

## القيادة الموزعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية

د/ باسم مصطفى إبراهيم العواد

دكتوراة الفلسفة في التربية (الادارة التربوية)

### ملخص البحث

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية ، ومعوقات تطبيقها بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتتمثل أداة الدراسة في استبانة مقدمه إلى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية ، ومعوقات تطبيقها بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢.١٢ من ٣.٠٠). وأن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢.٤٢ من ٣.٠٠)، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعيد عن المركزية، وبضرورة تكليف مديري المدارس المعلمين القيام بالمهام الإدارية والأدوار القيادية بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومقدراتهم.

### Abstract:

This study seeks to reveal the reality of distributed leadership in order to achieve competitive advantage, and the obstacles to its implementation in secondary education schools in Al-Qahliya Governorate, and the descriptive method was used, and the study tool is to introduce the introduction to the teachers in the secondary education schools in Al-Qahliya Governorate with the aim of identifying the reality of distributed leadership in order to achieve competitive advantage. , and the obstacles to its application in secondary schools in Al-Qahliyya Governorate from their point of view, and the study concluded that the principals and teachers of the study sample agree to a moderate degree on the reality of distributed leadership to achieve a competitive advantage in secondary schools in Al-Qahliyyah Governorate with a moderate score (2.12 out of 3.00). and that the principals and teachers of the study sample agree to a large degree on the difficulties of implementing the leadership of the district in the schools of secondary education in the governorate of Al-Qahliya; With average math (2.42 out of 3.00), the study concluded that it is necessary to strengthen school principals for the distributional leadership style, as one of the modern school leadership styles and away from centralization, and it is necessary to assign school principals to teachers to perform administrative tasks and leadership roles that are commensurate with their qualifications and abilities.

## مقدمة

المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بفاعلية وكفاءة، لذا كان لا بد من التركيز على نماذج جديدة للقيادة تُنادي بأهمية وجود أنماط قيادية مختلفة يتبعها 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 الموزعة 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، أدت إلى ضرورة ظهور نمط القيادة الموزعة.

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

أصبح التعليم مؤخرا الركيزة الأساسية لأي مجتمع وتحديدا في زمن الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتطور المستمر، حيث يؤدي التعليم دورا حيويا في تحقيق النماء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وينير 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 يقياس تقدمها وازدهارها بحجم الانجازات 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 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 والشمران ومصطفى، ٢٠١٤)

ويوضح المصاروة (٢٠١٩) أن نمط القيادة يُعد الركيزة الأساسية للعملية الإدارية وأهم عناصر نجاح

والتفوق على نظيراتها من المدارس الخاصة، ويقلل من إمكانيتها على النهوض بالعملية التعليمية بالشكل الصحيح. (حراشة، ٢٠١٦)

وقد أشارت عديد من البحوث والدراسات ومنها دراسة صايمة (٢٠١٧)، ودراسة عبدالله (٢٠١٥) إلى أهمية القيادة الموزعة كونها من أساليب القيادة التي تبني المقدررة على التغيير والتحسين، وحشد خبرة القيادة على جميع المستويات في المدرسة من أجل توليد المزيد من الفرص للتغيير وبناء المقدررة 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

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، ٢٠١٧)

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 و رغباتهم، 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 تمرکز 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 مقدررة المدرسة من المنافسة

والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي وتفرضه العولمة وما أفرزته من متغيرات، وتزداد أهميتها في مجال التعليم قبل الجامعي، خاصة بعد تطبيق برامج توكيد الجودة والاعتماد بالمدارس المصرية.

٣- تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات التربوية.

٤- 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.

٥- يؤمل أن يتم الاستفادة من توصيات ونتائج هذه الدراسة في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.

٦- من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة بمثابة دليل عمل للمدرسة لتفعيل القيادة التوزيعية من أجل تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية العلمية في المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

٧- تعد هذه الدراسة في حدود علم الباحث من بين الدراسات القليلة التي تتناول القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام.

٨- تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

#### منهج الدراسة:

تقتضي طبيعة المشكلة محل الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة

أفضل طرق التدريس التي تنافس المدارس الأخرى (Abusharekh, Ahmad, Arqawi, Abu-Naser ) (& Al Shobaki, 2019)

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

١- ما الأسس الفكرية للقيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي العام؟

٢- ما الإطار المفهومي للميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام؟

٣- ما واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

٤- ما معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

٥- ما أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

#### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية، ومعوقات تطبيقها بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الراهنة.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في:

١- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع القيادة الموزعة والميزة التنافسية والتي من شأنها التأثير بصورة ايجابية على العديد من الجوانب في المدارس الثانوية العامة.

٢- أن دراسة الميزة التنافسية في كافة المجالات تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري

### 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:** مقدره مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية 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 أف ارد عينة الدراسة على الأداة الخاصة بالميزة التنافسية التي تم تطويرها لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

### الاطار النظري

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 المهام القيادية على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية مستثمراً لقدراتهم وطاقاتهم، والعمل على تنمية مهاراتهم ودوافعهم المهنية والشخصية، حتى يجعل منهم قادة، كُمل حسب ميوله وتخصصه، فيصبح قائد المدرسة محاطاً

موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة مقدمه إلى المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية بهدف التعرف على واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية، ومعوقات تطبيقها بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية من وجهة نظرهم.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من (١٩٣) مديراً و(٦٧٩١) معلماً، بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية، وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الحالية على عينة ممثلة لهذا المجتمع.

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة على عديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً 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 وتطويرها" (ربيح، ٢٠١٧، ١٧)

**وتعرف إجرائياً:** نمط من أنماط القيادة الحديثة التي يتبعها قاندي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية بهدف توزيع الأدوار القيادية على المعلمين وإشراكهم في إدارة المسؤوليات المدرسية ومنحهم الثقة والمقدرة على إبداء الرأي واتخاذ القرارات.

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، ٢٠١٧)

#### مميزات القيادة الموزعة:

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 مقتدرًا على التفرغ 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 (الحربي، ٢٠١٦)

ويرى هارس (Harris, 2011) أن القيادة التوزيعية تتميز بأنها تجعل الأفراد العاملين يشعرون بالأمان لكونهم جزء من عملية القيادة ويطلعون

بالمعلمين القادة، الذين يمتلكون المقدر على تنفيذ المهمات القيادية بالشكل الذي يحقق أهداف المدرسة التعليمية. (الشريفي وعبدالله، ٢٠١٧)

وعرف كل من العلياني والألفي (٢٠١٧، ٢٤١) 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 وانتماؤهم 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 يتمركز حول مدير المدرسة بجعل المعلمين قادة والتركيز على العمل ضمن فريق واحد. (الهور، ٢٠١٧)

وتتبع أهمية القيادة الموزعة 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

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 القرارات، ومهارات التواصل والحوار، ومهارات التفاوض وحل المشكلات والخرافات.

### 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 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)

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

باستمرار على أحدث المستجدات، بحيث لا تكون مبهمة بالنسبة لهم فيشاركون في التخطيط وطرح الأفكار بما يخص كل جديد، مما سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم 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.

### 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، ٢٠١٩)

ويشير أبو زر (٢٠١٥) 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

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، ٢٠١٧)

#### أهداف الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية للمؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها أن تحقق درجة عالية من الكفاءة؛ 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، ٢٠١٢)

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، ٢٠١٥)

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، ٢٠١٣)

وعرف شلبي (٢٠١٨) الميزة التنافسية 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.

#### 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، إذ 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



## الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

أجرى الأسطل (٢٠١٣) 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 (٥١) 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).

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 (٥٤) مدرسة حكومية في مقاطعتي بينال وأريزونا، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والفاعلية الذاتية للمعلمين، وبين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة.

وأجرت اليعقوبية (٢٠١٤) 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 (٦٤٥) 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 أجرى 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 أظهرت 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

وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة حيث بلغ عددهم (٤٠٠) 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.

أجرى 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 (١٨٤) 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 دافيس (Davis,

مومباسا والتي بلغ عددها (٢٠٧) مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (٥٠%) 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 (٢٠١٧) 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 (٤٥٠) 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 (٢٠١٧) 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،

نظر المعلمين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهذا يعزز من أهمية الدراسة الحالية، كونها من الدراسات الجديدة على حد علم الباحث التي تناولت هذا الموضوع، كما تم استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في- تطوير أداة الدراسة وكذلك إثراء الأدب النظري، بالإضافة إلى الاستفادة من الأساليب الإحصائية لتلك الدراسات.

#### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تعرض الدراسة في فصلها الحالي تسعى إلى تحديد مدى موافقة أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة، وقد سار الباحث في الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية: تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في تحديد مدى موافقة أفراد العينة حول واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ومعوقات تطبيقها وأبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

#### ٢- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صمم الباحث استبانة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بمجال القيادة الموزعة والميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

- تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور؛ الأول: اشتمل على اثنان وثلاثون عبارة، والثاني: اشتمل على ثمانية وثلاثون عبارة. والثالث سؤال مفتوح وكانت الإجابة على عبارات

(2014) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الموزعة وثقافة المدرسة وتأثيرهما في الفعالية الذاتية للمعلمين، ودراسة اليعقوبية (٢٠١٤) 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 (٢٠١٧) التي هدفت التعرف إلى الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الأسطل (٢٠١٣)، ودراسة دافيس (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 (٢٠١٧) 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 (٢٠١٧)، التي تمثلت عينتها من المعلمين والمعلمات، في حين اختلفت مع دراسة الأسطل (٢٠١٣) التي تمثلت عينتها من المديرين والمديرات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع القيادة التوزيعية والميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة

■ **قطاع الشمال** : ويشمل إدارة بلقاس – إدارة شربين – إدارة نبروه - إدارة المطرية – إدارة المنزلة – إدارة الجمالية – إدارة ميت سلسيل – إدارة منية النصر، وقد تم اختيار أربع إدارات منها بطريقة عشوائية هي (إدارة بلقاس – إدارة شربين – إدارة الجمالية – إدارة منية النصر) بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

■ **قطاع الوسط** : ويشمل إدارة ديوان المديرية – إدارة شرق المنصورة – إدارة غرب المنصورة – إدارة طلخا – إدارة دكرنس، إدارة بنى عبيد، وقد تم اختيار ثلاث إدارات منها بطريقة عشوائية هي (إدارة غرب المنصورة – إدارة طلخا - إدارة دكرنس) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

■ **قطاع الجنوب** : ويشمل إدارة ميت غمر – إدارة السنبلوين – إدارة أجا – إدارة تمى الأمديد، وقد تم اختيار إدارتين منها بطريقة عشوائية هي (إدارة السنبلوين - إدارة أجا) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

ب- تم تحديد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة المتمثلة فى المديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، ويمكن توضيح حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي ككل من خلال الجدول (١) على النحو الآتى:

المحورين الأول والثاني في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة – متوسطة – قليلة).

- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

- قام الباحث بتجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين وكان من أهم التعديلات إعادة صياغة بعض العبارات.

- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

**المحور الثاني:** معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

**المحور الثالث:** أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

وللتحقق من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق قام الباحث بالآتي:

٣- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة Random Sampling Stratified وفقاً للمعايير الآتية:

أ- تم تقسيم الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية إلى ثلاثة قطاعات على النحو الآتى:

جدول (١٣) توصيف عينة الدراسة وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والوظيفة

الوظيفة						الوظيفة والنوع القطاع والإدارات
معلم			مدير			
%	العينة	المجتمع	%	العينة	المجتمع	
٨,٤	٢٧	٣٢١	٥٠	٦	١١	بلفاس
٩,٨	٤٩	٥٠٢	٥٠	٧	١٤	شربين
٩,٦	١٠	١٠٤	٥٠	١	٣	الجمالية
٩,٧	٢٩	٢٩٨	٥٠	٤	٨	منية النصر
٩,٤	١١٥	١٢٢٥	٥٠	١٨	٣٥	المجموع
١٠,١	٩٢	٩١٣	٥٠	٩	١٨	غرب المنصورة
١٢,٣	٥٥	٤٤٨	٥٠	٩	١٨	طلخا
١٠,٢	٥١	٥٠٢	٥٠	٧	١٤	دكرنس
١٠,٦	١٩٨	١٨٦٣	٥٠	٢٥	٥٠	المجموع
٩,٦	٤٩	٥١٣	٥٠	٩	١٨	أجا
٩,٦	٤٧	٤٩١	٥٠	٩	١٧	السنبلاوين
٩,٦	٩٦	١٠٠٤	٥٠	١٨	٣٥	المجموع
٩,٤	٣٨٥	٤٠٩٢	٥٠	٦١	١٢٠	المجموع الكلي

يتضح من جدول (١) أن عينة الدراسة تمثل مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية (شمال – وسط -جنوب)؛

والجدول التالي يوضح توصيف عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول (٢) توصيف عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	العينة	متغيرات الدراسة	
		مديرون	الوظيفة
%١٢,٩٨	٦١	مديرون	الوظيفة
%٨٧,٠٢	٤٠٩	معلمون	الوظيفة
%١٠٠	٤٧٠	الإجمالي	

- تفريغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، وذلك على النحو الآتي:

- تم تخصيص (٣) درجات للبدل موافق بدرجة كبيرة، و (٢) درجة للبدل موافق بدرجة متوسطة، و (١) درجة للبدل موافق بدرجة قليلة، وذلك في المحاور الثلاثة ككل.

- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

من الجدول السابق: يتضح أن (١٢,٩٨%)

من عينة الدراسة مديرون، و (٨٧,٠٢%) من عينة الدراسة معلمون.

#### ٤- المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء بعض الخطوات على النحو الآتي:

- التوزيع التكراري: لمعرفة تكرار كل عبارة في الاستبانة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

#### ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم في البداية عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع المحاور؛ لمعرفة إذا ما كان سيتم معالجته في ضوء العينة الكلية أم ستكون وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) كل على حدة؟ وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٣):

#### جدول (٣): قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة

وفقاً لمتغير الوظيفة ( معلم/ مدير) على محاور الاستبانة (٤٧٠)

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	معلم	٤٠٩	١,٨٥	٠,٢١٤	١,٦٥٨-	غير دالة
	مدير	٦١	١,٩٠	٠,١٤٠		
معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	معلم	٤٠٩	١,٩٨	٠,٢٥٤	٠,٤٤٧-	غير دالة
	مدير	٦١	١,٧٤	٠,١٦١		

• تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver (25) Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = (٣ × تكرار البديل موافق  
بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل موافق  
بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل موافق  
بدرجة قليلة).

- تم استخدام اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع المحاور.

- معامل الارتباط (بيرسون person)؛ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة، ولقياس صدق عبارات محاورها.

- معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ لقياس ثبات إجابات عينة الدراسة؛ حتى يمكننا تحليل محاور الاستبانة وقبول نتائجها.

أهميتها، بعد عرض ذلك على سعادة المشرف على البحث، ومن ثم صُممت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك بقصد التعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك لمعرفة وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صُممت لأجله، وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

١- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

#### جدول (٤) معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور ن=(٥٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٦٤٨**	١٣	٠,٨٤٢**
٢	٠,٧٩١**	١٤	٠,٨٩٨**
٣	٠,٨٤٢**	١٥	٠,٨٤٥**
٤	٠,٨٢٣**	١٦	٠,٨١٥**
٥	٠,٨١٩**	١٧	٠,٧٤٥**
٦	٠,٥٧٤**	١٨	٠,٧٣٦**
٧	٠,٨٧٤**	١٩	٠,٨٤٢**
٨	٠,٦٥٤**	٢٠	٠,٩٠٠**
٩	٠,٦٠١**	٢١	٠,٦٣٩**
١٠	٠,٦٨٩**	٢٢	٠,٦٧٨**
١١	٠,٧٨٤**	٢٣	٠,٨٨١**
١٢	٠,٨٣٢**		

(\*\*) دالة إحصائية عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج جدول (٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (المعلم/ المدير) في المحاور، حيث جاءت قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ومن ثم سيتم التعامل إحصائياً مع مفردات هذه المحاور في ضوء العينة الكلية، وفيما يلي عرض وتفسير نتائج كل محور.

#### - صدق وثبات أداة الدراسة:

##### أ- صدق المحكمين:

عُرِضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون من حيث الإضافة أو الحذف والتصويب؛ قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون ورأوا

هذا المحور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد علي المحور الأول (واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية) في الدراسة الحالية.

٢ - صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط داله إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وقد تراوحت ما بين (٠,٥٧٤, ٠,٩٠٠)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول وأن كل عبارة من عبارات

جدول (٥) معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور ن=(٥٠)

المحور الثاني: معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٨٦٨**	٨	٠,٨٦٥**	١
٠,٨٥٤**	٩	٠,٨٢٧**	٢
٠,٧٨٢**	١٠	٠,٨٨٠**	٣
٠,٨٨٥**	١١	٠,٨٨٠**	٤
٠,٨٥٤**	١٢	٠,٧٨٩**	٥
٠,٩١١**	١٣	٠,٨٥٧**	٦
٠,٨٧٢**	١٤	٠,٨٨١**	٧

(\*\*) دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

المحور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد علي المحور الثاني (معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية) في الدراسة الحالية.

- كذلك قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط داله إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وقد تراوحت ما بين (٠,٧٨٢, ٠,٩١١)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الثاني وأن كل عبارة من عبارات هذا



جدول (٦) يوضح قيم معاملات الارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن=(٥٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	٠,٧٩٩**
٢	معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	٠,٦٧٩**

(\*\*) دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها.

#### ثبات أداة الدراسة

استخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة.

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة داله إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت ما بين (٠,٤١١)، (٠,٧٩٩)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يعني ذلك أن كل محور من محاور هذه الاستبانة يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (٧) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	٢٣	٠,٩٧١
٢	معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	١٤	٠,٩٠٢
	الإجمالي	٣٧	٠,٩٢٦

#### وللإجابة على هذا السؤال:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات المديرين والمعلمين عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظرهم، وذلك على النحو التالي:

يتبين من الجدول رقم (٧) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (٠,٩٠٢)، (٠,٩٧١)، كما أظهرت الاستبانة معاملًا عاليًا من الثبات للمحاور كلها، بلغ (٠,٩٢٦)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

#### إجابات أفراد عينة الدراسة عن التساؤل الأول:

ما واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

تبين نتائج الجدول (٨) آراء لاستجابات أفراد العينة الكلية حول واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ن= (٤٧٠)

م	العبارات	الآراء			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التأثير
		قبلي	متوسطة	مقبول				
١٣	يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية	٥٠	١٨٥	٢٣٥	٢,٣٩	٠,٦٧٢	كبيرة	١
		%١٠,٦	%٣٩,٤	%٥٠				
٢٠	يعزز المدير قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة	٥٠	١٨٥	٢٣٥	٢,٣٩	٠,٦٧٣	كبيرة	٢
		%١٠,٦	%٣٩,٤	%٥٠				
١٠	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	٣٤	٢٣٥	٢٠١	٢,٣٥	٠,٦١٢	كبيرة	٣
		%٧,٢	%٥٠	%٤٢,٨				
٤	لدى المدرسة أهدافاً استراتيجية واضحة تسعى في تحقيقها إلى التميز والمنافسة.	٣٣	٢٦٧	١٧٠	٢,٢٩	٠,٥٨٩	متوسطة	٤
		%٧	%٥٦,٨	%٣٦,٢				
١٩	يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي	٣٤	٢٦٨	١٦٨	٢,٢٨	٠,٥٩٠	متوسطة	٥
		%٧,٢	%٥٧	%٣٥,٧				
٢٢	يوفر المدير بيئة مدرسية تعاونية تسهل الاتصال والتواصل بين المعلمين في المدرسة	٥٠	٢٣٦	١٨٤	٢,٢٨	٠,٦٤٦	متوسطة	٦
		%١٠,٦	%٥٠,٢	%٣٩,١				
٢٣	يتمتع المدير بالشفافية والموضوعية في توزيع الجداول الدراسية	٥٠	٢٥٢	١٦٨	٢,٢٥	٠,٦٣٣	متوسطة	٧
		%١٠,٦	%٥٣,٦	%٣٥,٧				
١٤	يطلع المدير المعلمين على آخر المستجدات الإدارية	٨٤	١٨٥	٢٠١	٢,٢٤	٠,٧٣٨	متوسطة	٨
		%١٧,٩	%٣٩,٤	%٤٢,٨				
١٥	يمنح المدير الفرصة للمعلمين القيام بمهام قيادية في التواصل مع المجتمع المحلي	٣٤	٣٠٣	١٣٣	٢,٢١	٠,٥٥٨	متوسطة	٩
		%٧,٢	%٦٤,٥	%٢٨,٣				
١٢	يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية	٨٣	٢٠١	١٨٦	٢,٢١	٠,٧٢٤	متوسطة	١٠
		%١٧,٧	%٤٢,٨	%٣٩,٦				
٨	يوزع المدير المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية	٨٢	٢٢١	١٦٧	٢,١٨	٠,٧٠٥	متوسطة	١١
		%١٧,٤	%٤٧	%٣٥,٥				
٣	تضع المدرسة رسالة واضحة تحقق لها التميز والمنافسة.	٤٩	٣٠٢	١١٩	٢,١٤	٠,٥٧٩	متوسطة	١٢
		%١٠,٤	%٦٤,٣	%٢٥,٣				
٦	يشجع المدير إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.	٦٥	٣٠٣	١٠٢	٢,٠٧	٠,٥٩١	متوسطة	١٣
		%١٣,٨	%٦٤,٥	%٢١,٧				
٢	تمتلك المدرسة رؤية استراتيجية واضحة تهدف إلى التميز والمنافسة.	٦٦	٣٠٢	١٠٢	٢,٠٧	٠,٥٩٣	متوسطة	١٤
		%١٤	%٦٤,٣	%٢١,٧				
٥	تشرك المدرسة المدراء والمعلمين في اعداد الخطة الاستراتيجية لها	٨٢	٢٦٩	١١٩	٢,٠٧	٠,٦٤٩	متوسطة	١٥
		%١٧,٤	%٥٧,٢	%٢٥,٣				
١١	يستعين المدير بالخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار	١١٧	٢٢٠	١٣٣	٢,٠٣	٠,٧٢٩	متوسطة	١٦
		%٢٤,٩	%٤٦,٨	%٢٨,٣				
٢١	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في القضايا التعليمية	١٠١	٢٦٨	١٠١	٢,٠٠	٠,٦٥٦	متوسطة	١٧
		%٢١,٥	%٥٧	%٢١,٥				
١٧	يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة	١١٦	٢٥٢	١٠٢	١,٩٧	٠,٦٨١	متوسطة	١٨
		%٢٤,٧	%٥٣,٦	%٢١,٧				

م	العبارات	الآراء			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التبويب
		قليلة	متوسطة	كبيرة				
٧	يستثمر المدير مقدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي	١١٥	٢٥٣	١٠٢	١,٩٧	٠,٦٧٩	متوسطة	١٩
١٦	يدير المدير المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة	١٤٩	٢١٩	١٠٢	١,٩٠	٠,٧٢٤	متوسطة	٢٠
٩	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع أهداف المدرسة وتحديد رؤيتها	١٦٧	١٨٦	١١٧	١,٨٩	٠,٧٧٠	متوسطة	٢١
١٨	يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية	١٦٧	٢٠٢	١٠١	١,٨٥	٠,٧٤٢	متوسطة	٢٢
١	تجري المدرسة تحليلاً بيئياً مثل SOWT بشكل دوري.	٢٣٢	١٨٧	٥١	١,٦١	٠,٦٧٤	قليلة	٢٣
المتوسط الحسابي العام					٢,١٢	٠,٤٥٣	متوسطة	

### \* المتوسط الحسابي العام من ٣ درجات

بالشكل الصحيح الذي يساهم في رفع جودة العملية التعليمية وتميزها.

بينما العبارات التي حصلت على درجة متوسطة عدد (١٩) عبارات من واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتمثلت في العبارات أرقام (٤، ١٩، ٢٢، ٢٣، ١٤، ١٥، ١٢، ٨، ٣، ٦، ٢، ٥، ١١، ٢١، ١٧، ٧، ١٦، ٩، ١٨)، أما العبارة التي حصلت على درجة قليلة تمثلت في العبارة رقم (١) التي تنص على " تجري المدرسة تحليلاً بيئياً مثل SOWT بشكل دوري " بمتوسط حسابي (١,٦١)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف لدى مدير المدرسة والمعلمين حول إدراك أهمية التحليل البيئي SOWT بشكل دوري في البيئة المدرسية ودوره في تقدم المدرسة وتركيزهم على أمور أخرى كالمهام الإدارية والمدرسية وعدم الاهتمام بشكل كاف بعملية التخطيط الاستراتيجية داخل المدرسة.

#### - إجابات أفراد عينة الدراسة عن التساؤل الثاني:

ما معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

يتبين من الجدول رقم (٨) أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,١٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٤٥٣)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (متوسطة)، وهذا يؤكد مدى إدراك المديرين والمعلمين لأهمية واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام.

كما يتبين من الجدول أعلاه موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عدد (٣) عبارات من واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتمثلت في العبارات أرقام (١٣، ٢٠، ١٠)، وجاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٣) التي تنص على " يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية" بمتوسط حسابي (٢,٣٩) وبدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الثانوية العامة لأهمية الأفكار والمهارات التي يمتلكها المعلمين فيما يخص الأنشطة واللجان المدرسية وبالتالي حرص المديرين على إدارتها

وللإجابة على هذا السؤال:

وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات المديرين والمعلمين عينة الدراسة حول معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظرهم، وذلك على النحو التالي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من

تبين نتائج الجدول (٩) آراء لاستجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات

تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ن(=٤٧٠)

م	العبارات	الآراء			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		كثيرة	متوسطة	قليلة				
١	زيادة الأعباء الأكاديمية على المعلمين.	٣٧١	٩٩	٠	٢,٧٨	٠,٤٠٨	كبيرة	١
		%٧٨,٩	%٢١,١	%٠				
٢	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والمدراء.	٣٨٦	٦٧	١٧	٢,٧٨	٠,٤٩١	كبيرة	٢
		%٨٢,١	%١٤,٣	%٣,٦				
٣	إحجام المعلمين عن أداء أدوار قيادية خوفاً من تحمل المسؤولية.	٣٣٤	٨٥	٥١	٢,٦٠	٠,٦٧٦	كبيرة	٣
		%٧١,١	%١٨,١	%١٠,٩				
٤	ضعف تدريب المعلمين على الأدوار القيادية	٣٠١	١٣٥	٣٤	٢,٥٦	٠,٦٢٥	كبيرة	٤
		%٦٤	%٢٨,٧	%٧,٢				
١٣	سيطرة البيروقراطية على الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسات التعليمية.	٣٠٢	٦٧	١٠١	٢,٤٢	٠,٨٢٢	كبيرة	٥
		%٦٤,٣	%١٤,٣	%٢١,٥				
٧	الخوف من العواقب المحتملة لمشاركة المعلمين في صناعة القرار.	٢٥٠	١٥٣	٦٧	٢,٣٨	٠,٧٢٣	كبيرة	٦
		%٥٣,٢	%٣٢,٦	%١٤,٣				
١٠	اعتقاد مديري المدارس أن منح المستويات الأقل منها أدواراً قيادية يسبب فوضى إدارية.	٢٥١	١٥١	٦٨	٢,٣٨	٠,٧٢٦	كبيرة	٧
		%٥٣,٤	%٣٢,١	%١٤,٥				
٦	الخوف من التغيير وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف.	٢٣٥	١٦٨	٦٧	٢,٣٥	٠,٧١٨	كبيرة	٨
		%٥٠	%٣٥,٧	%١٤,٣				
١٢	اتباع الأسلوب التسلسلي في إدارة العاملين داخل المجتمع المدرسي.	٢٦٩	١٠٠	١٠١	٢,٣٥	٠,٨١٢	كبيرة	٩
		%٥٧,٢	%٢١,٣	%٢١,٥				
١١	التركيز على متطلبات الحاضر دون النظر للمستقبل.	٢٣٤	١٥٢	٨٤	٢,٣٢	٠,٧٥٨	متوسطة	١٠
		%٤٩,٨	%٣٢,٣	%١٧,٩				
٥	عزوف المعلمين عن اقتراح أفكار ومبادرات قيادية جديدة خوفاً من المساءلة الإدارية.	٢١٧	١٨٥	٦٨	٢,٣١	٠,٧١٢	متوسطة	١١
		%٤٦,٢	%٣٩,٤	%١٤,٥				
١٤	ضعف مهارات العمل الجماعي التعاوني لدى العاملين بالمدرسة.	٢١٩	١٥٠	١٠١	٢,٢٥	٠,٧٨٦	متوسطة	١٢
		%٤٦,٦	%٣١,٩	%٢١,٥				
٨	وجود اتجاهات سلبية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام نحو القيادة الموزعة.	١٦٥	٢٥٤	٥١	٢,٢٤	٠,٦٣٣	متوسطة	١٣
		%٣٥,١	%٥٤	%١٠,٩				
٩	ضعف عملية الاتصال بين المدراء والمعلمين.	١١٦	٢٨٦	٦٨	٢,١٠	٠,٦١٧	متوسطة	١٤
		%٢٤,٧	%٦٠,٩	%١٤,٥				
المتوسط الحسابي العام					٢,٤٢	٠,٤٨٤	كبيرة	

\* المتوسط الحسابي العام من ٣ درجات

والجهد الكبير المبذول في اليوم المدرسي وبالتالي تعوقه عن تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة التعليم، بينما العبارات التي حصلت على درجة متوسطة عدد (٥) عبارات من معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتمثلت في العبارات أرقام (١١، ٥، ١٤، ٨، ٩).

#### - إجابات أفراد عينة الدراسة عن التساؤل الثالث:

ما أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

#### ولإجابة على هذا السؤال:

وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات المديرين والمعلمين عينة الدراسة حول أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وذلك على النحو التالي:

- ١- تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعد عن المركزية.

- ٢- تكليف مديري المدارس المعلمين القيام بالمهام الإدارية والأدوار القيادية بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومقدراتهم.

- ٣- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين والمبدعين.

- ٤- إشراك مديري المدارس المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية صنع القرارات.

- ٥- تكريم المعلمين المشاركين بالأفكار الإبداعية لتطوير العمل للتميز.

- ٦- تفعيل اللقاءات الحوارية بين القيادات والمعلمين للتشاور واستمطار الأفكار.

يتبين من الجدول رقم (٩) أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٢ من ٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٤٨٤)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (كبيرة)، وهذا يؤكد مدى إدراك المديرين والمعلمين بوجود معوقات لتطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

وهذا يؤكد مدى إدراك المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية بأن القيادة الموزعة تُعد من أهم المداخل القيادية الجماعية التي قد تعمل على تطوير فاعلية المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية العامة على وجه الخصوص، لأنه يعد مدخلاً فاعلاً يسعى إلى تنمية وتطوير العنصر البشري في المدرسة عن طريق مجموعة من الممارسات لتشكيل قوة عمل تتسم بالأداء المتميز والفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتبين من الجدول أعلاه موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عدد (٩) عبارات من معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتمثلت في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ١٣، ٧، ١٠، ٦، ١٢)، وجاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (١) التي تنص على "زيادة الأعباء الأكاديمية على المعلمين" بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وبدرجة كبيرة، وتعزّي هذه النتيجة إلى أن شغل المعلمين بالأعباء الأكاديمية والإدارية يصرفهم عن الإبداع داخل الصف ويؤثر سلباً على التحصيل العلمي للطلبة، وأنّ الأعباء الأكاديمية والإدارية وإعداد الملفات المدرسية من أنشطة وفعاليات وغيرها هي التي تنقل كاهل المعلمين وتعوقه عن إكمال واجباته بسبب التعب

- نتائج السؤال الثالث الذي ينص على " ما أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟"

يلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة يرون أن أبرز المقترحات لتطبيق القيادة الموزعة بما يحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، هي كالتالي:

- 1- تعزيز مديري المدارس لنمط القيادة التوزيعية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة والبعد عن المركزية.
- 2- تكليف مديري المدارس المعلمين القيام بالمهام الإدارية والأدوار القيادية بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومقدراتهم.
- 3- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين والمبدعين.
- 4- إشراك مديري المدارس المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية صنع القرارات.
- 5- تكريم المعلمين المشاركين بالأفكار الإبداعية لتطوير العمل للتميز.
- 6- تفعيل اللقاءات الحوارية بين القيادات والمعلمين للتشاور واستمطار الأفكار.
- 7- نشر الثقافة التي تؤدي إلى تطبيق مدخل القيادة الموزعة لتحقيق ميزة تنافسية.
- 8- تهيئة مناخ تعاوني يسهل عملية الاتصال بين المديرين والمعلمين لتحقيق مستوى من التميز والإبداع بالمدرسة.
- 9- وضع معايير مرتفعة في بناء السياسات والاستراتيجيات بما يعزز ميزتها التنافسية.
- 10- نشر ثقافة التميز التنافسي بين منسوبي المدرسة.

7- نشر الثقافة التي تؤدي إلى تطبيق مدخل القيادة الموزعة لتحقيق ميزة تنافسية.

8- تهيئة مناخ تعاوني يسهل عملية الاتصال بين المديرين والمعلمين لتحقيق مستوى من التميز والإبداع بالمدرسة.

9- وضع معايير مرتفعة في بناء السياسات والاستراتيجيات بما يعزز ميزتها التنافسية.

10- نشر ثقافة التميز التنافسي بين منسوبي المدرسة.

#### نتائج الدراسة:

تبين من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية ظهور عدد من النتائج المهمة التي يحسن عرضها، وذلك وفق النقاط الآتية:

- نتائج السؤال الأول الذي ينص على " ما واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟"

يلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على واقع القيادة الموزعة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,١٢) من (٣,٠٠).

- نتائج السؤال الثاني الذي ينص على " ما معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟"

يلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن المديرين والمعلمين عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٢) من (٣,٠٠).

الشريفي، عباس، وعبد الله، إيناس. (٢٠١٧) القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ١٣-٤٣.

شلبي، أماني. (٢٠١٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة.

صايمة، سمية. (٢٠١٧) درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ص ٢١٣-٢٣١.

عبد الله، إيناس. (٢٠١٥) القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاوت الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العبرية، نعيمة. (٢٠١٧) 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. (٢٠١٧) درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، العلوم التربوية، ص ٢٣٧-٢٦٣.

فرح، مها. (٢٠١٥) دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في دعم الميزات التنافسية للمنشآت:

أبو زر، أيمن. (٢٠١٥) 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. (٢٠١٧) ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ص ٣٧٣-٤١٤.

حراشة، محمد. (٢٠١٦) النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، ص ١١٦٧-١١٨٣.

الحربي، خليل. (٢٠١٦) واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ص ٦٧٥-٧٠٨.

درويش، زينب. (٢٠١٩) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ص ٣١٠-٣٤١.

ربيع، محمد. (٢٠١٧) 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.

عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

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

دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

المصاروة، أسامة. (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المازر الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ص ٢-٢٦.

المناصير، أروى. (٢٠١٢) درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

منسي، ريماء اولشرمان، منيرة ومصطفى، انتصار. (٢٠١٤) أدوار مدير المدرسة التكوينية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ص ٧٦-٩٠.

الهور، وفاء. (٢٠١٧) 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. (٢٠١٧) الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

اليقوبية، سوسن. (٢٠١٤) آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة



- 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.
- 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