق الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	380	380	380	380

.714**	.726**	.619**	.677**	معامل الارتباط	الموارد المادية والمالية
.000	.000	.000	.000	تحقيق الدلالة	
380	380	380	380	العدد	
.852**	.860**	.744**	.811**	معامل الارتباط	الميزة التنافسية
.000	.000	.000	.000	تحقيق الدلالة	
380	380	380	380	العدد	

\*\*دال إحصائيا عند تحقيق دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويبين الجدول (18) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائيا بين جميع مجالات القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات الميزة التنافسية لديهم عند تحقيق ( $\alpha = 0.05$ ) وعلاقات دالة إحصائيا بين جميع مجالات الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة وجميع مجالات القيادة التوزيعية عند تحقيق ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مجموع درجات القيادة التوزيعية ومجموع درجات الميزة التنافسية بلغت قيمتها (0.852)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائيا.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما وتضمن التوصيات التي تم التوصل إليها وفقاً للنتائج الموضحة كآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.75)، وجاءت مجالات الأداة بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52-3.95)، والانحرافات المعيارية بين (0.76-0.82)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الثقافة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال "القيادة المشتركة" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "الممارسات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى ابتعاد مديري المدارس عن الأنماط التقليدية التي تعتمد على المركزية في القيادة، واتسامهم بالديمقراطية وتعزيزهم لقيم المشاركة والتعاون من خلال تمكين المعلمين من القيام بالممارسات القيادية وتوزيعها عليهم واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة أبو زر (2015)، ودراسة ربيع (2017)، ودراسة المصاروة (2019) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية،

وتختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة اليعقوبية (2014)، ودراسة العبادي (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية.

### مجالات القيادة التوزيعية بشكل مفصل:

#### أولاً: القيادة المشتركة:

بالرجوع إلى الجدول (11) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال "القيادة المشتركة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، قد جاءت بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.53 - 4.11 والانحرافات المعيارية بين (0.85-1.14)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.86) والانحراف المعياري بلغ (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس" بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.89)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على تطوير العملية التعليمية ورفع مستوى جودتها وكفاءتها وتقديم أفضل أساليب التدريس التي تجذب الطلبة وتحسن من مستواهم الدراسي مما يكسب المدرسة التميز والتقدم، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يستعين المدير بالخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري بلغ (1.14) وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على عدم إشغال المعلمين بعملية صنع القرارات التي تعد من مهماتهم لیتسنى للمعلمين التركيز على دورهم الأساسي المتمثل بعملية التدريس والتي تسهم بشكل كبير في تقدم أداء المدرسة ورفع جودة الخدمات التعليمية، كما قد يعزى ذلك إلى قلة امتلاك المعلمين الخبرات والقدرات المهنية الكافية التي تمكنهم من صنع القرارات السليمة.

### ثانياً: الممارسات الإدارية:

بالرجوع إلى الجدول (12) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الممارسات الإدارية" من قبل عينة الدراسة قد جاءت بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99-3.96)، والانحرافات المعيارية بين (0.85-1.16)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.52)، والانحراف المعياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية" بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.85)، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الأفكار والمهارات التي يمتلكها المعلمين فيما يخص الأنشطة التعليمية وبالتالي حرص المديرين على إدارتها بالشكل الصحيح الذي يسهم في رفع جودة العملية التعليمية وتميزها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية " بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.16)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بأن إدارة الاجتماعات المدرسية تتطلب مستوى عالي من الخبرة والكفاءة والمهارات الإدارية التي قد لا يمتلكها المعلمين، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس على القيام بأدوارهم الإدارية على أكمل وجه وبالشكل الصحيح.

### ثالثاً: الثقافة المدرسية:

بالرجوع إلى الجدول (13) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الثقافة المدرسية" من قبل عينة الدراسة قد جاءت مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-4.15)، والانحرافات المعيارية بين (0.84-1.15)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.95)، والانحراف المعياري (0.82)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.91) وقد

تعزى هذه النتيجة إلى إيمان مدير المدرسة بأهمية التعاون والعمل بروح الفريق الواحد الذي يسهم في تكوين علاقات إنسانية طيبة بين المعلمين وتبادل المهارات والأفكار والخبرات فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية مريحة وملهمة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص على " يتبنى المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وقد يعزى ذلك إلى وجود ضعف لدى مدير المدرسة حول إدراك أهمية الإبداع في البيئة المدرسية ودوره في تقدم المدرسة، وتركيزه على أمور أخرى كالمهام الإدارية والمدرسية وعدم الاهتمام بشكل كافي لما يمتلكه المعلمين من طاقات ومقدرات إبداعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: " ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (14) أن درجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري بلغ (0.72)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76-3.94) والانحرافات المعيارية بين ( 0.72-0.86)، وقد جاء في الرتبة مجال " جودة الخدمات التعليمية" بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال " الموارد البشرية المتميزة" بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، في حين جاء في الرتبة الثالثة مجال " الموارد المادية والمالية" بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إتباع مديري المدارس لأنماط القيادة الحديثة وتوظيفهم للتطورات التكنولوجية والتقنية في عملية الإدارة المدرسية، وحرصهم على تحسين وتطوير الأداء المدرسي بشكل مستمر وتركيزهم على الابتكار والإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس

وتقديم الخدمات التعليمية الجديدة والاستثنائية للطلبة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المناصير (2012)، ودراسة ياسين (2017)، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تحقيق المدرسة للميزة التنافسية قد جاءت بدرجة متوسطة، فيما جاءت نتيجة دراسة صلاح الدين (2018) بدرجة منخفضة.

### مجالات الميزة التنافسية بشكل مفصل:

#### أولاً: جودة الخدمات التعليمية:

بالرجوع إلى الجدول (15) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " جودة الخدمات التعليمية" من قبل عينة الدراسة، قد جاءت بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44- 4.29)، والانحرافات المعيارية بين (0.80 - 1.13)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " تحرص المدرسة على تحقيق أهداف المنهاج الدراسي" بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام مديري ومعلمي المدارس برفع جودة العملية التعليمية وإنجاحها وتحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة من خلال تحقيق أهداف المنهاج التي تتميز بشموليتها ومناسبتها لقدرات ومستوى الطلبة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على " تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير" بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، وقد يعزى ذلك إلى مدى إدراك مديري المدارس لأهمية عملية التطوير والتجديد وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة في تحقيق التقدم والتفرد في أدائها وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية.

### ثانياً: الموارد البشرية المتميزة:

بالرجوع إلى الجدول (16) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الموارد البشرية المتميزة " من قبل عينة الدراسة قد جاءت بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27- 4.05)، والانحرافات المعيارية بين (0.86 - 1.29)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.79)، والانحراف المعياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء المعلمين " بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص الإدارة المدرسية على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في المجال التربوي لتحقيق أعلى مستويات التميز والتقدم والنجاح وذلك بالاهتمام بأداء المعلمين الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية وعلى أداء المدرسة ككل. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) والتي تنص على " تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري بلغ (1.29)، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود نظام للترقية الوظيفية في المدارس الخاصة، لقلة امتلاكها إمكانات مادية ومالية تمكنها من منح العلاوات في حال الترقيات.

### ثالثاً: الموارد المادية والمالية:

بالرجوع إلى الجدول (17) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الموارد المادية والمالية " من قبل عينة الدراسة قد جاءت بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08- 3.99)، والانحرافات المعيارية بين (0.95- 1.25)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.76)، والانحراف المعياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " توفر المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها " بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص المدرسة

على إيجاد بيئة مدرسية آمنة بحيث يشعر أفرادها بالطمأنينة والراحة والانتماء للمدرسة مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وبالتالي تميز المدرسة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) والتي تنص على " يتوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع " بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري بلغ (1.25)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية للمدرسة بشكل يحول دون تقديم المكافآت والحوافز وبالتالي عدم توفر نظام لذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التميز والإبداع متطلب أساسي يجب أن يتمتع به المعلمين ولا توفر المدرسة له أية حوافز أو مكافآت.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية"؟

أظهر الجدول (18) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات الميزة التنافسية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وعلاقات دالة إحصائية بين جميع مجالات الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات القيادة التوزيعية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة التوزيعية وجميع مجالات الميزة التنافسية بلغت قيمتها (0.852)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائية، ويعزى ذلك إلى أن نمط القيادة التوزيعية يؤدي دوراً مهماً ورئيساً في العملية التعليمية، إذ تشكل حلقة الوصل بين رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وخططها المستقبلية وبين المعلمين، وبها يؤثر مدير المدرسة في الأفراد العاملين بطريقة تمكنه من

كسب ولأهم وانتمائهم للمدرسة واستنهاض هممهم نحو العملية التعليمية، وإيجاد بيئة مدرسية محفزة على العمل، والتوسع في المسؤوليات والمهام القيادية، والمشاركة في عملية صنع القرارات وجعل المعلمين قادة والتركيز على العمل ضمن فريق واحد مما ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة وتقدمها وتفردا وتحقيقها للميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2013)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تحقيق الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، ودراسة ياسين (2017) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر الخدمات الإلكترونية والميزة التنافسية.

## التوصيات

1. ضرورة تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعيد عن المركزية.
2. عقد الدورات التدريبية للمعلمين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية بشكل يمكنهم من تولي المهمات القيادية.
3. إشراك مديري المدارس المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية صنع القرارات.
4. منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والمهام القيادية للمعلمين.
5. ضرورة سعي المدارس الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية بجميع الطرق والاستراتيجيات التي تسهم في تميز المدرسة وتفوقها على المدارس الأخرى.
6. توظيف المدرسة للتكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس بشكل يكسبها التميز في الخدمات المقدمة للطلبة.
7. توفير نظام من الحوافز والمكافآت وربطه بمستوى أداء المعلمين وقيامهم بالمهام الإدارية.

## مقترحات الدراسة

1. إجراء دراسات مماثلة حول القيادة التوزيعية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، فاعلية الأداء.
2. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول القيادة التوزيعية في المدارس الحكومية والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو حسب الله (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

أبو زر، أيمن (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأسطل، عيسى (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أكبر، عبير (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، (18): 373-414.

بزدوغ، دينا (2015). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا، الأردن.

بزدوغ، دينا والناظر، ملك (2017). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البتراء للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات، العلوم التربوية، (4)44، 141-154.

البكري، ثامر (2019). استراتيجيات التسويق. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بوازيد، وسيلة (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.

بوران، سمية (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. ط1، الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي.

جونسون، مارك (2019). رعاية القيادة في المجتمع التعلّمي المهني، (ترجمة دار الكتاب التربوي). ط1، السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

حافظ، عبد الناصر، وعباس، حسين (2016). الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. ط1، عمان: المنهل.

حراحشة، محمد (2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، 43(3)، 1167-1183.

الحربي، خليل (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 35(170)، 675-708.

حسن، أحمد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

حمدان، محمد (2015). الإدارة الفعالة للتعليم الصفي المباشر وأونلاين. جدة: دار التربية الحديثة.

خلف الله، شيرين (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة، وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خلف الله، شيرين (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة، وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

خليفة، رندة (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

خليل، نبيل (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحوالدة، محمد(2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، دراسات، العلوم التربوية، 45(4)، 134-150.

درويش، زينب (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5)، 310-341.

الدرويش، مصطفى (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلب، دمشق.

الدليمي، عدنان (2017). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

دماج، أميرة(2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، (12)، 341-369.

الديحاني، سلطان (2017). تطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، (95)، 317-382.

الرب، سيد (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

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.

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.

الزكي، أحمد، وحمد، وحيد (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية-جامعة بورسعيد، (10)، 453-499.

الزهراني، صالح، وصائغ، عبد الله (2019). القيادة الموزعة لقيادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (108)، 197-211.

شراط، لن، وفولان، مايكل (2017). ربط البيانات بوجوه الطلاب ما يعلمه القادة العظام!، (ترجمة رشا تهتموني). ط1، السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

الشريفي، عباس، وعبد الله، إيناس (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(4)، 13-43.

شلبي، أماني (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر.

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.

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.

صلاح الدين، نسرين (2018). " الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 3(42)، 235-314.

صلاح الدين، نسرين (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 3(42): 235-314.

الصلاحات، نجلاء (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الطائي، عبير(2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي، (19)، 1-51.

عامر، فرج (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. ط1، القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.

العبادي، محمد (2017). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

عبد الله، إيناس (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبد الله، إيناس (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العبرية، نعيمة (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مقسط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العلياني، عبيد، والأففي، أشرف (2017). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، العلوم التربوية، (3)، 237-263.

عيسى، إيمان والخطاري، 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.

فرح، مها (2015). دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في دعم الميزات التنافسية للمنشآت: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

الفهاء، سام (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.

فولان، مايكل (2017). القيادة والاستدامة، (ترجمة محمد مقاطف). ط1، السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

قشطة، أمال (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

قطيشات، ليلي (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

مارزانو، روبرت جاي، و ووترز، تيموثي ، وماكلنتي، برايان أي (2009). القيادة المدرسية الناجحة، (ترجمة هيا الخطيب). ط1، السعودية: العبيكان.

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.

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.

المناصير، أروى (2012). درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

منسي، ريما والشрман، منيرة ومصطفى، انتصار(2014). أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3(4)، 76-90.

المؤتمر التربوي للمدارس الخاصة (2019). *المدرسة الممكنة في القرن الواحد والعشرين.. أفكار وممارسات*، وزارة التربية والتعليم، متوفر عبر الموقع التالي: <http://www.katateb.com/Home/Index>، استرجع بتاريخ 2020/02/19.

الهور، وفاء (2017). *واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

ياسين، أسامة (2017). *الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

اليقوبية، سوسن(2014). *آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

يوسف، شريف(2017). *دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري*. ط1، القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.

- Abusharekh, N. H., Ahmad, H. R., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University. **International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)**, 3 (9), 1-18.
- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. **Universal Journal of Educational Research**, 5(n12B), 18-26.
- Aydın, O. T. (2013). Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University. **International Review of Management and Marketing**, 3(4), 204-211.
- Aydın, T. (2013). Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University. **International Review of Management and Marketing**, 3(4), 204-211.
- Barker, I. (2016). **Implementation and Perceived Effectiveness of Distributed Leadership in RESA 1 Schools in Southern West Virginia**. Doctoral Dissertation, Marshall University, the United States.
- 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.
- Davis, M. D. (2014). **The Relationship between Distributed Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy**, (Doctoral dissertation), Grand Canyon University, USA.

- 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.
- Dharmayanti, D., & Semuel, H. (2018). The Students Satisfaction, Student Loyalty, Competitive Advantage and Financial Sustainability on Private Universities in Surabaya. **Advances in Social Sciences Research Journal**, *5(10)*, 266-275.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). **European Scientific Journal**, *9(34)*.
- Donnie, A. (2018). Distributed Leadership in Schools: Theory and Practice. **Mastering Theories of Educational Leadership and Management.**
- Feng, Y., Hao, B., Iles, P., & Bown, N. (2017). Rethinking distributed leadership: dimensions, antecedents and team effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, *38(2)*, 284-302.
- Göksoy, S. (2015). Distributed leadership in educational institutions. **Journal of Education and Training Studies**, *3(4)*, 110-118.
- Grant, C. (2011). **The Relationship between Distributed Leadership and Principal's Leadership Effectiveness in North Carolina.** Master Thesis, North Carolina State University.
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. **The Journal of Management Development**, *31(1)*, 7-17.

- Janakova, H., & Zatrochova, P. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension, **European Scientific Journal**, 1, 91-99.
- Kurniaty, O. (2015). Analysis Of Competitive Advantage Through Private High Education Service Quality And Differentiation. **International Journal Of Research In Social Science**. 5 (5), 65-70.
- Lizotte, J. (2013). **A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness**, (Doctoral dissertation), Northeastern University, USA.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business research**, 94, 320-334.
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance, **European Journal of Business and Management**, 3(4), 191-196.
- Miller-Bailey, C. (2016). **Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities**, A Doctoral Research Project, The Sage Colleges.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Munizu, M. (2013). The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 7(1), 184-197.

- Nafuna, E., Ayub Kutosi Masaba, D., Tumwine, S., Watundu, S., Bonareri, T. C., & Nakola, N. (2019). Pricing Strategies and Financial Performance: The Mediating effect of Competitive Advantage. Empirical Evidence from Uganda, A study of Private Primary Schools. **Global Journal of Management and Business Research**, **19 (2)**, 29-39.
- Sachitra, K., Chong, S., & Khin, A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study, **Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology**, 12(2), 1-15.
- 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).
- Wafula, S. (2016). **Capability Development and Competitive Advantage of Private Primary Schools in Mombasa County**, (Master Thesis), University Of Nairobi, Nairobi, Kenya
- Woods, P., & Roberts, A. (2016). Distributed leadership and social justice: Images and meanings from across the school landscape. **International Journal of Leadership in Education**, 19(2), 138-156.

الملاحق

## الملحق (1)

### أداتا الدراسة بصورتها الأولية



### تحكيم الاستبانة

سعادة الأستاذ/الدكتور.....حفظه الله ورعاه  
تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين" تهدف الدراسة إلى تعرف درجة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن مجالات الاستبانة ومدى وضوحها وانتمائها، كما نأمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات، أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة بالفين غازي

اسم المشرف: الدكتور خالد أحمد الصرايرة

شرايحة

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة/ الكلية)



							ينظم المدير المهمات المدرسية ضمن فرق تضم العاملين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.	5
							يستعين المدير بالخبرات المهنية للمعلمين في عملية صنع القرار.	6
							يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	7
							يقوم المدير بتوزيع المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.	8
							يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.	9
							يعطي المدير الفرصة للطلبة لتقديم اقتراحاتهم لتحسين العملية التعليمية.	10
<b>المجال الثاني: الممارسات الإدارية</b>								
							يكلف المدير المهمات الإدارية للمعلمين وفقاً لمقدراتهم وإمكاناتهم.	11
							يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	12
							يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات .	13
							يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية .	14
							يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة .	15
							يتيح المدير الفرصة للمعلمين القيام بمهام قيادية في التواصل مع المجتمع	16

							المحلي.	
							يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.	17
							يدرّب المدير المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.	18
							يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.	19
							يكلف المدير المعلمين بأدوار قيادية تدل على تحملهم المسؤولية.	20
<b>المجال الثالث: الثقافة المدرسية</b>								
							يثق المدير بمقدرات المعلمين ثقة كاملة.	21
							يشجع المدير المعلمين للمشاركة في القضايا التعليمية.	22
							يدعم المدير المعلمين لتحقيق الإنجازات القيمة التي تخدم المدرسة.	23
							يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.	24
							يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.	25
							يعزز المدير لدى المعلمين روح المبادرة والمشاركة لتطوير المدرسة.	26
							يوفر المدير بيئة مدرسية تعاونية تسهل الاتصال والتواصل بين العاملين في	27

							المدرسة.	
							يعزز المدير قيم الاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة.	28
							يتمتع المدير بالشفافية والموضوعية في توزيع الجداول الدراسية.	29
							يحفز المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية.	30

## استبانة الميزة التنافسية

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
<b>المجال الأول: جودة الخدمات التعليمية</b>							
							1
							توظف المدرسة أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة.
							2
							تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر.
							3
							تحرص المدرسة على تحقيق أهداف المنهاج الدراسي في تعليم الطلبة.
							4
							تحرص سياسة المدرسة على تنمية ثقافة التميز.
							5
							تحرص المدرسة على مواكبة التطورات في التعليم.
							6
							توفر المدرسة للطلبة الوسائل التكنولوجية ومصادر التعلم المختلفة.
							7
							توفر المدرسة للطلبة بنية تعليمية جذابة.
							8
							تراجع المدرسة أنشطتها وأدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين.
							9
							تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير.
							10
							تحرص المدرسة على جودة الخطة الدراسية.

<b>المجال الثاني: الموارد البشرية المتميزة</b>									
								11	تقوم إدارة المدرسة بتعيين العاملين ذوي الكفاءات العالية.
								12	تختار المدرسة العاملين المتميزين والمبدعين.
								13	تحرص المدرسة على تدريب العاملين بشكل مستمر.
								14	تزيد المدرسة ثقة العاملين بأنفسهم.
								15	تهتم المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها العاملين.
								16	تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين العاملين.
								17	تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية.
								18	تنظم المدرسة برامج تدريبية لتطوير العاملين وإطلاعهم على كل ما هو جديد.
								19	تشجع المدرسة العاملين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.
								20	تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات العاملين ورغباتهم.
<b>المجال الثالث: الموارد المادية والمالية</b>									
								21	توفر المدرسة للطلبة مكتبة إلكترونية

							متميزة.	
							توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية في بداية كل عام دراسي.	22
							تمتلك المدرسة البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	23
							تحرص المدرسة على إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المدرسة.	24
							تضع المدرسة موازنة مالية تتناسب مع احتياجاتها الفعلية.	25
							تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية تحقق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.	26
							توفر المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها.	27
							يتوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع.	28
							توظف المدرسة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة للاتصال بالمجتمع المحلي.	29
							تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار.	30

## المعلق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة الزرقاء	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. رضا سلامة المواضية	1
جامعة آل البيت	إدارة تربية	أستاذ	د. محمد عبود الحراحشة	2
جامعة مؤتة	تكنولوجيا	أستاذ مساعد	د. محمود نايف قزق	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	د. أحمد أبو كريم	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	د. أمجد درادكة	5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	د. عاطف مقابلة	6
جامعة الشرق الأوسط	مناهج	أستاذ	د. عثمان منصور	7
جامعة الشرق الأوسط	إدارة اعمال	أستاذ	د. محمد عضايلة	8
جامعة مؤتة	إدارة تربية	أستاذ	د. باسم علي حوامدة	9
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	د. محمد سليم الزبون	10

### الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائية



المعلم

حضرة

/المعلمة.....المحترم/ة

تحية طيبة..... وبعد:

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانتيين، الأولى استبانة القيادة التوزيعية موزعة على ثلاثة مجالات (القيادة المشتركة، والممارسات الإدارية، والثقافة المدرسية)، ومكونة من (30) فقرة، والثانية استبانة الميزة التنافسية موزعة على ثلاثة مجالات (جودة الخدمات التعليمية، والموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية)، ومكونة من (30) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أملتاً منكم أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة بالفين غازي شرايحة

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة			
الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العلمي		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى
سنوات الخدمة		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	

القسم الثاني: استبانة القيادة التوزيعية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المجال الأول: القيادة المشتركة</b>						
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع أهداف المدرسة وتحديد رؤيتها.					
2	يستثمر المدير مقدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.					
3	يطلع المدير المعلمين على الخطة السنوية للمدرسة ويرحب بأرائهم واقتراحاتهم.					
4	يهتم المدير بمقدرات ومهارات المعلمين.					
5	يوزع المدير المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.					
6	يستعين المدير بالخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار.					
7	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات المدرسية.					
8	يوزع المدير المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.					
9	يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.					
<b>المجال الثاني: الممارسات الإدارية</b>						

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					10	يكلف المدير المعلمين بالمهام الإدارية وفقاً لمقدراتهم وإمكاناتهم.
					11	يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية .
					12	يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة .
					13	يمنح المدير الفرصة للمعلمين القيام بمهام قيادية في التواصل مع المجتمع المحلي.
					14	يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.
					15	يدرب المدير المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.
					16	يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.
					17	يُطلع المدير المعلمين على آخر المستجدات الإدارية.
<b>المجال الثالث: الثقافة المدرسية</b>						
					18	يتقن المدير بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.
					19	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في القضايا التعليمية.
					20	يدعم المدير المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.
					21	يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.
					22	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.
					23	يعزز المدير قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.
					24	ينمتع المدير بالشفافية والموضوعية في توزيع الجداول الدراسية.
					25	يتبنى المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية.
					26	يوفر المدير بيئة مدرسية تعاونية تسهل الاتصال والتواصل بين المعلمين في المدرسة.

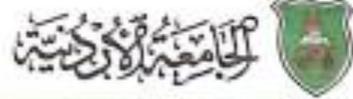
## القسم الثالث: استبانة الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المجال الأول: جودة الخدمات التعليمية</b>						
1	توظف المدرسة أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة في العملية التعليمية.					
2	تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر.					
3	تحرص المدرسة على تحقيق أهداف المنهاج الدراسي.					
4	تحرص سياسة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين.					
5	تحرص المدرسة على مواكبة التطورات في التعليم.					
6	توفر المدرسة للطلبة الوسائل التكنولوجية ومصادر التعلم المختلفة.					
7	توفر المدرسة للطلبة بنية تعليمية جذابة.					
8	تراجع المدرسة أنشطتها وأدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين.					
9	تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير.					
10	تحرص المدرسة على جودة الخطة الدراسية.					
<b>المجال الثاني: الموارد البشرية المتميزة</b>						
11	تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء المعلمين.					
12	تختار المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين.					
13	تدرب المدرسة المعلمين بشكل مستمر.					
14	تزيد المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم.					
15	تهتم المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمين.					
16	تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين المعلمين.					
17	تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية.					
18	تنظم المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين واطلاعهم على كل ما هو جديد.					

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تشجع المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.	19
					تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم.	20
<b>المجال الثالث: الموارد المادية والمالية</b>						
					توفر المدرسة الغرف الصفية المجهزة بالأجهزة الذكية.	21
					توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية.	22
					تمتلك المدرسة البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	23
					تحرص المدرسة على إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المدرسة.	24
					تمتلك المدرسة مكتبة متكاملة تخدم الطلبة والمعلمين.	25
					تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية تحقق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.	26
					توفر المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها.	27
					ينوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع.	28
					توظف المدرسة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة للاتصال بالمجتمع المحلي.	29
					تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار.	30

## ملحق (4)

## البراءة البحثية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة

JU Library

الرقم: ٢٠١٩/٩٨

التاريخ: ٢٠١٩/١١/٥

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة بالفلين غازي شرايحة / جامعة الشرق الاوسط

لمسحها البراءة البحثية للعنوان التالي " القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية"

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠١٩/١١/٥.

ونفصلنا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

مديرة وحدة المكتبة

د. بشرى مده

مكتبة الجامعة الأردنية  
The Library of The University of Jordan