

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

بالفين غازي شرايحة

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

**المخلص** 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 جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، 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.

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

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

**Balvin Ghazi Sharaiha**

**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.

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

## مقدمة

أصبح التعليم مؤخرًا الركيزة الأساسية لأي مجتمع وتحديداً في زمن الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتطور المستمر، حيث يؤدي التعليم دوراً حيوياً في تحقيق النماء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، و ينير 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 الرشيدة.

وقد 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 وينمط 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 والشمران ومصطفى، 2014).

ويوضح المصاروة (2019) أن نمط القيادة يُعد الركيزة الأساسية للعملية الإدارية وأهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بفاعلية وكفاءة، لذا كان لا بد من التركيز على نماذج جديدة للقيادة تُنادي بأهمية وجود أنماط قيادية مختلفة يتبناها 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 مؤخراً 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، أدت إلى ضرورة ظهور نمط القيادة التوزيعية.

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، وتوفر 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).

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 النقل، 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).

#### 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.

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 الأليات التي توفر مصدر دخل كبير للمدرسة، فضلاً عن بيئة متميزة ومتطورة تجذب الطالب وتدفعه إلى اختيار وانتقاء افضل طرق التدريس التي تنافس المدارس الأخرى (Abusharekh, Ahmad, Arqawi, Abu-Naser & Al Shobaki, 2019).

### 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 البعد النظري والبعد التطبيقي:

### الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية من خلال تكوين إطار مفاهيمي عن متغيري الدراسة (القيادة التوزيعية والميزة التنافسية)، كما ستضيف الدراسة الحالية في هذا المجال للمكتبات العربية والأردنية رصيلاً يثري 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 والباحثين 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 التعلمية 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:

تضمنت الدراسة على عديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

#### مفهوم 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 وتطورها" (ربيع، 2017، 17).

**وتعرف إجرائياً:** 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.

#### مفهوم 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 إجرائياً:** 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 أداتي 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.

#### الأدب النظري

#### القيادة التوزيعية

تعد القيادة التوزيعية من أبرز الأنماط القيادية التعليمية الحديثة، وذلك لما لها من تأثير إيجابي وواضح في تحسين العملية التعليمية، وتقع مسؤولية 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 المهمات 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).

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 "

#### 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 همهم 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 وتمثيلية 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 المقدر 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).

### 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 الملائقة على عاتق القائد، إذ أن من خلالها يفوض العديد من سلطاته ومهامه للعاملين فيصبح بذلك مقتدرًا على التفرغ والتركيز على مهمات 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 ويطلعون 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 المبادرات والمهارات المهنية للمعلمين مما يعكس بطريقة إيجابية على العملية التعليمية وتعلم الطلبة.

### 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 تصورا واضح 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 كقيادة 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 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 والعاملين المهارات التي ترتبط بممارسة القيادة التوزيعية كمهارة التعاون، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارات التواصل والحوار، ومهارات التفاوض وحل المشكلات والخلافات.

#### 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 والعلمي المتسارع اتجهت المدارس للتحويل 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).

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). وعرف شلبي (2018) الميزة التنافسية بأنها الطرق والآليات الجديدة التي تكتشفها المؤسسة بحيث تكون أكثر فعالية من الطرق التي يستخدمها المنافسون، بحيث تصبح مقتدرة على تحقيق الإبداع والتفوق على منافسيها.



## أهمية الميزة التنافسية

تزود الميزة التنافسية المؤسسة بالكفاءات والمهارات التي تميزها وتجعلها فريدة من نوعها، فحتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية لا بد أن تكون حيوية وغير عادية ويصعب 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 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 الحسنة بحيث تتفوق على منافساتها (أكبر، 2017).

## 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 ومنها: ضمان بقاء المدرسة وثباتها والاستمرار والتفوق على المدارس المنافسة لها، والحصول على ثقة الطلبة والمعلمين، وإيجاد سمعة حسنة، وتكوين رؤية جديدة مستقبلية للمدرسة وتحديد الأهداف المنشودة، والبحث عن الفرص الكثيرة التي تستطيع اقتناصها، وتشجيع المدرسة على التجدد والابتكار، وتحقيق أهداف المدرسة المعنوية والمادية، وتحقيق مخرجات تعليمية تتميز بالجودة والكفاءة العالية (فرح، 2015).

## 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:

أجرى 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

بمحافظة 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).

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. وأجرت 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.

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 بالنقمة 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.

وأجرى 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.

وهدف 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، كما أشارت 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 أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للقيادة الموزعة والإبداع الإداري.

وأجرى ياسين (2017) دراسة هدفت التعرف إلى الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات 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 الميزة التنافسية قد جاءت بدرجة متوسطة، 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.

وأجرى نفونة وآخرون (Nafuna, et al.,2019) دراسة هدفت التحقيق في أثر الوساطة للميزة التنافسية على العلاقة ما بين استراتيجيات التسعير والأداء 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.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التوزيعية ودراسات أخرى تناولت موضوع الميزة التنافسية، كما تنوعت أدواتها ومجتمعاتها، وأساليب جمع البيانات والمنهجية المستخدمة وطرق التحليل المتبعة، وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها

لموضوع القيادة التوزيعية مثل دراسة دايفس (Davis, 2014) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة وتأثيرهما في الفعالية الذاتية للمعلمين، ودراسة اليعقوبية (2014) التي هدفت التعرف إلى آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية مثل دراسة أجرى افولا (Wafula, 2016) التي هدفت التعرف إلى أثر تنمية المقدرات على الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية الخاصة في مقاطعة مومباسا، ودراسة ياسين (2017) التي هدفت التعرف إلى الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الأسطل (2013) ، ودراسة دايفس (Davis, 2014) من حيث منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت مع دراسة وودس وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) التي استخدمت المنهج التحليلي النوعي.

وتشابهت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة مع دراسة ياسين (2017) التي تمثلت أدواتها بالاستبانة، في حين اختلفت مع دراسة وودس وروبرتس (Woods & Roberts, 2016) التي تمثلت أدواتها بالمقابلات.

أما من حيث عينة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ربيع (2017)، التي تمثلت عينتها من المعلمين والمعلمات، في حين اختلفت مع دراسة الأسطل (2013) التي تمثلت عينتها من المديرين والمديرات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهذا يعزز من أهمية الدراسة الحالية، كونها من الدراسات الجديدة - على حد علم الباحثان - التي تناولت هذا الموضوع، كما تم استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وكذلك إثراء الأدب النظري، بالإضافة إلى الاستفادة من الأساليب الإحصائية لتلك الدراسات.

## الطريقة والإجراءات

### 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 والمتحقين 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، والاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة ربيع (2017)، ودراسة اليعقوبية (2014)، 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 ثلاثة 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، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات الأداة، لقياس السمة، وتعديل الفقرات، وحذف ما يرويه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع عليها (80%) فأكثر من المحكمين

**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 (1).

**الجدول (1): 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

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (1) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لمجالات الأداة (0.93) 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. 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، والاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة الأسطل (2013)، ودراسة ياسين (2017)، 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 ثلاثة 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، 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.

#### 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 (2):

الجدول (2): 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

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (2) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لمجالات الأداة بلغ (0.95) 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 ( $\alpha > 0.60$ ) 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:

طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{الترج في المقياس}}$

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 والميزة التنافسية / ولكل منهما 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.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

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 لتقديرات أفراد العينة 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 (3) ذلك.

الجدول (3): 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 (3) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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 (3.95-3.52) والانحرافات المعيارية بين (0.82-0.76)، 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). وقد تعزى 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 دراسة ربيع (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة اليعقوبية (2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية. أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة التوزيعية فكانت النتائج كما يأتي:

#### – المجال الأول: القيادة المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المشتركة مرتبة تنازلياً

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

يظهر الجدول (4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، وقد تعزى 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)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على عدم إشغال المعلمين بعملية صنع القرارات التي تعد من مهامهم ليتسنى 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.

#### - المجال الثاني: الممارسات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً

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	يدرّب 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 (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، 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 بلغ (1.16)، وبدرجة متوسطة. 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.

#### – المجال الثالث: الثقافة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة المدرسية كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الثقافة

#### المدرسية مرتبة تنازليا

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	8	1.03	3.77	يتبنى المدير طاقات ومقدرات المعلمين الإبداعية.	25
مرتفعة		0.82	3.95	الثقافة المدرسية	

يظهر الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، 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 وملمهة. 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 كاف لما يمتلكه المعلمين من طاقات ومقدرات إبداعية.

**ثانياً: 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 لتقديرات أفراد عينة الدراسة 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 (7) ذلك.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب 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
	<b>الميزة التنافسية</b>	<b>3.83</b>	<b>0.72</b>		مرتفعة

يظهر الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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) وانحراف معياري (0.72) وجاء مجال "الموارد البشرية المتميزة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.86)، في حين جاء مجال "الموارد المادية والمالية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.77). 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 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. أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الميزة التنافسية فكانت النتائج كما يأتي:

#### - المجال الأول: جودة الخدمات التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة 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 (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال جودة الخدمات

#### التعليمية مرتبة تنازليا

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	6	مرتفعة
8	تراجع المدرسة أنشطتها وأدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين.	3.96	0.92	7	مرتفعة
7	توفر المدرسة للطلبة بنية تعليمية جذابة.	3.78	1.02	8	مرتفعة

مرتفعة	9	1.04	3.71	تحرص سياسة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين.	4
متوسطة	10	1.13	3.44	تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير.	9
مرتفعة		0.72	3.94	جودة الخدمات التعليمية	

يظهر الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، وقد تعزى 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.

#### المجال الثاني: الموارد البشرية المتميزة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية المتميزة كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد البشرية

#### المتوسطة مرتبة تنازليا

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 وإطلاعهم	3.86	1.01	5	مرتفعة

				على كل ما هو جديد.	
مرتفعة	6	1.02	3.85	تهتم المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمين.	15
مرتفعة	7	1.10	3.74	تزيد المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم.	14
مرتفعة	8	1.04	3.68	تختار المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين.	12
متوسطة	9	1.16	3.54	تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم.	20
متوسطة	10	1.29	3.27	تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية.	17
مرتفعة		0.86	3.79	الموارد البشرية المتميزة	

يظهر الجدول (9) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، وقد تعزى 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.

### المجال الثالث: الموارد المادية والمالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة 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 (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الموارد المادية والمالية مرتبة تنازليا

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

مرتفعة	3	0.95	3.97	تمتلك المدرسة البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	23
مرتفعة	4	1.1	3.91	توفر المدرسة الغرف الصفية المجهزة بالأجهزة الذكية.	21
مرتفعة	5	0.96	3.88	توظف المدرسة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة للاتصال بالمجتمع المحلي.	29
مرتفعة	6	1	3.87	توفر المدرسة جميع المستلزمات التعليمية.	22
مرتفعة	7	1.02	3.70	تحرص المدرسة على وضع خطة استراتيجية تحقق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.	26
متوسطة	8	1.09	3.67	تمتلك المدرسة مكتبة متكاملة تخدم الطلبة والمعلمين.	25
متوسطة	9	0.97	3.53	تحرص المدرسة على إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المدرسة.	24
متوسطة	10	1.25	3.08	يتوافر في المدرسة نظام للحوافز والمكافآت وفقاً للتميز والإبداع.	28
مرتفعة		0.77	3.76	الموارد المادية والمالية	

يظهر الجدول (10) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة 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، 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.

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؟"

وللإجابة 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 (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): 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
الموارد المادية والمالية	معامل الارتباط	.677**	.619**	.726**	.714**
	تحقيق الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	380	380	380	380
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	.811**	.744**	.860**	.852**
	تحقيق الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	380	380	380	380

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

ويبين الجدول (11) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائياً 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 إحصائياً بين جميع مجالات الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة وجميع مجالات القيادة التوزيعية عند تحقيق ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجموع درجات القيادة التوزيعية ومجموع درجات الميزة التنافسية بلغت قيمتها (0.852)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائياً. وقد يعزى 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 ولأنهم وانتمائهم للمدرسة واستنهاض همهم 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 يعكس إيجاباً على أداء المدرسة وتقدمها وتقردها 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

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

ضرورة تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعيد عن المركزية.

1. إشراك مديري المدارس المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية صنع القرارات.
2. ضرورة إشراك مديري المدارس المعلمين في حل المشكلات المختلفة التي تواجه المدرسة.
3. ضرورة تكليف مديري المدارس المعلمين القيام بالمهام الإدارية والأدوار القيادية بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومقدراتهم.
4. لا بد أن تضع إدارة المدرسة نظام واضح للترقية الوظيفية.
5. ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين والمبدعين.
6. إجراء دراسات مماثلة حول القيادة التوزيعية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، فاعلية الأداء.
7. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول القيادة التوزيعية في المدارس الحكومية والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.

#### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

- 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.
- أكبر، عيبر (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، (18): 373-414.
- حراشنة، محمد(2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفاعلية 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.
- 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.
- ربيع، محمد (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

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

شليبي، 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 بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20)، 213-231.

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

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.

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 والشمران، 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.

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.

#### المراجع الأجنبية

- 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.
- Davis, M. D. (2014). **The Relationship between Distributed Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy**, (Doctoral dissertation), Grand Canyon University, USA.
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. **The Journal of Management Development**, 31(1), 7-17.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.