

ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية  
بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة  
بالمملكة العربية السعودية

دكتورة/عبير فاروق أكبر<sup>(٥)</sup>

---

٥. عبير فاروق أكبر : حاصلة على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (إدارة تربوية) كلية التربية - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

## مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة الإدارة في المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها، وفي ظل هذه المتغيرات تتعاظم الدعوة إلى تحسين ممارسات القيادات التعليمية والتربوية للوصول لأعلى درجات الانتقان والجودة والتميز في العمل، وارتفاع مستويات الأداء للقيادات إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه ، وذلك من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديث في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس.

ويعد التميز في أداء القيادات الإدارية بالمدارس من الموضوعات المهمة والحديثة التي تشغل بال الباحثين والمتخصصين ، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق التقدم والنجاح والإبداع في أهداف المدرسة. كما يعتبر نظاماً متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني ، بل يتحقق التميز من مجمل جهود ممارسات القيادات في المنظمة، وعلى كافة المستويات، كما أن لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار. (على السلمي، ٢٠٠١، ص٧٧)

وتعد الميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري ، وهي القوة الدافعة لتحديد مسارات المنظمات، وتشكل عامل نجاح أساس لأي مؤسسة في نطاق المنافسة المحلية والعالمية، وقد ظهر المفهوم في الثمانينيات من القرن العشرين. (مصطفى رضوان، ٢٠٠١م، ص١٢)

فمن طريقها تسعى المؤسسات التعليمية إلى التغلب على أوجه القصور من أجل البقاء وتحسين مركزها التنافسي. (نبيل خليل، ٢٠١٥م، ص٣٠٦)

ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية للقيادات الإدارية، نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية، وتنفيذ السياسة التعليمية، وصياغة ووضع رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية بالتعاون مع العاملين فيها.

ولذا لا يمكن أن ينجح العمل في المدارس ما لم تكن على رأسه قيادة إدارية علمية متطورة واعية ومخلصه. (رضا المليجي، ٢٠١١، ص٩٩)

لقد ساهم الانفتاح الثقافي والتطور المعرفي الهائل والتطورات التكنولوجية السريعة في ضعف القدرة على التنبؤ في جميع القطاعات ومنها قطاع التعليم، مما يؤكد على أهمية امتلاك المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة القدرة على التكيف والاستجابة السريعة والتعامل المرن مع التغيرات السريعة التي يصعب توقعها، وهو ما يعتبر عنصرًا أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وتستطيع المدارس الثانوية مواكبة التطورات العالمية إذا توافر لديها قيادة واعية تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين ، وإحداث التغيير ، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، واكتشاف الانحرافات، والاستثمار المثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.

فالقيادة في أي مؤسسة من المؤسسات – ومن بينها المؤسسات التعليمية – بالغة الأهمية ، وأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين بالمدارس الثانوية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المدرسة ، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومن بينها العاملين بالمدرسة ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة أو تعمل على توظيفها لمصلحتها. (محمد العدلوني، ٢٠٠٢، ص١٦٥-١٦٦)

تسعى معظم دول العالم إلى تحقيق التميز في المجال التربوي ، وذلك من خلال تقويم الأداء وتحسينه، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتنمية الإبداع التنظيمي، وإحداث بعض التجديدات التربوية في التعليم، والاستثمار الأمثل للامكانات البشرية والمادية، ويحتاج لتحقيق ذلك قيادة فعالة تمتلك من

المهارات والكفايات ما يؤهلها من العمل على المشاركة بكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية. (رضا المليجي، ٢٠١١، ٣٦٨)

وتركز على قمة التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الرئيسة للإدارة في المنظمات المعاصرة من جهة، ويحدد السمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ذلك هو مفهوم التميز (Excellence) الذي ينبثق من حقيقتين أساسيتين ومتكاملتين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر وهما: (على السلمي، ٢٠٠٢، ص ٧)

١. إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على كل ما ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.
٢. إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً أول مرة.

### مشكلة الدراسة واسئلتها

مع ازدياد حدة المنافسة في القرن الحادي والعشرين فإن العديد من المدارس تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإن هناك حاجة ملحة إلى تطوير القيادات الإدارية وفقاً لما يلائم قدراتها ومواردها والسوق الذي تتواجد فيه وتشير الإحصاءات والتقارير إلى أن الدول العربية – ومن بينها المملكة العربية السعودية، هي الأقل إنتاجية واستفادة من المعرفة . (برنامج الأمم الإنمائي، ٢٠٠٣م).

وتؤكد (وزارة التربية والتعليم بالسعودية ، ٢٠١٥، ص ٧) في دليلها التفسيري لمعايير التميز الإداري وإن هذا المفهوم ينطلق من أن تقوم المؤسسات "بغرض تحقيق غايات وأهداف محددة ، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها الميزة التنافسية هي التحديد الدقيق للأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبار هذه الأهداف المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.

وتعد المدرسة الثانوية اليوم مكوناً أساسياً من مكونات العملية التربوية ، لأنها تؤثر في النتاجات السلوكية لتعليم الطلاب ونمائهم وأدوارهم الاجتماعية التي سيؤدونها مستقبلاً ، وهذا يحتاج لكفاءة عالية في تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة لإحداث تغييرات جذرية مواكبة لكل المعارف المتسارعة.

وعلى الرغم من الجهود البناءة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في النهوض والارتقاء بمستوى المدارس داخلياً وخارجياً إلا أن واقع المدارس يذخر بالعديد من المؤشرات التي يستدل منها على انخفاض مستوى التميز في بعض جوانبه التنظيمية ، حيث قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية لمعرفة مواطن الضعف الموجودة في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمدارس ودرجة وعيهم بالميزة التنافسية.

وجاء في الإجابات كما يلي:

- ضعف دور المدرسة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار والتمويل.
- ضعف جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدارس.
- قلة الموارد المادية من أجهزة وتقنيات حديثة بكل فصول المدرسة.
- ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدرسة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
- ضعف نظم وآليات المحاسبية والمساءلة التعليمية عن نتائج الأداء.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة.
- ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ضعف الاستعداد لتقبل التغيير ومقاومته من قبل بعض العاملين.
- الافتقار إلى تطبيق المداخل الإدارية الحديثة في المدارس مثل إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التميز وغيرها.

- قلة الاهتمام بدور البحث العلمي في عملية التطوير والتحسين لتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق لأوجه القصور في المدارس والتي كشفت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد أسباب هذا القصور كنتيجة حتمية واحدة هي قلة استفادة المدارس من المنافسة العالمية التي تشهدها المؤسسات التعليمية والطلب المتزايد عليها من أجل الحصول على خدمات تتسم بالجودة والتميز. وهذا بدوره وضع المدارس في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة البنية التنظيمية على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع التربوية المستجدة، وهذا بدوره أكد على أهمية تطوير ممارسات القيادات الإدارية بالمدارس لتحقيق الميزة التنافسية الذي يعد خطوة أساسية لتطوير أداء المدارس ضمن الإطار، فهي تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للحصول إلى مصاف المدارس التعليمية العالمية خصوصاً في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز. وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من الدور الحيوي والمسؤول للقيادات الإدارية بالمدارس فإنه يتطلب وجود ممارسات لتحقيق ميزة تنافسية تعمل على رفع دافعية العاملين نحو تطوير كفاءاتهم المعرفية والمهارية وتشجيع مبادرات التطوير والإصلاح الإداري وتمتلك من الصلاحيات والمهام القيادية التي تؤهلها القيام بواجباتها الوطنية تجاه المسيرة التعليمية.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما أهم ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة؟
٣. ما واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. تعرف الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.
٢. تحليل أهم ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة.
٣. رصد واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات.
٤. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة.

#### أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال الآتي:

١. قد تلبي هذه الدراسة احتياجات المجتمع السعودي وخاصة في مجال تطوير ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة.

٢. قد تساعد الدراسة الباحثين والدارسين في مجال القيادات المدرسية في تزويدهم بنسق من النتائج والتوصيات التي توضح أهمية تحقيق الميزة التنافسية والمعايير الواجب توافرها للقيادات الإدارية بالمدارس والتي بدورها تساعد في إدخال القيادات الإدارية في دائرة التنافس العالي والوصول للتميز المستدام.
٣. قد تسهم الدراسة في إنجاز الأعمال بالمؤسسات التعليمية وأن يكون على درجة عالية من الكفاءة والانتقان، والقدرة على حل المشكلات المدرسية بطرق فعالة في أقصر وقت ممكن.
٤. قد تفيد الدراسة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات في تطوير ممارسات القيادات الإدارية بالمدارس لتحقيق الميزة التنافسية.
٥. محاولة تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية للإستفادة منها في تحسين أداء المدارس والوصول بها إلى الميزة التنافسية العالمية.
٦. حاجة المجتمع السعودي لقيادات تربوية ذات مؤهلات إدارية ومهنية وفنية عالية تتسلح بالتطوير الفكري الحديث لتحقيق الميزة التنافسية.
٧. قد تفيد الدراسة في عمليات اختيار القادة لتولي المراكز القيادية الإدارية بالمدارس، وذلك من خلال وضع معايير ومواصفات قيادية ومهنية وإدارية واضحة المعالم مما ينعكس أثره إيجابياً على التطوير والارتقاء بالمؤسسة التربوية وإدارتها المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية.

#### حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ممارسات القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق مؤشرات الميزة التنافسية ومنها (القيادة الإدارية المبدعة، والموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية الأفضل، والبنية التنظيمية المرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة).
٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمات مدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة.
٣. **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

#### منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره "المنهج الذي يعنى بالبحوث التي تهتم بجمع ووصف وتحليل وتفسير الحقائق المرتبطة بطبيعة المشكلة أو القضية محل البحث ليستخرج الباحث منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمعنى. (عزيز حنا داود وآخرون، ١٩٩١، ص١٤٢)

وقد استخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر مناسباً للدراسة لأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة من الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (سامي ملحم، ٢٠٠٠، ص٣٢٤)

وكانت أداة الدراسة هي استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة.

#### مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة بما يلي:

#### ١. تطوير Development

التطوير في اللغة من الفعل (طور) وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور (والطور) هو الحالة (ابن منظور، دبت، ص٦٢٣)، والتطوير هو التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو

العلاقات أو النظم أو القيم السائدة منه (المعجم الوجيز، ١٩٩٩م، ص٣٩٦)، وهو أيضاً نمو أو تغيير في البيئة أو الوظيفة أو التنظيم (Carter Good, 1973, p. 175) التطوير اصطلاحاً يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة، أو مهارة معينة معتمداً على مراحل متعددة (فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص١٠٣)، كما يعني التطوير تحسين وتحديث وإدخال تجديلات ومستحدثات على الشيء المراد تطويره . (حسن شحاته وزينب النجار، ٢٠٠٣، ص١٠٧)

ويعرف بأنه الوصول بالشئ المطور إلى أحسن صورة من الصور حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف. (حلمي الوكيل، ١٩٩١، ص١٥)

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه " عملية منظمة وممنهجه لتحسين ممارسات القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة إلى الأفضل بهدف رفع كفاءة هؤلاء القيادات لتحقيق مؤشرات الميزة التنافسية.

## ٢. الممارسة Practice

ويقصد بها القيام بأداء مهام معينة ومحددة في الوظيفة (Hersey & Blanchard, 2003, p.98).

## ٣. القيادة Leadership

وتعرف كما يلي:

**القيادة لغوياً:** ترجع إلى الأصل قاد، فقد ورد في المعجم الوجيز في مادة قادة (قيادة) : وتعني مشى أمام أخذاً بمقودها (القائد) من يقود (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص٥١٩)

**القيادة اصطلاحاً:** تعرف القيادة بأنها عبارة عن دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والمؤسسين وتوقعاتهم أو القائد وصفاته وهذه هي المحاور الثلاثة الرئيسة التي تدور حولها القيادة وهي شخصية القائد، طبيعة العمل المطلوب إنجازه، نوعية المرؤوسين وكفاءتهم وتعاونهم ومشاركتهم، وهناك ترابط وثيق بين هذه المحاور وبعضها البعض. (هاني الطويل، ٢٠٠٦، ص٢٥١)

القيادة هي عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي يرونها مقبولة. (عمر خلف، ١٩٨٦، ص٧١).

كما تعني القيادة القدرات والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائد، والتي من خلالها يستطيع توحيد مرؤوسية والتأثير فيهم لتحقيق هدف معين. (إبراهيم درويش، ١٩٨٨، ص٤٥٤)

وتعرف القيادة أيضاً بأنها سلوك الفرد الذي يمارسه مع الآخرين. (مصباح كردي، ٢٠٠٤، ص٤٥)

## ٤. القيادة الإدارية Administrative Leadership

وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (السيد عليوه، ٢٠٠١، ص٤٥).

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وعن طريق التأثير والاستمالة وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (السيد عليوه، ٢٠٠١، ص٤٥)

## ٥. الممارسات القيادية Leadership Practice

ويقصد بها الأداء الوظيفي وما يرتبط به من ممارسات للمهام الإدارية مضيفاً أهمية الصبغة الأخلاقية على تلك الممارسات ، كما يقصد بها القيام بمهام معينة ومحددة.

أما التعريف الإجرائي للممارسات القيادية فهي مجمل المهام والأدوار والأعمال التي تقوم بها مديرة المدارس الثانوية في محافظة جدة من أمور وأنشطة إدارية لتحقيق أهداف المدرسة.

كما أنها سلوك إداري تربوي يمكن قيادات العمل الإدارية المديرات بالمدارس من التأثير على المنسوبات، وتوجيه سلوكهن، وتحفيزهن للقيام بواجباتهن المهنية والإدارية.

## ٦. الميزة التنافسية Competitive Advantage

عرف قاموس Oxford Advanced Learners Dictionary Online الميزة تعبر عن أمر يساعدك على أن تكون أفضل أو أكثر نجاحاً من الآخرين أو الجودة التي تجعل شيء أفضل أو أكثر فائدة، أما التنافسية فوصف للحالة التي يتنافس فيها الأشخاص أو المنظمات ضد بعضهم البعض، أو المحاولة الجاهدة أن تكون أفضل من غيرها.

وعرف قاموس (Webster Dictionary on Line) الميزة شيء (مثل وضع أو حالة جيدة) تساعد على جعل شخص ما أو شيء ما أفضل أو أكثر احتمالاً للنجاح من غيره، وتعبر عن موقف أو حالة تفوق أو عامل أو ظرف ذو فائدة لمالكه.

أما التنافسية فتتصل بالحالة التي يحاول فيها الأشخاص أو المجموعات الفوز في مسابقة أو تكون أكثر نجاحاً من غيرها، وقد تعبر عن وجود رغبة قوية في الفوز أو يكون الأفضل في شيء ما.

كما أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، (الطيب داود وآخرون، ٢٠٠٧، ٣).

ويعرفها (كمال الحواجز، ٢٠١٠، ٢٩٠) بأنها المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدمة أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها.

يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها "التفرد والتفوق المستمر في أداء القيادات الإدارية بالمدارس وتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كلا من مستوى الفرد والمدرسة من خلال إيجاد تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة لتطوير مهارات وقدرات منسوبات المدرسة من عاملات وطالبات ومعلمات".

## الدراسات السابقة

تم التوصل إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وسوف يتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث حسب الترتيب الزمني متضمنة الدراسات العربية والأجنبية، بحيث يتم تناول تلك الدراسات من حيث أهدافها ومنهجها وأدواتها والنتائج أو التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** الدراسات المرتبطة بالقيادات الإدارية بالمدارس.

**المحور الثاني:** الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

وسوف تعرض الباحثة للمحورين السابقين كما يلي:

**المحور الأول - الدراسات المرتبطة بالقيادات الإدارية بالمدارس وتعرضها الدراسة كما يلي:**

١ - دراسة **مارجوري سي رنجلر Marjorie., C., Ringler** (٢٠٠٧م)، بعنوان: المهارات والكفايات الفعالة اللازمة لمديري المدارس العامة في المستقبل.

**هدفت الدراسة** التعرف على أدوار مديري المدارس العامة ومسئولياتهم حول الإدارة التعليمية الفعالة ومدى إمكانية تحصيل الطلاب.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس العامة والقيام بالمقابلات الشخصية معهم.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

أ. على القادة في المؤسسات التعليمية أن يتوافر لهم القدرات والمهارات اللازمة لتحسين رؤية ورسالة المدرسة وتسهيل تنفيذها.

ب. أكدت الدراسة على ضرورة الاستفادة من برامج إعداد المدراء فيما يتعلق بالإدارة التعليمية بشكل عام مع التركيز على تحصيل الطلاب من خلال توفير احتياجاتهم.

ج. تبني استراتيجيات فعالة لتنمية مهنية ومحاسبية تعليمية للمعلمين.

٢ - دراسة كاراكوس Karakose (٢٠٠٨م)، بعنوان: مدركات معلمي المدارس الابتدائية حول ثقافة السلوك القيادي التعليمي لمديري مدارسهم. هدفت الدراسة التعرف على مدى وعي وإدراك معلمي المدرسة الابتدائية حول سلوكيات القيادة التعليمية لمديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. تختلف مدركات المعلمين بشأن القيادة التعليمية لمديري مدارسهم اختلافاً جوهرياً.  
ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في درجة إدراكهم حول سلوكيات القيادة التعليمية لمدير مدارسهم يعزى لمدة الخبرة التدريسية، وقد لوحظ أنه كلما تزايد مدة الخبرة التدريسية للمعلم، كلما أصبح أكثر حساسية حيال السلوك القيادي التعليمي لمدير المدرسة.

٣ - دراسة جولد رينج وآخرون Goldring, E., & et al. (٢٠٠٩). بعنوان: "تقويم مديري المدارس، ماذا وكيف تتم عملية تقويم القادة على مستوى الولايات والمناطق التعليمية". هدفت الدراسة التعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين مدركات السلوك القيادي لمديري المدارس بولاية شمال كارولينا، تبعاً لمجموعة من المتغيرات، ولتحقيق ذلك تم استخدام قياس (بولمان وديل) Blaman & Deal واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. التأكيد على أن مديري المدارس يدركون أنهم يزاولون سلوكيات قيادات ذات جوانب متعددة.  
ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات السلوك القيادي لمديري المدارس تعزى للحالة الاجتماعية أو الأسرية والعمر وعدد السنوات في الوظيفة الحالية، وذلك من حيث عدد ونوع الجوانب الأربعة التي يتضمنها السلوك القيادي لمدير المدارس.

المحور الثاني- الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: وتعرضها الدراسة كما يلي:

١ - دراسة إساري Essary (٢٠١١). بعنوان: "استكشاف تطوير نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الانترنت في جامعة بولاية صغيرة". هدفت الدراسة وضع نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الانترنت في جامعة أثينا بولاية الاباما الأمريكية واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة والمقابلة الشخصية أدوات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) مديراً بالجامعة اختيروا بالطريقة العمدية. وأوضحت نتائج الدراسة قلة وجود أدوات للتخطيط التعليمي وصنع القرار، وأن النموذج المعتمد على الميزة التنافسية يساعد في التخطيط المستقبلي للجامعات، ومن ثم توصلت الدراسة إلى وضع نموذج للميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتحديات المتوقعة للجامعة.

وأوصت الدراسة بناء على نتائجها: بتبني القيادات الجامعة للنموذج المقترح لمساعدة القيادة الجامعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضمان استدامة الميزة التنافسية للجامعة، وأهمية التعلم عبر الانترنت لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات، ونمو معدلات الالتحاق بالجامعة.

2 - دراسة هسين ، وشينج Hsun & Cheng (٢٠١٢). بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية من أجل الميزة التنافسية: دراسة حالة على المعاهد التعليمية العالية الفنية والمهنية في تايوان". هدفت الدراسة وضع نموذج مقترح للإدارة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المعاهد التعليمية العالية الفنية والمهنية في تايوان، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) مديراً.

وأوضحت نتائج الدراسة أن التكامل التنظيمي في المؤسسات وعرض النظريات القائمة على الموارد والاستثمار الأمثل لها، يوفر إطاراً مهماً في إجراء تحليل شامل ومنهجي فيما يتعلق بتحليل الميزة



التنافسية للمؤسسات، وأن الأداء المؤسسي للمؤسسات يعتمد على البيئة المحيطة ، والموارد المتاحة، والأنماط القيادية المتبعة.

٣ - دراسة أدوان Edwin (٢٠١٢). بعنوان: "الاستراتيجيات المعتمدة من قبل جامعة نيروبي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

هدفت الدراسة معرفة الاستراتيجيات التي اعتمدها جامعة نيروبي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع التعليم في كينيا ، وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلة من خلال مقابلات رؤساء الأقسام والوحدات التابعة لجامعة نيروبي منذ كانوا صناع القرار الرئيسيين.

أوضحت نتائج الدراسة الاستراتيجيات المميزة التي تضمن نجاح جامعة نيروبي في القضايا الاستراتيجية كما ورد في خطتها الاستراتيجية للتنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات من خلال استخدام القدرات المميزة التي كانت قد بينت على مر الزمن.

وقد توصلت الدراسة من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج منها:

أ. أن جامعة نيروبي لديها خطة استراتيجية يتم النظر فيها بعد كل خمس سنوات، توضع وتنفذ بشكل مستمر.

ب. أنه لا توجد استراتيجية واحدة يمكن أن تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة مضطربة وصعبة ، وأن الاستراتيجيات المعتمدة بهذه الجامعة كانت فريدة من نوعها لكل حالة ، وبالتالي كان من الضروري مراعاة مواعيد الاستراتيجيات التنظيمية مع الظروف البيئية.

ج. أن الاستراتيجيات التي اعتمدها باستمرار هذه الجامعة ركزت بشكل كبير على تمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات مما ساهم في نجاحها المستمر.

4 - دراسة سام الفقهاء (٢٠١٢). بعنوان: "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية".

هدفت الدراسة تحديد مصادر وأبعاد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي والبحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية ، وقد توصلت من خلالها إلى مجموعة من النتائج منها:

أ. أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة.

ب. دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.

ج. توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطنى، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

٥ - دراسة أحمدى وآخرون Ahmadi, et al. (٢٠١٢). بعنوان: "تأثير قياس وتقدير رأس المال الفكرى على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات".

هدفت الدراسة معرفة تأثير قياس وتقدير رأس المال الفكرى على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات في إقليم كردستان، واستخدمت المنهج الوصفى، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٩) عضواً بهيئة تدريس الجامعات بإقليم كردستان اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن قياس وتقدير رأس المال الفكرى له دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات ، وأن رأس المال الفكرى من أهم الأصول التي تمتلكها الجامعات من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وأنه يوجد أثر كبير لقياس وتقدير رأس المال الفكرى في تعزيز الميزة التنافسية

- للجامعات غير الربحية أكثر من الجامعات الحكومية، وأن رأس المال الفكرى يعزز القدرة التنافسية للجامعات ويؤثر على جميع جوانبها البشرية والتنفيذية والعمليات البيئية.
- وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بأنه يتعين على الجامعات قياس وتقدير رأس المال الفكرى لديها باستمرار وإدارته بفعاليته، وتعزيز المعرفة والأداء التنظيمي عن طريق رأس المال الفكرى، وأهمية تنقيح معايير المحاسبية، وتوفير قدرات بشرية جديدة تمهد الطريق لتحقيق الميزة التنافسية.
- ٦ - **دراسة محمد ويح (٢٠١٣)**. بعنوان: "متطلبات تطوير رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها".
- هدفت الدراسة التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكرى وتقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دوره لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكرى والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفى وكانت الاستبانة أداة للدراسة.
- وأوضحت نتائج الدراسة أن امتلاك جامعة بنها رأس مال فكرى يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها بدرجة متوسطة، ويوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكرى في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وأن رأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، في حين جاء رأس المال المعلوماتي المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها.
- وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها أهمية إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية تابع لكل جامعة مصرية، واهتمام وزارة التعليم العالى بإدارة واستثمار رأس المال الفكرى والحفاظ عليه وتطويره بكونه موجوداً استراتيجياً ينتج الكليات الميزة التنافسية.
- ٧ - **دراسة أوبا Oya (٢٠١٣)**. بعنوان: "موقع الجامعة يمثل ميزة تنافسية لجذب الطلاب: دراسة تطبيقية بجامعة المؤسسة التركية".
- هدفت الدراسة إلى تأثير موقع الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قادرة على جذب الطلاب لجامعة المؤسسة التركية، واستخدمت المنهج الوصفى وكانت الاستبانة أداة للدراسة وأرسلت بالبريد الإلكتروني، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) طالب اخيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.
- وأوضحت نتائج الدراسة أن موقع الجامعة (المكانى - الاجتماعى) يمثل ميزة تنافسية للجامعات التركية، وأن قرب الحرم الجامعى من محل إقامة الطلاب، يساعد على جذب الطلاب لدخول الجامعة، ويساعد القيادات الجامعية في التخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات.
- وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بتطبيق النموذج المقترح التي توصلت إليه باستخدام نموذج بورتر Porter للميزة التنافسية حيث يمثل الموقع أحد الموارد الداخلية، وذلك بعد تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالى التركية.
- ٨ - **دراسة هونسوك، ويسبول، ويمنجوين Hunseok, Yeseul & Myungweon (٢٠١٣)**.
- بعنوان: "كيف يمكننا تقييم وتقويم الميزة التنافسية لنظام تنمية الموارد البشرية".
- هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير وتقويم الميزة التنافسية لنظام تنمية الموارد البشرية، واستخدمت المنهج الوصفى واتبعت أسلوب دلفي للدراسات المستقبلية، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عشرة خبراء من أساتذة الجامعات في الكليات المختلفة.
- وأوضحت نتائج الدراسة بعد استخدام مقياس معتمد طبقاً لنموذج الجودة الأوروبى لقياس الميزة التنافسية وتحديد أهمية كل مؤشر، أن هناك ارتباط إيجابى قوى بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، وأن تطوير الموارد البشرية لها تأثير قوى على القدرة التنافسية للمنظمات.
- ٩ - **دراسة فوزية الغامدى (٢٠١٣)**. بعنوان: "تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالى السعودى".
- هدفت الدراسة اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالى السعودى، من خلال تحديد واقع وتخطيط المسار الوظيفى وتحديد درجة

إدارته وتنميته، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢٥) موظفاً ، بالإضافة إلى عقد مقابلات شخصية مع (٤٥) عضواً بهيئة تدريس جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تخطيط وإدارة وتنمية المسار الوظيفي من جهة ، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بتبني مؤسسات التعليم العالي السعودي للتصور المستقبلي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال استخدام معادلة الانحدار التي استخلصتها نتائج الدراسة، للتنبؤ بدرجات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي من خلال تخطيط وإدارة وتنمية المسار الوظيفي.

١٠ - دراسة على إسماعيل (٢٠١٤). بعنوان: "تطبيق استراتيجية ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكر لاسراتيجية ستة سيجما وتحديد أبعاد الميزة التنافسية وتقديم تصور مقترح لتطبيق استراتيجية ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) موظفاً وعضو هيئة تدريس.

وأوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية ستة سيجما توفر للقيادات منهجية واضحة لاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات، فهي تمثل السبيل لبناء ميزة تنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة في ظل المنافسة المحلية والعالمية للجامعات في الآونة الأخيرة.

وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بتبني التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، واختيار القيادات الواعية والداعمة لتطبيق استراتيجية ستة سيجما، ومنحهم صلاحيات وتفويض أكبر في السلطات الإدارية والمالية، وتشجيع الإبداع والابتكار باعتباره أحد ابعاد الميزة التنافسية.

١١ - دراسة عمر ومحمود **Omer and Mahmoud** (٢٠١٤). بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية".

هدفت الدراسة تعرف دور قدرات القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية، وتركز الفئات المستهدفة لهذه الدراسة على كل الجامعات الخاصة بماليزيا، واستخدمت الدراسة استراتيجية المسح "الاستبيان الذاتي" لجمع البيانات.

وقد توصلت النتائج الإحصائية إلى أن تأثير إيجابي كبير لقدرات الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، وأوصت الدراسة بدراسة الكفاءات الأساسية جنباً إلى جنب مع رأس المال البشري والاجتماعي باعتباره مجموعة من الموارد.

١٢ - دراسة ميسر وسرافتت **Mesut and Serafettin** (٢٠١٤). بعنوان: "خلق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة السمعة: نموذج مطور لإعادة هيكلة التعليم العالي".

هدفت الدراسة معرفة دور إدارة سمعة مؤسسة في خلق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد مؤشرات الأداء التنظيمي التي تساعد سمعة المؤسسة وتكشف عن قيمتها في التصنيف العالمي لنجاح الدولية، ومعرفة تأثير السمعة على تطوير البنية التنافسية، مع تقديم نموذج لإدارة سمعة المؤسسة في نظام التعليم العالي التركي .

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- أنه هناك تأثير إيجابي لسمعة المؤسسة على تطوير البنية التنافسية لها.
- تقديم نموذج يوضح علاقة إدارة سمعة المؤسسة في نظام التعليم العالي التركي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

١٣ - دراسة ساندنج Sandang (٢٠١٥). بعنوان: "أثر استخدام المحاسبية الإدارية على الميزة التنافسية للجامعات".

هدفت الدراسة معرفة الميزة التنافسية المستدامة للجامعة وعوامل دعمها ، وإثبات أن الاستخدام الفعال لنظام المحاسبة الإدارية يخلق قيمة من وجود إنتاج للمعرفة وتبادلها ، ويخلق أيضاً الأفكار والابتكار والمعرفة الجديدة ، وهذا من شأنه أن يزيد رأس المال الفكري ويدعم فعالية إدارة المعرفة ، وفي النهاية يزيد الميزة التنافسية المستدامة للجامعة الأندونيسية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة من الجامعات . وقد توصلت الدراسة من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج منها:

• إن الاستخدام الفعال لنظام المحاسبة الإدارية له تأثير واضح على تنافسية الجامعة من خلال زيادة رأس المال الفكرى للجامعة.

• إن إدارة المعرفة ليس لها تأثير واضح في زيادة الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير المقاييس الكمية لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

14 - دراسة عاطف سليم وآخرون Atif Saleem et. al. (٢٠١٥). بعنوان: " تحقيق الميزة التنافسية في التعليم العالى من خلال القيادة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على قدرات القيادة الاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية المستدامة في التعليم العالى، ومعرفة دور كفاءات القيادة الاستراتيجية وكشف كيف يمكن أن تصاغ الكفاءات القيادية الاستراتيجية التي تمثل صلب المؤسسة التعليمية من قبل استراتيجيات فعالة وذات كفاءة وتنفيذ ناجح (وهذا يمثل تحدياً للقيادة) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتمييز الأداء في المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أ. إن القادة الاستراتيجيون هم الأفضل في تطوير الاستراتيجيات.

ب. إن قدرات القيادة الاستراتيجية تركز على تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعى ، فضلاً عن إدارة المعرفة.

ج. إن جوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة المعرفة المؤسسية فضلاً عن البشرية والاجتماعية.

د. إن القيادة الاستراتيجية تدير كلا من المعرفة الضمنية والصريحة التي تعظم المعرفة برأس المال الاجتماعى والبشري بما في ذلك القدرات والعمليات التنظيمية، وسمات المنظمة والمعرفة والمعلومات وما إلى ذلك.

هـ. إن ممارسات واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى الجامعة أو اي مؤسسة تعليمية نحو ميزة تنافسية مستدامة تمكن المنظمة من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

١٥ - دراسة أحمد عيدراوس (٢٠١٥). بعنوان: "إدارة فريق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية".

هدفت الدراسة تعرف على أفضل الممارسات لإدارة فرق العمل الافتراضية في الفكر الإداري المعاصر، وعلى طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث المفهوم، الأبعاد، الخصائص في الفكر الإداري المعاصر، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) عضو هيئة تدريس.

وأوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة فرق العمل الافتراضية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها بتبني مقترحات الدراسة والمتعلقة بتطبيق إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية وإلقاء الضوء على جهود وزارة التعليم العالى وإدارات الجامعات المصرية حيال توظيف التقنيات الحديثة أكاديمياً وإدارياً من منظور التحديات الوطنية والدولية.

وبعد أن تناولت الدراسة في المبحث الأول المنهجية البحثية من حيث مقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومنهج الدراسة وأداتها ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة سوف نتناول المبحث الثاني وهو الإطار النظري للدراسة.

### المبحث الثاني - الإطار النظري للدراسة :

تسير الدراسة النظرية وفقاً للمحورين التاليين:

#### المحور الأول - الأطر النظرية للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة متنافسة عن غيرها من المؤسسات في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

وأصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية أكثر حدة مما كانت عليه في نهاية القرن العشرين لا سيما على الساحة المحلية، فبعد أن كان التنافس بين المؤسسات التعليمية قاصراً على العالم المتقدم، وحلت المنافسة إلى الساحة المحلية. (أحمد مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١١)

ويرى سكيلتون (Skelton, 2005, p. 16) أن التميز في العملية التعليمية أصبح من المفاهيم الجدلية، فهناك حاجة لنقاشها ووضع الأطر لها، وهناك أهمية للنظر إلى التميز في التعليم على المستوى الفردي والمؤسسي، ندعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيله وصولاً للميزة التنافسية.

فالميزة التنافسية هي إعلان قدرة المؤسسة على تفوقها في كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام من خلال تحديد الإدارة لحاجات ورغبات المستفيدين وكيفية تقديمها في الوقت المناسب.

(Evanthia, George, 2009, p. 120)

ويرجع الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال ، ولقد تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية لما له من دور مهم في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو المؤسسات وتوسعها وحصولها على مارد مالية ومادية.

#### أولاً - الأطر المفاهيمية للميزة التنافسية:

وتوضحة الدراسة كما يلي:

#### ١ - مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

سوف يعرض البحث لمفهوم التميز ثم مفهوم التنافسية ثم مفهوم الميزة التنافسية.

##### أ) مفهوم التميز Excellence:

● **المعنى اللغوي للتمييز:** يشير مصطلح التميز في اللغة العربية إلى الأصل ميز (ماز) الشيء ميزاً، عزله وفرزه (امتاز) الشيء بدا فضله على مثله، وتميز الشيء أي امتاز عن غيره ويقال تميز القوم ساروا في ناحية أو انفردوا والميز (الرفعة). (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٥٩٦).

ويعرف قاموس Macmillan English التميز بأنه "الجودة للتفرد أو الامتياز" أما الصفة للتمييز هي ممتاز وتعني جيد بدرجة عالية جداً ، أو ذا جودة عالية جداً. (Macmillan English Dictionary, 2007, p. 508)

● **المعنى الاصطلاحي للتمييز:** يعرف (مدحت أبو النصر، ٢٠١١، ص ٦٧) التميز بأنه " قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوب منهم بكفاءة عالية وأداء الأعمال باتقان وجودة.

##### ب) مفهوم التنافسية Competitive:

● **المعنى اللغوي للتنافسية:** يشير مصطلح التنافسية في اللغة العربية إلى الفعل نفس ، ونفس الشيء - نفاسه، كان عظيم القيمة ، فهو نفيس (تنافس) القوم في كذا : تسابقا فيه وتبادروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (التنافس) نزعة نظرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق (المنافسة) التنافس (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٦٢٧)

• **المعنى الاصطلاحي للتنافسية:** هو التدقيق في الكيفية والجودة والتميز وأن ما يتم يون في إطار تحقيق الأهداف والانجازات ، كما أن موضوع قياس الأداء لتقويمه يمثل تطوراً حديثاً في مجال الإدارة. (يوسف بومدين، ٢٠١١، ص ١)

### ج) مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage:

وتعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية ، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة التعليمية دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها ، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية، وإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة التعليمية مقارنة بمنافسيها في السوق. (محمود الوادي وعلى الزغبى، ٢٠١١، ص ٧٧)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها التفرد الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على (الأداء والنتائج، خدمة المستفيدين القيادة الإدارية الفعالة ، الإدارة بالمعلومات والحقائق، تطوير البنية التنظيمية ، إشراك الموارد البشرية المتميزه ، التحسين المستمر والابتكار، بناء شراكات ناجحة). (محمد داغستاني، ٢٠١٤، ص ٤)

ويعرفها حسن الزغبى (٢٠٠٥، ص ١٣٨) بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها ، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع.

والميزة التنافسية لها شقين أساسيين هما : الشق الأول هو قدرة التميز على المدارس المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وأعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية ونمط الإدارة ونظم الجودة ، وكذا في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية. أما الثاني هو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. (أحمد مصطفى، ١٩٩٩، ص ٥٦٦)

### ٢ - خصائص الميزة التنافسية:

من أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية ما يلي: (صلاح الدين السيبي، ٢٠١٥، ص ٢٢٤) و (طاهر الغالبى وائل إدريس، ٢٠٠٩، ص ٣١٠)

أ. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المستوى الطويل ، وليس على المدى القصير فقط.

ب. نسبية وتتحقق بالمقارنة مع الآخرين وليست مطلقة.

ج. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.

د. حركية لا يعقل سكونها ، وذلك نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة.

هـ. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

و. تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين ، بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.

ز. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.

ح. تبنى على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه.

ط. تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

ي. تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

## ٣ - مصادر الميزة التنافسية

تتنوع مصادر الميزة التنافسية باختلاف طبيعة كل مؤسسة والظروف المحيطة بها، فمنها من يعتمد على المخرجات وتميزها ، ومنها من يعتمد على الموارد الملموسة التي تمتلكها المؤسسة من الآلات والأجهزة والتكنولوجيا والمعلومات وغيرها ، ومنها من يتخذ المهارات الفريدة للقيادات والعاملين مصدراً لميزتها التنافسية.

وهناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق وتتميز المؤسسة من خلالها ومنها: (بلال السكارنة، ٢٠١١، ص١١٧)

- أ. الابتكار الذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة ، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس.
- ب. الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الأونة الأخيرة ، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دوره تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العمل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.
- ج. المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.
- د. رأس المال البشري حيث يعد قيادات المؤسسة والعاملين بها عنصر تميز مهم لها.
- هـ. الموارد المادية كالآلات والمعدات والتكنولوجيا وغيرها.

## ٤ - أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ، ولاتخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين من مفهوم الميزة التنافسية. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في تمكين المؤسسات من النمو والبقاء على النحو التالي:

- تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة. (Bataneh, 2001, p.13)
  - تقديم التوجيه والتحفيز لجميع العاملين في المؤسسة.
  - تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين.
  - توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها.
  - تتحقق للمؤسسة قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب العملاء وتضمن ولائهم.
  - تلبى احتياجات وتوقعات العملاء بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية.
  - تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية.
  - تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
  - أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- إن أهمية الميزة التنافسية توفر الترابط والانسجام بين المؤسسة والجهات المستفيدة في البيئة المحيطة ، وتحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين ، فقد أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. وتمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها وإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

## ٥ - معوقات تحقيق الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من المعوقات والعقبات التي تعترض تحقيق الميزة التنافسية منها: (صديق عفيفي، ٢٠٠٥، ص١١-١٧)

- أ. غياب روح الفريق وغياب المؤسسة.
- ب. الوالدية في الإدارة ولا يوجد محاسبية أو مساءلة.
- ج. غياب تداول المراكز وتداول السلطة.

د. إهداء الوقت وغياب الانضباط وضعف الإطار القانوني للعمل.

ه. ثقافة التواكل وغياب الاتقان.

و. السرية والتكتم بغير مبرر.

ز. تعيين مستشاريين بلا فائدة.

ح. إنحراف العلاقة بين الأفراد ومسئولي السلطة.

ط. تخلف نظم التعلم ومحدودية مواكبة التطور التكنولوجي.

٦ - مقومات تحقيق الميزة التنافسية:

ويرى (سوانوك Swanwick، ٢٠٠٥، ص ٢٢) أن تحقق الميزة التنافسية في المؤسسات يتطلب توافر مقومات عدة أهمها:

أ. بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات.

ب. تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ج. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها.

د. هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية.

ه. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.

و. نظام معلومات متكامل.

ز. نظام متطور لإدارة الأداء.

ح. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

ط. قيادة إدارية فعالة.

ثانيا - مؤشرات الميزة التنافسية التي تمارسها القيادات الإدارية بالمدارس:

١ - القيادة الإدارية الواعية.

٢ - الموارد البشرية المتميزة.

٣ - الموارد المادية والمالية الأفضل.

٤ - جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

٥ - البنية التنظيمية المرنة.

وسوف توضح الدراسة المؤشرات السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١ - القيادة الإدارية الواعية

تعد الإدارة الفعالة مفتاح النجاح لأي جهد جماعي ، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة

للاستفادة من مجموعة الموارد والامكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، فوجود الموارد

والامكانيات والمعلومات لا يضمن تحقيق الأهداف إلا إذا وجدت إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي

وعلمي وتتميز بالإبداع. (راغب الخطيب، ٢٠١٢، ص ٢٥)

وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي ،

والأداء المأمول ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة تستخدمها كأداة للتغيير والتطوير

لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

والقيادة الإدارية المبدعة تعرف بأنها عملية إنسانية تعتمد على التوجيه، والتأثير والتفاعل بين القائد

ومرؤوسيه ، من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة والتعامل

الإيجابي مع التهديدات المحيطة بها ، كما أنها تنمي الروح المعنوية للمرؤوسين بتمكينهم من الأداء

بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وإثبات قدراتهم. (على السلمي، ٢٠٠٤،

ص ٤٦)

وتستطيع القيادة الإدارية تحسين أداء المرؤوسين من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة

دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة ، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية ومعنوية ، وعقد

دورات تدريبية لهم ، وكذلك أصبح من أبرز مداخل دراسة الإبداع في ظل القيادة الإدارية المبدعة ، هي



مقدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على بناء ثقافة المؤسسة لتزيد فعالية الأداء الإداري له ولمؤسسته. (محمد الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٤٥)

ولقد زادت حاجة المؤسسات التعليمية للإبداع لتحقيق فعالية الأداء الإداري بهيكلها التنظيمية في ظل العولمة، ومجتمع المعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغيير في الهياكل الاقتصادية واتجاهها نحو الاقتصاد المعرفي، والإصلاحات الإدارية، مما دفع بها لتنمية الإبداع والاهتمام به، ليتمكن من التكيف مع تلك المتغيرات ومتطلباتها المستقبلية، والوصول للأداء المرغوب. (هاله عيد، ٢٠١٥م، ص ٣٩٢)

وتعتمد القيادة الإدارية المبدعة على محورين أساسيين هما:

#### الأول – تنمية مهارات القيادة الإبداعية

وتتمثل مهارات القيادة الإبداعية فيما يلي: (صالح الرشيد، ص ٣٣)

أ) **توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية** : وذلك بتحديد التوجه المستقبلي ونشره داخل المؤسسة وخارجها ومدى الالتزام به.

ب) **تعليم واختيار القيادة**: من خلال اختيار القيادات المؤهلة القادرة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة أو تزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إلى تحفيز الإبداع.

ج) **تشجيع وشر ثقافة التميز والإبداع والتعلم المستمر**: ويلزم ذلك إيجاد وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الثقافة الداعمة للتميز والإبداع من خلال تحفيز القادة وتقديم الدعم المشجع لها، وتوفير المناخ اللازم للتعليم المستمر، وتشجيع البحوث الإبداعية في مختلف التخصصات العلمية التي يحتاجها سوق العمل.

د) **تطوير آلية الاتصالات**: من خلال بناء آلية اتصالات شاملة للنظم والسياسات لكافة الأطراف التي تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال وبيئة الاتصال.

هـ) **المسؤولية المجتمعية**: وتعني الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية).

و) **دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين**: من خلال العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تهم المؤسسة، فالعمل على تطوير العاملين وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من أجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز في الأداء.

ز) **إنشاء فرق العمل** : من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريق على خاص وأفراد المؤسسة بشكل عام، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على التخلص من الصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بين أفراد الفريق، وأن تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للابتكار والفعالية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي.

وهناك مهارات أخرى للقيادة الإبداعية منها:

- توفير بيئة مدرسية محفزة للإبداع ويتقبل الجديد، ويوجه عمليات التغيير لتحقيق أهداف المدرسة، ويدمج مفهوم ومقومات التغيير المبدع مع ثقافة المدرسة.

- يكتشف مواهب الطلاب ويرعاها، ويوفر الأنشطة المحفزة لطاقت الطلاب وإبداعاتهم.

#### الثاني – تنمية السلوك الإبداعي

الإبداع هو أحد الممارسات الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص، ويعرف بأنه توكيد أساليب ناجحة لإنجاز العمل، أما القرار الإبداعي فهو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق وأساليب جديدة في التفكير. (محمد الفاضل، ٢٠٠٩، ص ١٧).

وهذا يعني تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة ، أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. (Daft, 2004, p.55)

وحظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام متميز على المستويين العالمي والمحلي بأشكال مختلفة كالتخطيط للبرامج الشاملة لتدريب القيادات وأساليب اختيارهم باعتبارهم الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة ككل ، وانطلاقاً من كون القيادة الإدارية المتميزه مدخلاً رئيساً تستند إليه حركة تطوير التعليم والارتقاء بجودته في ظل التحولات المعاصرة في مفهوم القيادة الإدارية من مجرد كونها عملية تسيير للعمل إلى عملية تطوير لمنظومة العمل الإداري. (محمد عبد الحميد أسامة قرني، ٢٠٠٧، ص ٦٣)

## ٢ - الموارد البشرية المتميزة

يستمد النظام التعليمي قوته ويحقق أهدافه وغاياته من خلال الموارد البشرية التي تمثل عصب النظام ، إذ يعد الاهتمام برأس المال البشرى استراتيجية تسهم في زيادة الإنتاج وجودته، ونجاح أي مؤسسة في التكيف مع التغيرات والمستجدات التي يشهدها العالم اليوم مرهون بتوفير وتسخير جميع الامكانيات والموارد اللازمة لذلك والتي من أهمها الموارد البشرية.

وفي عالم يتسم بالتنافسية وسرعة التغيير والثورات والمعلوماتية والتقنية المتلاحقة ، أصبحت الموارد والكفاءات البشرية – باعتبارها القوة القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات ، وحسن إدارة التغيير – أحد أهم العوامل التي يعزى إليها امتلاك الميزة التنافسية ونجاح الدول والمؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفي سبيل ذلك كان هناك ضرورة لأهمية التكوين والتدريب لتنمية القدرات والمهارات البشرية.

يعتمد أداء المؤسسة إلى حد كبير على الأفراد ، لأنهم أعلى قيمة في أى مؤسسة وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال ، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المؤسسة.

واستثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يتم من خلاله إيجاد بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز.

وعلى القادة الإداريين لتوفير الموارد البشرية المتميزة ما يلي: (رامي جمال وعادل سالم، ٢٠٠٨، ص ٤٨)

١. يحفز ويدعم ثقافة وأنشطة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي.
٢. يفعل دور وحدة التدريب والتقويم في التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
٣. يستفيد من التقييم الذاتي، وتقييم الآخرين له في تطوير أدائه.
٤. يدرك المعايير الثقافية للمجتمع وقيمه الأخلاقية ، ويلتزم بها في أدائه لمهامه وتفاعلاته مع المجتمع المدرسي.
٥. يلتزم بضوابط وأسس المساءلة المهنية والمحاسبية التعليمية.
٦. يثق في قدرات الآخرين وأفكارهم، ويساند المبادرات الفردية والجماعية، ويشجع المعلمين على التجريب والتجديد، ويقدم نفسه كنموذج للمبادأة والمشاركة الفاعلة.
٧. زرع الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لتمكين العاملين في المستويات الإدارية الأدنى سلطة اتخاذ وصنع القرارات لمواجهة المشكلات العادية والطارئة وحلها. (رامي جمال أندراوس، وعادل سالم معايه، ٢٠٠٨، ص ٤٨)
٨. تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز عملهم دون إشراف مباشر عليهم.
٩. تمتع العاملين بالدافعية والطموح والالتزام تجاه مؤسساتهم واستعداداتهم لقبول التمكين وتطبيقه.

والموارد البشرية في المؤسسات التعليمية هم الكادر الأكاديمي والكادر الإداري ويندرج تحتها الممارسات التالية:

**أ ( الاستقطاب والتعيين:** وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف وتوفيق قدرات الأفراد مع الاحتياجات والشفافية في التعيين. (محفوظ جودة، ٢٠١٠، ص ١٢١)

وهناك مصادر للاستقطاب الموارد البشرية منها (الاستقطاب الداخلي) الذي يتم الاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة يتم الاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب العاملين فيها حيث تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة (أما الاستقطاب الخارجي) فتلجأ المؤسسة إليه عند عدم الوفاء للمؤسسة بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها ، ومن أهم المصادر الخارجية هي مكاتب التوظيف والمعاهد والجامعات ونقابات العمال والمؤسسات المهنية وتوصيات العاملين في المؤسسة. (جلال عبد الله محمد، ٢٠١٠م، ص ٥٥)

**ب) تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وتعتبر من الوظائف والممارسات المهمة والضرورية وذلك لكلاً من العاملين الجدد والعاملين القدامى، حيث يتم اكساب العاملين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، كذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم. (محمد الجرايدة، ٢٠١٢، ص ٢-٥)

فالتدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث يتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (نعيمة بارك، ٢٠٠٩م، ص ٢٧٤)

والتدريب والتطوير بشكل عام يشير إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك العاملين، وهو أيضاً بناء نظام لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

(Noe, et. al., 2006, p.18)

**ج) دوافع العمل ورضا العاملين:** الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الإيجابية نحو العمل والمؤسسة، وذلك تقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئية الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

**د) تقييم أداء العاملين:** ويتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

وبما أن أداء العاملين هو جزء رئيس من الأداء العام للمؤسسة ، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذا فاعلية في تحقيق نتائج تحسن أداء المؤسسة بشكل عام، كما يجب أن تتم عمليات تقييمه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها. (محفوظ جودة، ٢٠١٠م، ص ١٢١)

**هـ) الأجور والحوافز :** وهي المنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد، وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية ، فهي تعمل على غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد

في المؤسسة التس تهتم بوضعه الاقتصادي والاجتماعى والصحي والنفسي. (Caliskhan, 2010l, p.43)

### ٣ - الموارد المادية والمالية الأفضل

تحرص المؤسسات التعليمية على انتهاج العديد من السلوكيات التي تدعم بناء العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في الأداء ، من حيث تطوير العلاقات الداخلية الخارجية، ومن الضروري أن تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة للاستمرار وأن تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل، وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لإحراز التميز ، وهذه الموارد قد تكون (مالية - مباني - تجهيزات ومواد مختلفة - التكنولوجيا - المعلومات والمعارف).

وفي التعليم العام لابد من الاهتمام بالاستماع للطلاب والمستفيدين من العملية التعليمية، وإنشاء علاقات طيبة معهم، إضافة إلى الحرص على الاستحواذ على رضا هذه الفئات وتطوير الشراكة بينهم، وتتمثل العلاقات فيما يلي: (على السلمي ، ٢٠٠٢، ص ٨٠)

**أ) العلاقات مع المستفيدين:** وذلك من خلال حرص المؤسسة التعليمية على تطوير العلاقات مع المستفيدين من العملية التعليمية بالشكل الذي يضمن السرعة والمرونة والجودة للمؤسسة.

**ب) العلاقات مع المنافسين:** تدرك المؤسسات التعليمية المتميزة أهمية الاستفادة من المنافسين بالشكل الذي يعود بالفائدة على أداء المؤسسة خاصة تلك المؤسسات المنافسة التي تعتبر رائدة في الأداء.

فالحرص على تنمية العلاقات مع مثل هذه المؤسسات يساعد على توجيه وتحديث عمليات التحسين والتطوير المستمر بالمؤسسة وذلك من خلال توليد أفكار جديدة وإيجاد مبادرات مبتكرة.

**ج) العلاقة مع الطلاب:** يجب أن تحرص المؤسسة التعليمية المتميزة على تنمية علاقاتها مع الطلاب والاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال تلبية توقعاتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم باستمرار .

**د) العلاقة مع المجتمع:** حيث إن توفير التفاعل الإيجابي بين المؤسسة التعليمية والمجتمع من مقومات تحقيق الميزة التنافسية.

**هـ) العلاقة بين العاملين:** يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية الهيكلية الواضحة لتحديد طريقة إدارة العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يقوى ويدعم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين وتحسين الاتصال فيما بينهم.

أما بالنسبة للموارد فيمكن تقسيمها إلى ما يلي:

**أ) الموارد المالية:** يجب أن يكون هناك استمرار وحرص لدى المؤسسات التعليمية المتميزة على تتبع ومراقبة مواردها المالية سعياً للوصول إلى الاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، إضافة إلى حرصها على البحث عن وسائل جديدة لإدارة الموارد المالية بما يضمن التخلص من زيادة المصروفات وترشيد المصروفات.

**ب) إدارة التكنولوجيا:** من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات التعليمية والعمليات المساندة بشكل يضيف قيمة تثري هذه العمليات.

**ج) إدارة المعلومات والمعرفة:** وهي من أهم مقومات الإدارة الحديثة وهي القادرة على الاستفادة من إدارة المعرفة والمعلومات في إجراء عمليات التطوير والتغيير والإبداع، وذلك من خلال مدى توافر المعلومات اللازمة وتوثيقها والاحتفاظ بها، وكذلك مدى توظيفها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير للمستقبل.

وعلى القادة الإداريين العمل على: (محمد عبد الحميد وأسامة قرني، ٢٠٠٧، ص ٦٧-٦٨)

أ. التوظيف الفعال للتكنولوجيا والمعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعلم.

ب. القدرة على الاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية لأفراد ومؤسسات المجتمع في تحقيق الرؤية ورسالة المدرسة وتطوير الأداء المدرسي.

ج. القدرة على تسخير إمكانات المدرسة لتلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية للبيئة المحلية.  
د. القدرة على تبني مبادرات لتطوير العمل المدرسي ومساندة المبادرات الفردية والجماعية ذات الأفكار الجديدة للحفاظ على الموارد المادية والمالية.

#### ٤ - جودة الخدمة التعليمية المقدمة

بدأت حركة الجودة تتلور وتتزايد أهميتها بعد الثمانينيات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر ، حيث ظهرت مؤسسات عالمية لرعاية ودعم المؤسسات التي تحقق معايير الجودة ، وظهرت أفكار تتعلق بالجودة والتميز في الأداء ، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة. (يحيى ملحم، ٢٠٠٦، ص ٣٤)  
وتحوى الجودة في المجال التربوي على مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي ، عبر المواصفات والخصائص للمتوقعة من الخدمة التعليمية وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، وتوفر الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضيه. (Michael, 2004, p. 183)  
وبدأت المؤسسات التعليمية تسعى لتطبيق معايير الجودة الشاملة في أدائها التعليمي، ويستلزم نجاح هذا الأمر توافر استراتيجيات تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية في كافة مجالات العمل إلى جانب سياسات متطورة تحكم تصرفات الأفراد تجاه تحسين جودة الأداء التعليمي والعمل بروح الفريق مع وجود نظم متابعة ومساءلة لتقويم هذا الأداء.  
وتتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة التعليمية في تصميم وتنفيذ وتقديم برامج تعليمية تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل فيما يلي: (أحمد مصطفى، ٢٠٠٢م، ص ١٢١)

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
  - زرع وتنمية ونشر ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
  - اختيار وتدريب وحفز القوى العاملة من أعضاء الهيئة التدريسية والجهاز الإداري تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
  - تصميم سليم للبرامج التعليمية والكتب والمواد التعليمية وتنفيذ سليم لهذه التصميمات.
- ويتم تحقيق جودة الخدمة التعليمية بالمدرسة من خلال مؤشرات تصف أداء أو سلوك القائد المدرسي للوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومنها:
- القدرة على وضع رؤية للمدرسة ورسالتها أو تنفيذها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية بالتعاون مع المجتمع المدرسي.
  - القدرة على استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة ويوظف موارد وإمكانات المدرسة في تحقيق أهدافها.
  - يتفهم السياسات التشريعية والقانونية المنظمة للعمل المدرسي، ينفذ آليات وإجراءات توفير التعليم والتعلم للجميع.
  - يستطيع توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار والوضوح والشفافية والعمل الجماعي ، لإنجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية.
  - يمكن أعضاء المجتمع المدرسي من صنع القرارات المدرسية، ويطبق مهارات الاتصال والتفاوض، والأساليب العلمية لحل المشكلات المدرسية.
  - يفهم مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التحسين المدرسي. (محمد عبد الحميد ، أسامة قرني، ٢٠٠٧، ص ٦٧)

## ٥ - البنية التنظيمية المرنة

يعد اختيار البنية التنظيمية من أهم الأشكال التي تواجه نظام التعليم الحكومي والخاص باعتباره نمطاً تعليمياً جديداً في طبيعة نظامه وأسلوب إدارته وطرق تقييمه وأنواع برامجه ونظام قبوله لفئات متنوعة والتزامه بتوفير الخدمات التعليمية لهم ، لذا فإنه يحتاج إلى تنظيم إداري متميز قائم على أسس ومعايير علمية لتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة. (Daft, 2004, p.26)

هناك مؤشرات لتحقيق البنية التنظيمية المرنة من قبل القيادات الإدارية في ظل الميزة التنافسية ومنها:

أ) قدرة القائد على تحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي عن طريق توجيه الأداء ، صوب معايير ومستويات قومية محددة تتناغم مع المعايير العالمية بهدف الوصول بالتعليم في المملكة العربية السعودية إلى مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته.

ب) امتلاك القائد التربوي لمعارف ومهارات متعددة والتشاورية كقيمة تعبر عن مضامين التعادل والاتصال في الوقت نفسه، والمحاسبية والشاركة المجتمعية ، كمسألة تصل مباشرة بأهمية وجود المجتمع في التعليم ورقابته له حرصه عليه.

ج) قدرة القائد على القيام بالتقويم كعملية للحكم على عوائد التعليم ، والسعي الحثيث نحو تطويره وتجويده.

د) يدير الأزمات المدرسية الطارئة ويحل الصراعات بين العاملين بالمدرسة، أو يطبق التفويض المسئول للآخرين ، ويمارس تقويم مهارات الأداء المدرسي بكفاءة.

هـ) العمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع العاملين على البحث عن طرق وأساليب مبتكرة لأداء المهام وحل المشكلات. (محمد عبد الحميد، أسامة قرني، ٢٠٠٧، ص ٦٧)

## المبحث الثالث - الدراسة الميدانية :

من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

## إجراءات الدراسة الميدانية

وتوضحها الدراسة كما يلي:

تهدف الدراسة الميدانية التعرف على واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ، وتعرض الباحث فيما يلي لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث عينة الدراسة وأداة الدراسة (بناءها تقينها) والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**أولاً - مجتمع الدراسة وعينتها :** تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة البالغ عددهن (٢٠٠) معلمة بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة إلا أن الاستجابة على الاستبانة كانت متوسطة من قبل المعلمات في بعض المدارس فكانت الاستبانة المسترجعة والكاملة عددها (١٦٧) استبانة بنسبة (٨٣,٥%) وجميعها صالحة للتطبيق.

**ثانياً - أداة الدراسة (الاستبانة):** فقد تم إعداد الاستبانة للتعرف على واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة مستندة في بنائها على الإطار النظري للدراسة والأدبيات في مجال الفكر الإداري المعاصر، وحددت المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قامت الباحثة بوضع عبارات لكل محور من المحاور الخمسة للاستبانة ، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد العبارات التي تنتمي إليها.

## جدول (١)

محاور الاستبانة الخمسة وعدد العبارات التي تنتمي لكل محور

م	المحاور	عدد العبارات
١	القيادة الإدارية المبدعة	١١
٢	الموارد البشرية المتميزة	١١
٣	الموارد المادية والمالية الأفضل	١١
٤	البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة	١١
٥	جودة الخدمة التعليمية المقدمة	١١
	الدرجة الكلية	٥٥

وقد تم تصميم الاستبانة طبقاً لأسلوب ليكرت (Likert) الثلاثي والذي يتراوح ما بين (درجة الممارسة كبيرة - درجة الممارسة متوسطة - درجة الممارسة قليلة) وتألفت الاستبانة من ثلاثة مستويات ممارسة كبيرة (٣) درجات متوسطة (درجتان) ، ممارسة قليلة (درجة واحدة).

## ١ - تقنين أداة الدراسة

قامت الباحثة بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

صدق أداة الدراسة Validity وللتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام الصدق التمييزي وصدق البناء التكويني على النحو التالي:

أ) **الصدق التمييزي:** وهو من الطرق التي تستخدم لبيان صدق الاستبانة وتقوم على حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على استبانة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة، ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة على نفس الاستبانة ، وعندما تصبح لتلك الفروق ذات دلالة إحصائية واضحة فهذا يشير إلى صدق الاستبانة ، وقد قامت الباحثة بحساب الفروق لكل محور ثم قامت بحساب الفروق للاستبانة ككل كما يلي:

## جدول (٢)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة (واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة) وفقاً للنوع (ذوي الدرجات المنخفضة - ذوي الدرجات المرتفعة) (ن = ٤٢)

م	المقاييس الفرعية	ذوي الدرجات المنخفضة الإربعي الأدنى		الإربعي الأعلى		قيمة " ت "	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
١	القيادة الإدارية المبدعة	٤,١٧٣	١٩,٧٤	٣٢,٧٤	٠,٤٩٧	**٢٠,٠٤٦	٠,٠١
٢	الموارد البشرية المتميزة	٣,٨٤٣	١٩,٢٤	٣٢,٦٧	٠,٦٨٧	**٢٢,٢٩١	٠,٠١
٣	الموارد المادية والمالية الأفضل	٣,٢١٩	١٦,٠٧	٣١,٦٢	١,٥٩٢	**٢٨,٠٥٩	٠,٠١
٤	البنية التنظيمية المتكاملة	٣,٤٣٤	١٦,٢٤	٣٢,٥٥	٠,٩١٦	**٢٩,٧٣٦	٠,٠١

						والمتجددة	
٠,٠١	**٢٠,٤٧٠	١,٦٤١	٣١,٤٥	٣,٩٩٥	١٧,٨١	جودة الخدمة التعليمية	٥
٠,٠١	**٤١,٠٥٢	٢,٦٧٣	١٦١,٠٢	١١,٠٣٦	٨٩,١٠	الدرجة الكلية	

(\*) دالة عند  $(\alpha \leq 0,05)$  (\*\*) دالة عد مستوى  $(\alpha \leq 0,01)$

وتوصلت الباحثة إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على المقاييس الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

### ب) الصدق باستخدام الاتساق الداخلي: Internal Consistency

ويقصد به مدى ارتباط عبارات الاستبانة مع بعضها البعض ، وللتحقق من ذلك تم حساب معاملات الاتساق الداخلي لجميع محاور الاستبانة ومعرفة مدى الارتباط بين العبارات في كل محور من المحاور الخمسة للاستبانة ، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور (محمد سيد أبو النيل ، ١٩٨٧ : ص ١٩٨) ويوضح جدول (٣) التالي حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين عبارات ومحاور الاستبانة الخمسة (ن = ١٦٧)

جودة الخدمة التعليمية المقدمة		البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة		الموارد المادية والمالية الأفضل		الموارد البشرية المتميزة		القيادة الإدارية المبدعة	
م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط
١	**٠,٧٩٠	١	**٠,٨١٢	١	**٠,٧٧٠	١	**٠,٧٩٢	١	**٠,٧٠٩
٢	**٠,٨٧٢	٢	**٠,٨٢١	٢	**٠,٧٦٢	٢	**٠,٧٥٤	٢	**٠,٧٨٥
٣	**٠,٨٥٣	٣	**٠,٨٨٧	٣	**٠,٦٦٧	٣	**٠,٨٠٣	٣	**٠,٦٨٤
٤	**٠,٨٠٦	٤	**٠,٨٥٤	٤	**٠,٧٨٠	٤	**٠,٨٠٢	٤	**٠,٧٩٢
٥	**٠,٨٠٤	٥	**٠,٨٣٤	٥	**٠,٨٢٢	٥	**٠,٧٩٨	٥	**٠,٧٦١
٦	**٠,٧٤٩	٦	٠,٨٧٤	٦	**٠,٦٩٦	٦	**٠,٧٦٢	٦	**٠,٧٩٢
٧	**٠,٨٢٧	٧	**٠,٨٣٦	٧	**٠,٨٢٦	٧	**٠,٨١٦	٧	**٠,٨٠٧
٨	**٠,٦٦٨	٨	**٠,٨١٧	٨	**٠,٨٠٨	٨	**٠,٨٠٥	٨	**٠,٧٠٣
٩	**٠,٨٥٢	٩	**٠,٨٦٩	٩	**٠,٧٧٢	٩	**٠,٨٠٧	٩	**٠,٨٣٢
١٠	**٠,٧٦٢	١٠	**٠,٨٦٢	١٠	**٠,٨٥١	١٠	**٠,٧٧٠	١٠	**٠,٧٥٦
١١	**٠,٨٠٤	١١	**٠,٨٢٦	١١	**٠,٨١٧	١١	**٠,٧٧٠	١١	**٠,٧٠٧

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة في محاورها الخمسة تتراوح بين (٠,٦٨٧ - ٠,٨٨٨) وتصل مستوى دلالتها عند (٠,٠٥ - ٠,٠١) وللتأكد من اتساق العبارات في كل محور من المحاور الخمسة تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من المحاور الدرجة الكلية ، وكانت مستويات الدلالة جميعها مرتفعة، مما يؤكد على ترابط العبارات بكل محور ، وهو ما سوف يوضحه جدول (٤) التالي:



## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الخمسة  
والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ١٦٧)

م	قيمة معامل الارتباط للمحاور الخمسة	معامل الارتباط
١	القيادة الإدارية المبدعة	٠,٨٧٥**
٢	الموارد البشرية المتميزة	٠,٨٩٧**
٣	الموارد المادية والمالية الأفضل	٠,٩٠٣**
٤	البنية التنظيمية المرنة	٠,٩٣٢**
٥	جودة الخدمة التعليمية المقدمة	٠,٨٥٢**

يتضح من جدول (٤) أن العبارات تتسق مع المحاور الرئيسة للاستبانة حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (٠,٨٥٢ - ٠,٩٣٢) وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع محاور الاستبانة وعباراتها ، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

## ٢ - ثبات أداة الدراسة : Reliability

يعتبر معدل الثبات من الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وطريقة التجزئة النصفية ، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة في محاورها الخمسة والدرجة الكلية ، وسوف يتضح الثبات من خلال الجدول (٥) التالي:

## جدول (٥)

قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا - كرونباخ  
وطريقة التجزئة النصفية (ن = ١٦٧)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
١	القيادة الإدارية المبدعة	١١	٠,٩٢٥	٠,٨٩٦
٢	الموارد البشرية المتميزة	١١	٠,٩٣٩	٠,٨٧٣
٣	الموارد المادية والمالية الأفضل	١١	٠,٩٣٥	٠,٩٠٠
٤	البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة	١١	٠,٩٦٠	٠,٩٣٦
٥	جودة الخدمة التعليمية المقدمة	١١	٠,٩٤٣	٠,٩١٨
	الدرجة الكلية	٥٥	٠,٩٨٢	٠,٩١٤

يتضح من الجدول (٥) السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة التي تتراوح بين (٠,٩٢٥ - ٠,٩٦٠)، بطريقة التجزئة النصفية والتي تتراوح ما بين (٠,٧٨٣ - ٠,٩٨٢) وهي قيمة ثبات عالية وتشير إلى تجانس عبارات الاستبانة مما يجعلنا نثق في ثبات الاستبانة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق على أفراد العينة.

## ثالثاً - المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) عن طريق الحاسب الآلي في معالجته الإحصائية لبيانات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. - الوزن النسبي.
- معامل الارتباط. - استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة.

## رابعاً – نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات ، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

## ١ – الأهمية النسبية لعبارات الاستبانة:

توضح الدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بمحاورها والوزن النسبي لبيان أهمية كل عبارة من عبارات المحاور الخمسة ، وذلك على النحو الآتي:

**المحور الأول :** النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة، ويوضح الجدول التالي (٦) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات المحور الأول (القيادة الإدارية المبدعة).

## جدول (٦)

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية  
لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول (القيادة الإدارية المبدعة)

م	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	تعمل على صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وإعلانها	١١٩	٤٢	٦	٢,٦٨	٠,٥٤١	٢,٦٨	١
٢	تعمل على تمكين المعلمات من اتخاذ القرارات المدرسية	٩٠	٥٤	٢٣	٢,٤٠	٠,٧٢٠	٢,٤٠	١٠
٣	تفوض بعض سلطاتها للمعلمات والإداريات بالمدرسة	٩١	٥٤	٢٢	٢,٤١	٠,٧١٣	٢,٤١	٩
٤	تشجع على توفير بيئة محفزة للإبداع والتميز من قبل أعضاء المدرسة	١٠٢	٤٥	٢٠	٢,٤٩	٠,٧٠٢	٢,٤٩	٦
٥	تهتم بالأفكار المتميزة التي تقترحها المعلمات	١١٠	٤٠	١٧	٢,٥٦	٠,٦٧٣	٢,٥٦	٣
٦	تبادر في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح المدرسة	١١٠	٤٣	١٤	٢,٥٧	٠,٦٤٥	٢,٥٧	٢
٧	تنمي الإحساس لدى المعلمات بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة	١٠٧	٤٣	١٧	٢,٥٤	٠,٦٧٤	٢,٥٤	٤
٨	تلتزم بالموضوعية والشفافية في تعاملاتها مع المعلمات	١٠١	٥١	١٥	٢,٥١	٠,٦٥٧	٢,٥١	٥
٩	تدعم القيادة المدرسية ببناء فرق عمل لإنجاز المهام	٩٦	٤٩	٢٢	٢,٤٤	٠,٧١٦	٢,٤٤	٧
١٠	تنظر المشكلات التي تواجهها على أنها فرص	٩٢	٥٥	٢٠	٢,٤٣	٠,٦٩٨	٢,٤٣	٨

							<b>للتحسين والتطوير</b>	
١١	٢,٢٣	٠,٨٠٤	٢,٢٣	٣٩	٥١	٧٧	<b>تستعين بجهات خارجية للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الناجحة</b>	١١

يتضح من جدول (٦) الأهمية النسبية لعبارات المحور الأول (القيادة الإدارية المبدعة) من استبانته واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ما يلي:

- أن العبارة (١) ونصها " تعمل القيادة الإدارية على صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وإعلانها " قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية يليها العبارة (٦) ونصها "تبادر القيادة الإدارية في تبني وإحداث أي تغيير مطلوب لصالح المدرسة" فقد احتلت المرتبة الثانية في الترتيب والأهمية، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة يمارسن القيادة الإدارية المبدعة حيث إنهن يؤمن بضرورة صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وإعلانها للطالبات، وكذلك أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة للعمل على تحقيقها ، وكذلك يبادرن في تبني وإحداث وإصلاح أي تغيير مطلوب في المدرسة لصالح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية لديهن وعي بأهمية تحقيق الجودة التعليمية في المدرسة وتوظيفها في عملهن الإداري مما يجعلهن أكثر قدرة على النهوض بالعملية التعليمية في مدارسهن.
  - وجاءت العبارة (٢) في المرتبة قبل الأخيرة في الترتيب والأهمية ونصها "تعمل القيادات الإدارية على تمكين المعلمات من اتخاذ القرارات المدرسية".
  - وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الأخيرة ونصها "تستعين القيادات الإدارية بجهات خارجية للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الناجحة ، وهذا يعني أن القيادات الإدارية نادراً (قليلاً) ما يقمن بتمكين وإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة مما يسبب في ضعف الرضا الوظيفي لديهن وانخفاض الروح المعنوية لمحدودية المشاركة في اتخاذ القرار ، وكذلك لا تستعين القيادات الإدارية بأي جهة خارجية سواء أكانت محلية أم إقليمية أم دولية للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الناجحة في مجال التعليم حتى يمكن الاستفادة منها في النهوض بالعملية التعليمية بالمدرسة ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المشاركة والتعاون مع الجهات الخارجية ، أما بسبب اللوائح والقوانين وأما بسبب الأعباء الإدارية والفنية لمديرات المدارس.
- وترى الباحثة أنه من الضروري أن تكون المديرات على وعي تام برؤية ورسالة وأهداف المدرسة وتعمل على نشرها داخل المدرسة وخارجها ، وتعمل على تحقيق رؤية المدرسة من أجل إحداث تغييرات مطلوبة لصالح المدرسة العملية التعليمية.
- المحور الثاني:** النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة.
- ويوضح الجدول التالي (٧) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات المحور الثاني (الموارد البشرية المتميزة).

## جدول (٧)

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية  
لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (الموارد البشرية المتميزة)

م	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	تحرص على تدريب المعلمات على كل ما هو مستحدث	٩٠	٥٤	٢٣	٢,٤٠	٠,٧٢٠	٢,٤	٨
٢	تعمل على جذب وتعيين ذوات الكفاءات والمؤهلات العالية	٧٧	٥٥	٣٥	٢,٢٥	٠,٧٨٢	٢,٢٥	١١
٣	توفر آليات التواصل الفعال مع المعلمات والإداريات	٨٣	٥٩	٢٥	٢,٣٥	٠,٧٢٧	٢,٣٥	١٠
٤	تساعد المعلمات على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل	٩٠	٥٥	٢٢	٢,٤١	٠,٧١٣	٢,٤١	٧
٥	تعمل على زيادة ثقة المعلمات بأنفسهن	٩٨	٥١	١٨	٢,٤٨	٠,٦٨٤	٢,٤٨	٣
٦	تحرص على دراسة وتحديد احتياجات المعلمات من الدورات التدريبية	٨٦	٥٧	٢٤	٢,٣٧	٠,٧٢٤	٢,٣٧	٩
٧	تراعي رغبة المعلمات وقدراتهن على الأداء عند توزيع المهام والمسئوليات	١٠١	٤٢	٢٤	٢,٤٦	٠,٧٣٤	٢,٤٦	٥
٨	تنمي أساليب العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي	٩٩	٥١	١٧	٢,٤٩	٠,٦٧٥	٢,٤٩	٢
٩	تختار معلمات لديهن القدرة على التفكير الإبداعي	١٠١	٥١	١٥	٢,٥١	٠,٦٥٧	٢,٥١	١
١٠	تستثمر الامكانيات العقلية المتوفرة لدى المعلمات في حل المشكلات المدرسية	٩٧	٤٧	٢٣	٢,٤٤	٠,٧٢٥	٢,٤٤	٦
١١	تتيح الفرصة للمعلمات في اختيار طرق واساليب تنفيذ مهامهن	٩٩	٤٩	١٩	٢,٤٨	٠,٦٩٤	٢,٤٨	٤

يتضح من جدول (٧) السابق الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني (الموارد البشرية المتميزة) من استبانته واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ما يلي:

- إن العبارة (٩) ونصها "تختار القيادة الإدارية المعلمات التي لديهن القدرة على التفكير الإبداعي" احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، ويليهما العبارة (٨) ونصها "تنمي

القيادة الإدارية أساليب العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي"، وقد احتلت المرتبة الثانية في الترتيب والأهمية ، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة يشجعن المعلمات التي لديهن القدرة على التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات المدرسية وفي النهوض بالعملية التعليمية وتختارهن لحسن أدائهن في العمل المدرسي.

كما أن القيادة الإدارية لمدرسة تعمل على تنمية العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة ولا تعتمد على العمل الفردي فقط ، بل ضروري من التعاون بين الجميع لتحقيق التميز في الموارد البشرية بالمدرسة.

- وجاءت العبارة (٣) ونصها " توفر آليات التواصل الفعال مع المعلمات والإداريات " في المرتبة قبل الأخيرة ، وجاءت العبارة (٢) ونصها " تعمل على جذب وتعيين ذوات الكفاءات والمؤهلات العالية" في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة نادراً ما يعملن على توفير آليات التواصل الاجتماعي الفعال مع المعلمات بالمدرسة سواء أكان من المعلمات أم الإداريات ، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية الاتصال بين المديرات والمنسوبات بالمدرسة تتم بطريقة تلقائية من خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات غير الرسمية، وهذا لا يستدعي توفير آليات للتواصل.
- كما أن المديرات نادراً ما يعملن على جذب وتعيين ذوات الكفاءات والمؤهلات العليا ، وقد يرجع ذلك إلى أن ليس من سلطة المديرات تعيين معلمات أو إداريات لأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن عملية التعيين والنقل والانتداب وغيرها.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن يكون لدى المديرات آليات اتصال مباشر وفعال سواء أكان اتصالاً فردياً أم جماعياً لتوصيل المعلومات والقرارات بسهولة ويسر مما يؤكد ضرورة إيجاد علاقات قوية بين جميع المنسوبات حتى يعملن بروح الفريق الواحد.

**المحور الثالث :** النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة.

ويوضح الجدول التالي (٨) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات المحور الثالث (الموارد المادية والمالية الأفضل).

#### جدول (٨)

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية  
لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث (الموارد المادية والمالية الأفضل)

م	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	تتبنى خطة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل لمواردها المتاحة	٨٤	٥٩	٢٤	٢,٣٦	٠,٧٢٢	٢,٣٦	٢
٢	توفر آليات الأمن والسلامة لجميع أفراد المجتمع السعودي	٩٠	٥١	٢٦	٢,٣٨	٠,٧٤٢	٢,٣٨	١
٣	توفر مكتبة إلكترونية متميزة عن غيرها من المدارس الأخرى	٥٤	٥٤	٥٩	١,٩٧	٠,٨٢٥	١,٩٧	١١
٤	توفر نظاماً للمكافآت والحوافز بناءً على الإبداع والموهبة	٦٤	٤٦	٥٧	٢,٠٤	٠,٨٥٣	٢,٠٤	١٠

٩	٢,٠٨	٠,٨٦٤	٢,٠٨	٥٦	٤٢	٦٩	تلتزم بتوفير كافة المستلزمات التعليمية مع بداية العام الدراسي الجديد	٥
٨	٢,١	٠,٧٩٣	٢,١٠	٤٥	٦١	٦١	تشرف على توظيف مراكز مصادر التعلم (الوسائل التعليمية) (بفاعلية)	٦
٦	٢,١٧	٠,٨٢٦	٢,١٧	٤٥	٤٩	٧٣	تعمل على تحديث وتطوير أجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات باستمرار	٧
٥	٢,٢٣	٠,٧٨١	٢,٢٣	٣٦	٥٧	٧٤	تعمل على البحث عن مصادر متنوعة لتمويل المدرسة	٨
٣	٢,٢٨	٠,٧٧٥	٢,٢٨	٣٣	٥٤	٨٠	تضع موازنة مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمدرسة	٩
٤	٢,٢٤	٠,٨٠١	٢,٢٤	٣٨	٥١	٧٨	تمتلك نظام فعال بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ	١٠
٧	٢,١١	٠,٧٩٢	٢,١١	٤٤	٦١	٦٢	توظف وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند التعامل مع المجتمع المحلي	١١

يتضح من جدول (٨) السابق الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (الموارد المادية والمالية الأفضل) من استبانة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ما يلي:

- إن العبارة (٢) ونصها "توفر القيادة الإدارية آليات الأمن والسلامة لجميع أفراد المجتمع السعودي ، أحتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية ، ويليهما العبارة (١) ونصها " تتبنى خطة استراتيجية تحقق استثمار أفضل لمواردها المتاحة " ، وقد أحتلت المرتبة الثانية في الترتيب والأهمية ، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة يعملن على توافر آليات الأمن والسلامة من خلال إدارة الأزمات المدرسية أولاً بأول لتحقيق الأمن والأمان لمعظم أفراد المجتمع السعودي، وهذا هو دور القيادات الإدارية التي تستخدم مواردها المادية والمالية استخدام أفضل. كما أن القيادات الإدارية بالمدرسة تتبنى خطة استراتيجية قامت بإعدادها لتحقيق استثمار أفضل لمواردها المتاحة بالمدرسة، وهذه خطة لها أهدافها التي تعمل القيادات الإدارية على تحقيقها لتحسين العملية التعليمية والنهوض بها.
- وجاءت العبارة (٤) ونصها " توفر نظاماً للمكافآت والحوافز بناءً على الإبداع والموهبة" في المرتبة قبل الأخيرة، وجاءت العبارة (٣) ونصها "توفر مكتبة إلكترونية متميزة عن غيرها من المدارس الأخرى" ، في المرتبة الأخيرة، وهذا يرجع إلى أنه ليس من سلطة مديرات المدارس توفير نظاماً للمكافآت والحوافز وتوزيعها على كل مبدع أو ذو موهبة حيث إن ميزانية المدارس لا تسمح بذلك، وقد يسبب ذلك صراعاً بين المنسوبات بالمدرسة.
- كما أن نادراً ما يقوم مديرات المدارس بتوفير مكتبة إلكترونية متميزة عن غيرها من المدارس الأخرى لأن توفير مكتبة إلكترونية يحتاج إلى مواصفات معينة سواء أكان من حيث المكان أم العملات بالمكتبة أم المراجع الإلكترونية.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن تكون المديرات على وعي بأهمية توفير مكتبة إلكترونية متميزة تتناسب مع طبيعة العصر الحالي الذي تستخدم فيه جميع التقنيات التكنولوجية الحديثة، مما يجعل المدارس متميزة عن غيرها التي تمتلك مكتبة تقليدية ورقية.

**المحور الرابع :** النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة.

ويوضح الجدول التالي (٩) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات المحور الرابع (البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة).

### جدول (٩)

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية  
لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الرابع (البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة)

م	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	توفر بيئة تواكب التغيرات والتجديدات المستمرة	٧٦	٦١	٣٠	٢,٢٨	٠,٧٥٠	٢,٢٨	٩
٢	توفر هيكل إداري بالمدرسة يتسم بالمرونة وسرعة الاتصال	٩٣	٤٧	٢٧	٢,٤٠	٠,٧٥٢	٢,٤	٥
٣	تسعى إلى إعداد هياكل تنظيمية داعمة للعمل	٨٧	٤٤	٣٦	٢,٣١	٠,٨٠٤	٢,٣١	٧
٤	تعديل من برامجها لتحقيق متطلبات سوق العمل	٧٢	٥٣	٤٢	٢,١٨	٠,٨٠٩	٢,١٨	١١
٥	تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية	٧٧	٥٦	٣٤	٢,٢٦	٠,٧٧٦	٢,٢٦	١٠
٦	تركز على التعلم من الأخطاء في تطوير أداء المدرسة	٩٢	٤٩	٢٦	٢,٤٠	٠,٧٤٤	٢,٤	٦
٧	توفر مناخ عمل يسوده الثقة المتبادلة بينها وبين المعلمات	٩٧	٤٤	٢٦	٢,٤٣	٠,٧٤٨	٢,٤٣	١
٨	توفر آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي	٨٠	٥٨	٢٩	٢,٣١	٠,٧٥٠	٢,٣١	٨
٩	تقوم بتحديد دقيق للاختصاصات لتوزيع المسؤوليات على المعلمات	٩٧	٤٣	٢٧	٢,٤٢	٠,٧٥٥	٢,٤٢	٣
١٠	تقوم بمتابعة اجتماعات وفعاليات فرق العمل بانتظام	٩٦	٤٦	٢٥	٢,٤٣	٠,٧٤٠	٢,٤٣	٢
١١	تتصف بالمرونة في استثمار مواردها المادية بالمدرسة	٩٢	٥١	٢٤	٢,٤١	٠,٧٢٩	٢,٤١	٤

يتضح من جدول (٩) السابق الأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع (البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة) من استبانة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ما يلي:

- إن العبارة (٧) ونصها "توفر القيادة الإدارية مناخ عمل يسوده الثقة المتبادلة بينها وبين المعلمات" ، أحتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية ، يليها العبارة (١٠) ونصها " تقوم القيادة الإدارية بمتابعة اجتماعات وفعاليات فرق العمل بانتظام " ، وقد أحتلت المرتبة الثانية في الترتيب والأهمية ، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة يشجع العمل في مناخ تنظيمي ومناخ عمل يسوده الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين المعلمات بالمدرسة، وهذا يؤدي إلى شعور المعلمات بالرضا الوظيفي والعمل على نجاح وتحسين العملية التعليمية في المدرسة.

كما أن المديرات يقمن بمتابعة الاجتماعات وفعاليات فرق العمل بالمدرسة بانتظام مما يسبب توفير الثقة والعدالة التنظيمية بين جميع المنسوبات والعمل بشفافية وموضوعية معهن مما يجعل المعلمات يؤدين أعمالهن بالصورة المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

- أما العبارة (٥) ونصها " تتمتع القيادة الإدارية بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية" فجاءت في المرتبة قبل الأخيرة ، أما العبارة (٤) ونصها "تعديل من برامجها لتحقيق متطلبات سوق العمل" ، فجاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع إلى أن بعض المديرات ليس لديهن القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية ، أما بسبب انشغالهن بالأعمال الإدارية الكثيرة المنوط بهن أو لندرة الاهتمام بالمشاركة المجتمعية التي لها دور كبير في نجاح العملية التعليمية.

كما أن بعض المديرات نادراً ما تعدل وتصحح من برامجها سواء أكانت إدارية أم أنشطة أم غير ذلك لتحقيق متطلبات سوق العمل ، وقد يرجع ذلك لمحدودية التواصل مع المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل فيه بما يقلل من توفير سياسات عمل داعمة للمشاركة مع المجتمع المحلي.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن تعمل مديرات المدارس وفقاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارسهن التي تنشأ وتدعم وتساعد على رفع الكفاءة المعرفية والعلمية والفنية والمهنية والثقافية وغيرها ، مما يعمل على تحسين العملية التعليمية التي تؤمن بالتميز والجودة والتفوق كمدخل لتحسين أداء جميع المنسوبات بالمدرسة.

**المحور الخامس :** النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسات القيادة الإدارية

لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة.

ويوضح الجدول التالي (١٠) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات المحور الخامس (جودة الخدمة التعليمية المقدمة).



## جدول (١٠)

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية  
لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الخامس (جودة الخدمة التعليمية المقدمة)

م	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	توفر فريق لإدارة الجودة والتطوير بالمدرسة	١٠٤	٣٩	٢٤	٢,٤٨	٠,٧٣٥	٢,٤٨	١
٢	توفر بنية تعليمية جاذبة للطالبات والمعلمات المتميزات	٨٣	٥٢	٣٢	٢,٣١	٠,٧٧٤	٢,٣١	٥
٣	تقوم بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري يهدف إلى التحسين والتطوير	٨٢	٥٥	٣٠	٢,٣١	٠,٧٦٠	٢,٣١	٦
٤	توفر برامج أنشطة تلبية احتياجات المجتمع المحلي	٧٤	٥٧	٣٦	٢,٢٣	٠,٧٨١	٢,٢٣	١١
٥	تحرص على جعل الجودة على رأس أولويات العمل بالمدرسة	٧٧	٦١	٢٩	٢,٢٩	٠,٧٤٥	٢,٢٩	٨
٦	تحرص على نشر ثقافة الجودة بين العاملات والطالبات والمعلمات بالمدرسة	٧٠	٦٩	٢٨	٢,٢٥	٠,٧٢٦	٢,٢٥	١٠
٧	تنمي فرص الحوار الفعال واحترام الرأي والرأي الآخر بين الطالبات	٨٠	٥٧	٣٠	٢,٣٠	٠,٧٥٧	٢,٣٠	٧
٨	تتمتع المدرسة بالسمعة الطيبة والتميزة بين المدارس الأخرى	٩٩	٤٥	٢٣	٢,٤٦	٠,٧٢٦	٢,٤٦	٢
٩	تطبق معايير لضمان الجودة في تحسين الأداء	٨٥	٦٤	١٨	٢,٤٠	٠,٦٧٧	٢,٤٠	٤
١٠	تتفرد باستخدام أساليب غير تقليدية في تنفيذ وإدارة أنشطة المدرسة	٧٤	٦٤	٢٩	٢,٢٧	٠,٧٤٠	٢,٢٧	٩
١١	تحرص على أفعال المعلمات بضرورة وجودة خطة استراتيجية للمدرسة	٩٤	٥٢	٢١	٢,٤٤	٠,٧٠٧	٢,٤٤	٣

يتضح من جدول (١٠) السابق الأهمية النسبية لعبارات المحور الخامس (جودة الخدمة التعليمية المقدمة) من استبانة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة ما يلي:

- إن العبارة (١) ونصها "توفر فريق لإدارة الجودة والتطوير بالمدرسة"، احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، يليها العبارة (٨) ونصها "تتمتع بالسمعة الطيبة والتميزة

بين المدارس الأخرى" ، وهذا يعني أن مديرات المدارس يعملن على ضرورة توفير فريق من المنسوبات لإدارة عملية الجودة لتطوير وتحسين المدرسة مما يجعلها من المدارس المشهود لها بالجودة والقدرة على تحسين نفسها وإصلاحها.

كما أن مديرات المدرسة يتمتعن بالسمعة الطيبة والتميز بين المدارس الأخرى من وجهة نظر المعلمات فيها ، وهذا يدل على أن العمل مريح في مثل هذا الجو والمناخ العائلي داخل المدرسة حيث إن المديرات يعتبرن قدوة لهؤلاء المعلمات اللاتي ترى أن المديرات يعملن على تحقيق الجودة للتميز في مدارسهن لتطوير العملية التعليمية ، كما أن المديرات ينشدن مشاركة المنسوبات في حل المشكلات واتخاذ القرار وإتاحة الفرصة لديهن لتوليد الأفكار الجديدة ومساعدتهن في توفير المناخ المدرسي الذي يساعدهن على الابتكار وتحقيق الجودة.

● وجاءت العبارة (٦) ونصها " تحرص على نشر ثقافة الجودة بين العاملات والطالبات والمعلمات بالمدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة ، أما العبارة (٤) ونصها "توفر برامج أنشطة تلبي احتياجات المجتمع المحلي" ، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع إلى أن بعض المديرات لا يؤمن بقيمة تطبيق الجودة لتحقيق خدمة تعليمية متميزة ولذا فهن لا يعملن على نشر ثقافة الجودة التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس سواء أكان بين العاملات أم الطالبات أم المعلمات بالمدرسة.

كما أن بعض المديرات لا يقمن بالاهتمام بتوفير برامج الأنشطة التي قد يحتاج إليها المجتمع المحلي مثل إتاحة الفرصة لهن بالدخول للمكتبة أو استغلال فناء المدرسة في الأنشطة الرياضية أو إقامة الحفلات والندوات التي تخدم العملية التعليمية .

وترى الباحثة أن هذا القصور قد يعود إلى أن الوقت لا يسمح بنشر ثقافة الجودة بين جميع منسوبات المدرسة ، وكذلك محدودية الوعي بأهمية توفير برامج أنشطة من الممارسات لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة من المدرسة.

#### خامسا - خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج هي:

١. إن بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة.
٢. إن بعضاً من المديرات لديهن القدرة على إحداث أي تغيير أو تطوير أو إصلاح يعمل على تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.
٣. إن بعضاً من المديرات يشجعن المعلمات على التفكير الابتكاري والإبداعي بالمدرسة للاستعانة بهن في حل مشكلات المدرسة والقدرة على اتخاذ القرار الرشيد.
٤. إن بعضاً من المديرات لديهن القدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وفض النزاعات والخلافات الفردية بين المنسوبات بأسلوب تعاوني مبدع .
٥. إن بعضاً من المديرات يقمن بتوفير آليات الأمن والسلامة لجميع أفراد المجتمع السعودي من داخل المدرسة أو خارجها للاطمئنان على حسن سير العملية التعليمية بمدارسهن.
٦. إن بعضاً من المديرات لديهن وعي بأهمية تبني خطة استراتيجية تحقق للمدرسة استثمار مواردها سواء أكانت البشرية أم المادية أفضل استثمار لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
٧. إن بعضاً من المديرات يفتحن المجال أمام المنسوبات للعمل معاً في مناخ يسوده الثقة المتبادلة والشفافية والوضوح في التعامل مع الآخرين مما يحقق الميزة التنافسية التي تنشدها المدرسة.
٨. إن بعضاً من المديرات تتوافر لديهن مهارات خاصة بمتابعة الاجتماعات المدرسية وفعالية فرق العمل بانتظام ، كما يعملن على توفير مناخ تنظيمي يسمح بالابتكار في طرح البدائل لحل المشكلات.

٩. إن بعضًا من المديرات يعملن على إتاحة الفرصة أمام المنسوبات بالمدرسة للاشتراك في إدارة الجودة بالمدرسة لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها مختلفة مع المدارس الأخرى.
١٠. إن بعضًا من المديرات يتمتعن بالسمعة الطيبة والتميز بين المدارس الأخرى مما يشجع العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق جودة العملية التعليمية المقدمة بالمدرسة.

#### المبحث الرابع - التوصيات والإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق للميزة التنافسية:

مطلوب من المؤسسات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود ، مما يعني منافسة بلا حدود ، لكون العالم أصبح قرية صغيرة ، كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية، فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى، وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى ، والقوة تعني امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية من خلال التميز وتعتمد المؤسسة إلى بناء نظم المعلومات الإدارية الشاملة ، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التفوق الفكري والإداري، ودعم القدرات التنافسية حيث إن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، وتشجيع روح المنافسة، التأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقاربة مع التجارب الناجحة ، والاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار بالبشر. (عادل زايد، ٢٠٠٣، ص٩٧).

#### أولاً - توصيات الدراسة

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ١ - ترسيخ قيم الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٢ - تدعيم السلوك المتميز وتأكيد الميزة التنافسية من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المقيدة للأداء المتميز، بالإضافة إلى احترام الذات والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه.
- ٣ - تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب لتفويض السلطة ، والاعتراف بالجهود المبذولة والرامية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديث وتنمية قدرات العاملين.
- ٤ - توضيح غايات وأهداف المدرسة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتميزة مع مراعاة تحديد رؤيتها ورسالتها في المستقبل.
- ٥ - توفير المناخ الاجتماعي والاقتصادي المتغير والمتطور الذي تعمل المؤسسات التعليمية في إطاره.
- ٦ - إيجاد القيادة الإدارية الفعالة بما لها من دور محوري في توجيه المؤسسة التعليمية نحو الفكر التجديدي المتطور وإيجاد المناخ الملائم للإنجاز.
- ٧ - تحديد التخطيط والإعداد وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط واستثمار الموارد المادية والمالية المتاحة لتحقيق غايات وأهداف المدرسة.
- ٨ - تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهي المنهجية الإدارية التي تقوم على استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتحقيق رسالة المنظمة وهدفها.
- ٩ - تلتزم المدرسة المتميزة بتطبيق مدخل الجودة الشاملة كي تحقق رضا المستفيد من الخدمة التعليمية، وتنشئ مركزها التنافسي في المجتمع.
- ١٠ - تفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة من أجل تنمية المعرفة واستثمارها من توجيه العمليات وتحقيق التفوق الفكري والإداري ودعم القدرات التنافسية.
- ١١ - ضرورة تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية من فئة العاملين ذوي المعرفة والكفاءة والخبرة.
- ١٢ - ضرورة التطوير والتحسين المستمر من قبل الإدارة في المؤسسات التعليمية.
- ١٣ - ضرورة تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي لترجمة أهداف وتطلعات المؤسسة التعليمية إلى برامج وخدمات وأنشطة محددة مع دعمها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

- ١٤- توفير متطلبات التميز من العاملين المؤهلين المدربين في بيئة عمل ملائمة ، مع توفير عمليات مراجعة وتحسين مستمر.
- ١٥- ضرورة إجراء مقارنات مرجعية مع العاملين والقادة لتشجيع الابتكار والتحسين لتوضيح نقاط القوة وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ١٦- ضرورة دورة تطبيق القيادة والحكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية لتحقيق الشفافية والعدالة في المدرسة.
- ١٧- توفير الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسئوليتها ، وإدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية.
- ١٨- تعمل المدرسة باستمرار على تحقيق القيمة المضافة لعمالها من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم لتحقيق الميزة التنافسية لها.
- ١٩- ضرورة أن تمتلك المدرسة المتميزة قادة لديهم القدرة على تشكيل المستقبل وتحويله لواقع فعلى لا اعتبارهم نماذج رائدة لقيمتها وأخلاقها.
- ٢٠- ضرورة توفير المناخ الملائم والمواقف الإيجابية وثقافة التميز الداعمة لتحقيق التنافس الإيجابي البناء.
- ٢١- توفير الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى يتحقق التميز، وتتخذ المدرسة ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين العاملين.
- ٢٢- ضرورة تقدير الجهود المتميزة واعتماد سياسة للتحفيز والمكافآت (المادية والمعنوية) للوحدات والأفراد.
- ٢٣- ضرورة اعتماد الشفافية والمحاسبية كخصائص أساسية للبيئة المدرسية.
- ٢٤- تحسين البنية التعليمية للمدرسة من خلال تطوير شبكات الاتصالات والمعلومات ورفع كفاءتها، وتطوير نظم المعلومات الإدارية ، وإنشاء قواعد للبيانات، وتطوير البريد الإلكتروني للعاملين، تحديث الحاسبات الالكترونية، وتعديل اللوائح الداخلية لإدارة نظم المعلومات بالمدرسة.
- ٢٥- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة ، من خلال الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة ، والتدريب المستمر، والتركيز على إرضاء جميع العاملين وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

### ثانياً – الإجراءات المقترحة

- أما الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية فهي كالتالي:
- ١ - ينبغي أن يتمتع القائد الإداري ببعض المقومات والخصائص التي تساعده في تحفيز العاملين وتحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة من خلال الآتي:
- أ. الإيمان بفلسفة قوية وجادة وواضحة حول أهداف وأهمية التعليم وسبل تحقيقها.
- ب. أن يمتلك القائد القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم.
- ج. أن يكون قدوة حسنة لمرووسيه في كل تصرف يقوم به.
- د. أن يتوافر لديه المهارات الإدارية والفنية والعلمية اللازمة للعملية الإدارية.
- هـ. أن يأخذ بأسلوب القيادة الديمقراطية والاعتماد على الشورى ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- و. أن يعمل القائد التربوي الرشيد على إعداد صف ثان من الإداريين التربويين ، من خلال استخدام أسلوب التفويض مع ممارسة نظام للرقابة والمتابعة.
- ٢ - أن يعتمد اختيار القائد الإداري بالدرجة الأولى على طبيعة العمل لذلك:
- أ. لا بد من الحزم والمهارة لأن العمل الجيد لا يمكن فصله عن المنافسة.
- ب. التأكيد الدائم بالحاجة إلى وجود الإدارة والقيادة معاً.

- ج. إن يمتلك القائد الإداري الجيد بعض المزايا التي لا غنى عنها لمواكبة التغيير والنمو والمنافسة مثل: الرؤية والشمولية والاستراتيجية والحافز والأخلاق.
- د. إن يعرف القائد الإداري كيفية إنجاز العمل بمهاره وقدرة كبيرة من خلال التحسين التدريجي والمستمر.
- ٣ - توافق ثقافة القائد وتناغمها على الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا من خلال:
- أ. حرص القائد على الالتزام بالعمل انسجامًا مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.
- ب. أن يتصف القائد بالثبات والاستمرارية عند إصدار القرارات .
- ٤ - وجود ثقافة تنظيمية مميزة للقائد تعمل على تحقيق العديد من المزايا منها:
- أ. تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء للمؤسسة.
- ب. تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- ج. التعرف على الأولويات الإدارية.
- د. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- هـ. تحديد معايير للحوافز والاستقطاب والاختيار.
- و. تعزيز الأدوار القيادية المرغوبة.
- ٥ - صفات القائد المتميز:
- أ. أن القادة هم القوة الحقيقية في أي منظمة فهم ينتجون وينتهجون التغيير والحركة داخلها ، وأن قيادات المؤسسات التعليمية يواجهون تحديات داخلية وخارجية والتي لها تأثير على الوقت والخبرة والطاقات.
- ب. هناك مجموعة من الصفات الأساسية التي يمتلكها القائد المتميز ، ومنها:
- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
  - مواجهة وحل المشكلات.
  - سرعة البديهة والذكاء الفطري.
  - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
  - سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور والتحرر من القيود.
  - البصيرة النافذه والإلهام الموفق.
  - حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
  - امتلاك فن التعامل مع الآخرين.
  - القدرة على التأثير في الآخرين.
  - القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية.
  - الإلمام الفني بطبيعة ما يؤديه من عمل.
  - قوة الإرادة وشد العزيمة التي لا تفتر.
- ٦ - مهارات القائد المتميز: من الضروري أن تتوفر ثلاث مهارات أساسية ومتداخلة في القائد ، منها:
- أ. التفكير الاستراتيجي : وهو ما يمثل البعد المعرفي الإدراكي للقيادة والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجميع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها.
- ب. التصرف الاستراتيجي: وهو ما يمثل البعد السلوكي للقيادة والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستند على التفكير الاستراتيجي.
- ج. التأثير الاستراتيجي: وهو ما يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٧ - مهام ومسئوليات القائد المتميز ، وتتمثل فيما يلي:

- أ. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز المرؤوسين في المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).
- ب. العمل على بقاء المؤسسة في حالة استجابة للظروف المتغير (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص المتاحة وتوليد الأفكار الجديدة ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض المرؤوسين لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا والممارسات الجديدة.
- ج. الاستجابة لرغبات المستفيدين المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.
- د. التأثير على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- هـ. قيادة عملية التغيير بالمؤسسة.
- ٨ - البنية التنظيمية المتكاملة والمتجددة (المرنة) وتتمثل فيما يلي:
- أ. مشاركة المعلمين بالمدرسة في تقييم وضع المدرسة قبل إعداد رؤيتها ورسالتها.
- ب. مشاركة المدرسة في تحديد الأولويات في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المدرسة المحيطة.
- ج. تنشر القيادات الإدارية الوعي للعاملين بالمدرسة بأهمية تحسين الخدمات المقدمة للطلاب.
- د. تراجع إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بصفة مستمرة ومنظمة.
- هـ. تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مواطن القوة ونقاط الضعف بالمدرسة.
- و. تقوم إدارة المدرسة بتحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة التي تقابل المدرسة.
- ز. تقوم إدارة المدرسة بتبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة تحقيق الميزة التنافسية.
- ح. التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الممارسات القيادية الإدارية التنافسية.
- ط. استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام التعليمي والتدريبي.

### المراجع :

١. إبراهيم درويش : الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٨.
٢. ابن منظور : لسان العرب المحيط ، المجلد الثاني، دار بيروت، بيروت، دت.
٣. أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، ط ٤ ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.
٤. — : بناء القدرة التنافسية للتصدير، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٢١.
٥. أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط ٣، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢.
٦. أحمد نجم الدين أحمد عيدر اوس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، ، السنة (٢٦)، العدد (١٠١)، الجزء الأول، ٢٠١٥، ص ٧٥-١٧٦.
٧. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان، ٢٠٠٣م.
٨. بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١، ص ١١٧.
٩. جلال عبد الله محمد : أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانية، العراق، ٢٠١٠م.
١٠. حلمي أحمد الوكيل: تطوير المناهج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١.
١١. حسن شحاته وزينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والتنمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٢. حسن علي الزغبی: نظم المعلومات الاستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٣٨.

١٣. راغب أحمد الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢م.
١٤. رامي جمال أندراوس ، وعادل سالم معايحه: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٨.
١٥. رضا إبراهيم المليجي: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية، مجلة مستقبل التربية العربية، السنة ١٨، العدد (٧٤)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١م، صص ٨٣-١٧٠.
١٦. —: نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١م.
١٧. سام عبد القادر الفقهاء: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٥ ابريل نيسان ٢٠١٢م في الجامعة الهاشمية، الأردن.
١٨. سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٠.
١٩. السيد عليوه : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السماح ، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٠. صديق محمد عفيفي: اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الفترة من ٢٧-٢٩/١١/٢٠٠٤.
٢١. صلاح الدين محمد السيسي: منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥م.
٢٢. عادل محمد زايد : الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٣. عزيز حنا داود وآخرون : مناهج البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، صص ١٤٢.
٢٤. على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٥. —: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ٢٠٠٢.
٢٦. —: القيادة الإدارية، رؤية إسلامية معاصرة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤.
٢٧. على عبد ربه حسين إسماعيل: تطبيق إستراتيجية ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، العدد (٨٧)، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٤م، صص ٤٧-٩٣.
٢٨. عمر محمد خلف : أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٦.
٢٩. طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
٣٠. الطيب داودي ، وسولان رحال ، ونيروز وشين : اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقدمة للملتقى الدولي (المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي) ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٧-٢٨ يونيو ٢٠٠٧م.
٣١. كمال محمد يوسف الحواجز: دراسة ارتباط استراتيجيات رأس المال المعرفي الأداء التنافسي للمؤسسات ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٧، عدد (٢)، الإمارات العربية المتحدة، يونيو ٢٠١٠م.
٣٢. فاروق عبده فليح وأحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية ، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٣٣. فوزية بنت علي خضر الغامدي: تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، رسالة دكتوراة، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ٢٠١٣م.
٣٤. محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠م.

٣٥. محمد الفاضل : علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك - إربد، ٢٠٠٩.
٣٦. محمد عبد الحميد محمد، أسامة محمود قرني: رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة ، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوي الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس، بعنوان: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧م، الجزء (١)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧م.
٣٧. محمد كامل داغستاني: مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي، منتدى الإدارة والأعمال الخامس، المنعقد في الفترة من ١١-١٢ مارس ٢٠١٤م، جدة، تنظيم مجموعة نما المعرفة ومجلة الإدارة والأعمال، ٢٠١٤.
- available at: <http://www.bsforum.5.com/images/dagestany.pdf> accessed at: 3-11-2014.
٣٨. محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي، دار ابن الحزم ، بيروت، ٢٠٠٢م.
٣٩. محمد سيد أبو النيل : الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨٧ .
٤٠. محمد سليمان الجرايد: تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (١٣)، العدد (٤)، سلطنة عمان، جامعة نزوى، ٢٠١٢م.
٤١. محمد الصيرفي : الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٣م، ص ٤٥.
٤٢. محمد عبد الرزق إبراهيم ويح : متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها ، السنة (٢٤)، العدد (٩٥)، الجزء (٣)، ٢٠١٣م، ص ٦٩-١.
٤٣. محمود حسين الوادي، على فلاح الزغبي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، جامعة الزرقاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد (٨)، الأردن، ٢٠١١م.
٤٤. مصطفى أحمد حامد رضوان: التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١م.
٤٥. مصباح كردي : أساليب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد (١٠)، الجزء (٣)، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ٤١-٧٨.
٤٦. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨.
٤٧. هالة فوزي محمد عيد: تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٦١)، السعودية، ٢٠١٥.
٤٨. هانى عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط (٦)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
٤٩. نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥م.
٥٠. نعيمة بارك: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا - تصدر عن جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلق، العدد السابع، الجزائر، ٢٠٠٩.
٥١. يحي ملح: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٥٢. يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد (٥)، <http://www.hrdiscussion.com/hr>، ص ٢٧-٣٧.
٥٣. وزارة التربية والتعليم ، جمهورية مصر العربي، المعجم اوجيز، مجمع اللغة العربية، ١٤١٩هـ، ١٩٩٩م.
٥٤. وزارة التربية والتعليم السعودي : الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري ، المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم، ٢٠١٥، متاح على الانترنت.
- تاريخ الدخول ٢٠/١١/٢٠١٥ <http://egate.tamayaz.org.sa/pdf/dir07.pdf>



- Ciplinary Studies, Ussn: 2321-8819 (online), 2348-7186 (Prinr) Impact Factor: 0.92 Vol. (3), Issue. (9), Sept. 2015.
56. Ahmadi, F., Parivizi, B., Meyham, B. & Ziaee, M., Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive – Adantage at the Univrsities, Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, Vol. (4), No. (1), 2012, pp. 890-911.
  57. Bapitneh, M. Al-Zoabi, M. The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) an Empirical Study. International Bulletin of Business Administration, Vol. (10), 2011, pp. 10-30.
  58. Caliskhan, Esra, N., The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Human Resource Management, Journal, Vol. (6), No. (2), 2010, p. 43.
  59. Carrer, V. Good, Dictionary of Education, New York, Mc. Graw. Hill, 1973, p. 195.
  60. Daft, R., The Leadership Experience. Boston: The Free Press, 2004, p. 55.
  61. Edwin Manjai Waithaka, Strategies by the University of Nairobi to Achieve Sustainable Competitive Advantage, Degree of Master of Business Administration (Mba) Degree School of Business University of Nairobi, October 2012.
  62. Essary, M., Exploring the Development of a Competitive-Advantage Model for Online Education in a Small University. Unpublished Doctoral Dissertation, North central University, 2011.
  63. Evanthia, P. Georger, B., Criteria Requirement of the European Business Excellent Model: A Suggested Approach the TQM, Journal, Vol. (21), No. (2), 2009, pp. 116-126.
  64. Hersey, P. & Blanchard, K. H. Leadership; Trait and Attitudinal Approaches. In Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources 6<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prentice. Hall, 2003, pp. 93-115.
  65. Hunseok, O., Yeeul, C. & Myungweon, C., How Con we Assess and Evaluate the Compotitive Advantage of a Country's Human Resource Development System? Asia Pacific Education, Vol. (14), 2013, pp. 151-169.
  66. Hsun, H. & Cheng, L., Strategic Management for Competitive Advantage: a Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. (34), No. (6), 2012, pp. 611-628.
  67. Goldring E., Cravens, Xiuchin; Murphy, J., Porter, A., Elliot, S., The Evaluation of Principles : What and How Do States and Urban Districts Assess Leadership; Elementary School Juornal, Vol. (110), No. (1), 2009, pp. 19-39.
  68. Marjorie, C., Ringler, "Action Research an Effective Instructional Leadership Skills for Future Public School Leaders, Journal of School or Ship Practice, va. (4). No. 1), 2007, pp. 213-219.
  69. Mesut Oncel, Serafettin Sevim, Creating Sustainable Competitive Advatage Through Reoutation Management: A Model Development for Restructuring Higher Education, Journal of Business Research-Turk, Islet me Arastirmalari Derris, 6/4 (2014), 139-156.

70. Michael, F., Empowering the Beginning Teacher of Mathematics in Elementary School, National Council of Teacher of Mathematics, Association Drive, Reston, 2004, p. 183.
71. Noe, et. At., Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage, 5<sup>th</sup>ed. New York: McGraw-Hill, Irwin, 2006.
72. Karakose T., Perceptions of Primary School Teachers on Principle Cultural Leadership Behaviors Educational Sciences: Theory and Practice, Vol. (8), No. (2), 2008, pp. 569-579.
73. Tailable at: <http://www.bsforum5.com/imapes/dagestany.pdf> Accessed at: 3-11-2014.
74. Sandang Mariani Rajaeukguk, The Effect of Management Accounting Use on Universities Sustainable Competitive Advatage Maranatha Christian University, The 2015 IBEA International Conference on Business, Economics and Accounting, Nikko Hotel, Hochimina City, Vltnam, 15-17 April 2015.
75. Selim, A. Ashout A. Bontis, N., Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft ware Companies, Management Decision, Vol., (45), No. (4), 2007, pp. 770-799.
76. Swanwick, H., Introducing the Fundamental Concepts of Integrating for Excellence. Vol. (1), No. (1), 2005, pp. 34-46.
77. Omar Rabeaa Nahdia, Mahmoud Khalid Almsafirb, The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantaje in the Academic Environment, Teenage National University (UNITEN), Jalan Ikram-Uniten, 43000 Kajang Selangor, Malausia, International Conference on Innovation Mangement and Technology Research, Makaysia, 22-23 September, 2013, Social and Behavioral Sciences 129 (2014), 289-296.
78. Oya, A., Location as a Competitive Advantage to Attract Foundation University. International Review of Manangment and Marketing, Vol. (3), No. (4), 2013, pp. 204-211.
79. <http://www.oxfordlearbersdictionaries.com/us/defnition/english/competitive?q-Competitive>, Accessed: 14-6-2015.
80. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competitive>, accessed: 41-6-2015.