

## واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس

محمد صالح العجمي

د. صالح أحمد عابنة\*

تاريخ قبول البحث 2018/11/12

تاريخ استلام البحث 2018/9/22

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، لتحقيق هدف الدراسة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (190) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، المدارس الثانوية الحكومية، دولة الكويت، مديري المدارس.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

## **Reality of the Competitive Advantage in Public Secondary Schools in the State of Kuwait from the Schools' principals' Point of View**

**Mohammed Saleh Al-Ajmi**

**Dr. Saleh Ahmad Ababneh\***

### **Abstract:**

The present study aimed at finding out the reality of the competitive advantage in public secondary schools in the State of Kuwait, from school principals' point of view.

To achieve the objective of this study, the researchers have developed a questionnaire which consisted of (44) items, its validity and reliability were confirmed, and distributed to (190) male and female principals.

The researchers depended on the descriptive survey methodology. Results of the study showed that the degree of evaluation reality of the competitive advantage in public secondary schools in the State of Kuwait from the point of view of the respondents came at medium degree.

Also, results showed the absence of differences with statistically significance in the study sample individuals evaluation of reality of the competitive advantage in public secondary schools in the State of Kuwait attributed to gender at the total level of the instrument and on all dimensions.

In light of the results, the researchers recommended a set of recommendations.

**Keywords:** Competitive advantage, School, Principals, Public Secondary Schools.

## المقدمة

يعيش العالم في عصر يتميز بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والتكنولوجيا والتطور المعرفي، عصر تعددت به وتنوعت المنظمات بجميع أشكالها وأنواعها، لكن ما زالت المنظمة الأساسية والقوى المحركة لجميع المنظمات هي المؤسسة التربوية، إذ تعد الخطوة الأولى ونقطة الانطلاق للخطوات اللاحقة، وتلك المنظمة التي تعتني وتهتم بأهم العناصر على الإطلاق وهو رأس المال الفكري (العنصر البشري)، والتي تعمل على تنشئة الأجيال في شتى المجالات المعرفية والنفسية والوجدانية بما يتفق مع الأهداف العريضة وهي إعداد الأفراد، ليكونوا مقتدرين على التغيير والتجديد وتكون لديهم إبداعات خلاقة في هذا العصر المتغير والمتجدد.

تعد إدارة المؤسسات التربوية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات، كونها تؤثر فيها. والمدرسة إحدى المؤسسات، وتعتمد فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها على وجود إدارة فاعلة وناجحة تسعى إلى تطوير الأداء، واستثمار كافة الموارد والظروف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وتنظيمها وتنسيقها، لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء والازدهار بكفاءة طاقاته العاملة والاهتمام بتربية أجياله. ويأتي مدير المدرسة على رأس قمة الهرم، فهو المسير لشؤونها، والموجه لتحقيق أهدافها، ويقدر ما تلقى عليه من أعباء زائدة، فانه يواجه كثيرا من المعوقات والصعوبات، منها ما يتعلق بعمله ومهامه، ومنها ما يتعلق بعدم توافر الإمكانات المادية والبشرية، التي تعيق من الوصول إلى الأهداف المنشودة. الأمر الذي تتطلب منه تطوير أدائه وتحسينه، والرقى به، للتغلب على كافة التحديات التي تواجهه من خلال استحداث الأساليب والأنماط الإدارية الجديدة التي يستطيع من خلالها الوصول إلى التميز والمنافسة في أدائه وعمله (Assaf,2005).

وتعد الميزة التنافسية صيغة واسعة لكيفية عمل المنظمة في جو من التنافس مع المنظمات المشابهة، والبحث عن إجابات السؤال "كيف سننافس؟"، وهي الأساس الذي تقوم عليه الأعمال الإستراتيجية حول الموقع المستقبلي لها (Kabutia,2014). تؤدي المدرسة دوراً مهماً في تنشئة الطلبة وتربيتهم، وتزرع فيهم المقدرة على الابتكار والإبداع والمنافسة على تطوير العمل لتحقيق أفضل الأهداف، مما يساعد على إعداد أفراد ناجحين يمكنهم خوض غمار الحياة العملية بروح جدية ويمكنهم المشاركة الفعالة في إنشاء مخرجاتها بالمنافسة والتميز وتحسينها وتجويدها. وعلى الرغم من كل الصعاب التي تواجهها المدرسة القائمة على المعرفة في بلوغ هذه الأهداف وعلى الرغم من عدم إيمان كثير من المسؤولين بأهمية دورها؛ لكن وجود مشاريع فعلية وناجحة في عديد

من المدارس والمديريات يسهم بفاعلية في نقل الخبرة من المبدعين والمبتكرين للطلبة، ويبشر بأن المدرسة المعرفية تشق طريقها في صمت نحو تحقيق هذه الأهداف، ونشر الوعي بأهمية هذا الدور. وفي النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين بدأت مفاهيم جديدة تأخذ طريقها إلى التطبيق في العملية التعليمية، ومنها المدرسة المنتجة، والمدرسة كوحدة منتجة، وهذا الفكر الجديد له أصول فلسفية وتاريخية (Al-Dosooqi, 2004).

من هنا تسعى كافة المنظمات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات، وذلك من خلال إضافة قيمة للمستفيد، وتحقيق التميز عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد الموجودة أصلاً في المؤسسات التعليمية التي تسهم في المحصلة في تحسين المقدرة التنافسية في الاقتصاد الوطني. إذ يعد تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ذات أهمية ملحة لثلاثة أسباب رئيسة وفقاً لمجلس الإمارات للتنافسية، أولاً تؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق الرخاء وتحسين رفاهية الحياة على المدى البعيد، وثانياً تكتسب أهمية خاصة في البلدان ذات الاقتصاد الموجه إلى الخارج مما يؤكد ضرورة المنافسة على المستوى العالمي، وثالثاً تتبنى كثير من دول العالم استراتيجيات للتنافسية (Al-Saleh, 2010).

وتؤكد الشواهد التربوية على أن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية أدت إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة تتطلب من مخرجات نظم التعليم في العالم العربي الارتقاء إلى المعايير العالمية، الأمر الذي لا يعد خياراً أو طموحاً يُسعى إليه قدر ما أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها. على الرغم من أن هناك شكوكاً كما يشير (Taimah and La-Bandari, 2004) في مقدرة مؤسسات التعليم الحكومية العربية على التنافس مع مؤسسات التعليم الأجنبية، لما تتمتع به الأخيرة من المرونة والمقدرة على التكيف والاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتطورات التعليم وتقنياته.

من هنا باتت الحاجة ماسة إلى مراجعة النظم التعليمية والتربوية حتى تعيد صياغة أهدافها وتحسن توظيف مواردها، وأن يتم ابتكار الآليات الكفيلة بتحقيق برامج تعليمية مقتدرة وفاعلة، تتسم بالواقعية والكفاءة والإنتاجية وضمان الجودة (Al-qotob, 2009)؛ إذ لابد للقائمين على عملية التعليم من تبني أنماط جديدة في مجال التعليم حتى تفي بالطلب المتزايد عليه، بتكلفة أقل وفاعلية أعلى ومرونة أكثر وتجاوباً أفضل مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية لتحقيق مزيداً من التفوق والتميز وما يرتبط بذلك من حتمية لوجود الإنسان المتعلم الذي يمتلك مقومات التغيير.

وقد شهد التعليم في دولة الكويت نقلة نوعية، خاصة بعد الاستقلال، وظهور النفط، وذلك من خلال التوسع في أعداد المدارس على اختلاف مراحلها، وكذلك الجامعات، فضلاً عن المعاهد والكليات التي يستطيع الطلبة من خلالها دراسة عديد من التخصصات التي تشكّل رافداً لسوق العمل في دولة الكويت (Alhmadi, 2012).

وأشار (Zaher, 2006) إلى أن الوصول للتميز في التعليم يقتضي البحث عن صيغ جديدة للتوسع في التعليم كما وكيفا لمواجهة جملة التطورات العلمية والتحولت المجتمعية، والتحديات المفروضة عالمياً ويتطلب ذلك: تغيرات جوهرية في هياكل التعليم وبرامجه التعليمية ليعكس تأثيرات العلم والتكنولوجيا عليه، وإتاحة الشروط والظروف المادية والمعنوية التي تشجعهم على أن يكونوا مفكرين مبدعين وباحثين متميزين.

إن ما شهدته دولة الكويت من نقلة نوعية في مجال التعليم، سواء على مستوى الجامعات أم على مستوى المدارس، فإن ذلك لم يتم بحثه من خلال الإطار البحثي من قبل الباحثين، بحيث يمكن إلقاء الضوء على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية، إذ أن هذا الموضوع أصبح من الموضوعات المهمة، والتي نالت قسطاً وافراً من البحث في منظمات الأعمال، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية وفي المراحل الأخرى مما يشكل مبرراً لإجراء مثل هذه الدراسة، وعليه تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس.

#### مشكلة الدراسة

ظهر موضوع الميزة التنافسية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها كأحد الموضوعات التي شكّلت محوراً للبحث والاهتمام في ضوء تحوّل التعليم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، إذ أن المعرفة والتكنولوجيا أصبحتا تسهمان بشكل كبير في صقل المهارات التي يحصل عليها المتعلمون مما يمكنهم من الانخراط في سوق العمل.

والمدارس الثانوية في دولة الكويت كغيرها من المؤسسات التربوية تسعى لتطوير أدائها وبرامجها وتحسين نوعية المخرجات من خلال إكساب الطلبة المهارات اللازمة للانخراط في سوق العمل مما يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية في تلك المدارس، وصولاً لتحقيق مستوى مرتفع من جودة الأداء، وعلى الرغم من سعي هذه المدارس للحصول على ميزة تنافسية، خاصة مع سعي المؤسسات التربوية للحصول على التميز في الأداء إلا أن عديداً من المشكلات أصبحت تواجه المدارس

الحكومية في دولة الكويت، ومن ذلك ارتفاع نسبة الطلبة الملتحقين في المدارس، سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص بسبب ارتفاع الطلب على التعليم، وفي مقابل ذلك لم يرافق ذلك إحداث نقلة نوعية في ميدان المناهج المدرسية والتي لم يتم صياغتها وفق منهج التفكير في التفكير، بحيث يمكن تحسين البناء المعرفي عند الطلبة، وتأهيلهم من خلال إكسابهم المهارات المختلفة لسوق العمل، الأمر الذي أوجد مشكلة تحتاج إلى بحث بحيث يمكن من خلالها التعرف إلى واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية خاصة في ظل المشاريع المختلفة التي تحاول وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أن تحدث من خلالها نقلة في مجال التعليم، ومن ذلك مشروع المدارس المتميزة (Ministry of Education, 2018)، وغير ذلك من المشروعات التي يمكن من خلالها إظهار واقع الميزة التنافسية في تلك المدارس، الأمر الذي سوغ للباحثين إجراء هذه الدراسة والتي يمكن تلخيص إشكالياتها من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت؟.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية وفقاً لمتغير الجنس؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية وهي قضية مهمة في مجال الإدارة المدرسية، وتأتي أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية:

#### أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية النظريات التي تتعلق بالميزة التنافسية في المدارس الثانوية، وهي الدراسة الأولى في حدود علم الباحث، مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية من إمكانية استفادة الفئات الآتية منها:

1. مديرو المدارس، وذلك من خلال الاستفادة من التطوير والتحسين والتجديد المستمر، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.
2. واضعو السياسات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتطويرهم إذ تكون عوناً لهم باتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية.
3. المدرسة الثانوية، وذلك من خلال تحسين جودة المخرجات.
4. الباحثون، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة، والقيام بدراسات مشابهة.

#### مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**الميزة التنافسية:** عرفت بأنها مقدرة المنظمة على صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها بحيث تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في المجال ذاته (Barbish, 2013).

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مؤسسات التربية والتعليم بإجاباتهم عن فقرات استبانة الميزة التنافسية المعتمدة في هذه الدراسة.

**المدارس الثانوية الحكومية:** هي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت حسب سلم التعليم وتشمل الصفوف من العاشر حتى الصف الثاني عشر في العام الدراسي 2017/2018م.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي (2017/2018).
- **الحدود البشرية:** تمثلت في مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.

أما محددات الدراسة فتتمثل بالآتي:

1. مدى استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المعدة.
2. صدق أداة الدراسة وثباتها.

3. يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المماثلة، والمجتمع الذي سحبت منه العينة.

### الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو الميزة التنافسية في المدارس الحكومية في دولة الكويت. وتم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكالاتي:

أجرت ويروا (Wairua,2011) دراسة في كينيا هدفت تحديد العلاقة بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتكونت عينة الدراسة من (18) مدرسة ثانوية، وتم توزيع استبانة على العاملين في هذه المدارس، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية للمدارس وخصوصاً إذا تضمنت المبادرات زيادة الجودة في التعليم والتعلم والإرشاد الطلابي وتوفر إدارة فاعلة للخدمات المدرسية.

وأجرت (Almanaseer,2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (310) مديرين ومديرات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم تطوير أداة الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت متوسطة، وأن درجة الميزة التنافسية لهذه المدارس كانت متوسطة، وإن درجة ضمان جودة التعليم كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية.

أجرى الأسطل (Al-Astal,2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تمثلت عينة الدراسة في (51) مديراً ومديرة في المدارس الخاصة في محافظات غزة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

هدفت الدراسة مسعود (Masoud,2015) في مصر إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات والطرائق التعليمية التي تساعد المدرسة على تحقيق التفوق والتنافسية بين المدارس الأخرى على

المستوى المحلي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (45) معلماً ومعلمة، و(51) فرداً من المديرين والوكلاء والمعلمين الخبراء، كما تم إعداد استمارة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة ان جميع المحاور حصلت على درجة أهمية عالية، وان أكثر الصعوبات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة هي (قلة الإمكانيات المادية والتمويل) وان أقل الصعوبات هي (كثرة أعباء المعلم).

أما دراسة عاشور (Ashour,2018) فقد هدفت إلى الكشف عن رؤى المدارس حول واقع الميزة التنافسية، وحاولت الدراسة الكشف عن واقع الميزة التنافسية وفقاً للمقدرات والمصادر ووضع المدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحديد المصادر والمقدرات والعوامل البيئية التي لها دور في التأثير في الميزة التنافسية، وقد تبين أن هناك عوامل عدة يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ومن ذلك الإدراك والوعي من قبل الخبراء الاستراتيجيين والإداريين لإيجاد فهم عميق في المدارس بما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة في أهدافها كدراسة (Wairua,2011) والتي هدفت تحديد العلاقة بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية لها ودراسة (Almanaseer,2012) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم ودراسة (Al-Astal,2013) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، ودراسة (Masoud,2015) والتي هدفت إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات والطرائق التعليمية التي تساعد المدرسة على تحقيق التفوق والتنافسية بين المدارس الأخرى على المستوى المحلي.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس.

ولقد أفاد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة في توضيح ماهية الميزة التنافسية، وفي تطوير أداة الدراسة، وتعرف نقاط الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

وتتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في حدود علم الباحثين التي تناولت واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، مما يشكل إضافة للمكتبة العربية.

## الطريقة والإجراءات

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (190) مديراً ومديرة، وفق إحصائيات (Ministry of Education, 2018) وبيّن الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير للجنس:

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| المتغير | العدد   |
|---------|---------|
| الجنس   | ذكور 93 |
|         | إناث 97 |
| المجموع | 190     |

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف إلى واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، من خلال الرجوع لبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Al-Astal, 2013)، وتم صياغة فقرات الأداة، وتطويرها في صورتها الأولية، وبعد إجراء التحكيم تم إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال القيادة وعدد فقراته (15) فقرة، مجال إدارة الموارد البشرية وعدد فقراته (15) فقرة، مجال الجودة وعدد فقراته (9) فقرات، مجال التكنولوجيا وعدد فقراته (5) فقرات.

## صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقة صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية والمكونة من (49) فقرة على (10) محكمين من أساتذة الجامعات في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم من الجامعات الأردنية، إذ طلب منهم قراءة بنود فقرات الاستبانة، من أجل إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى ملاءمتها للمجال الذي اندرجت تحته. وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات، وتعديل وحذف وإضافة الفقرات المقترحة من قبل المحكمين، حتى خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية، وتم إجراء التعديلات وفقاً لآراء السادة المحكمين باعتماد نسبة اتفاق (80%) (Sekran, 2000) وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (44) فقرة.

## ثبات الأداة

استخدم الباحثان معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

الجدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال

| المجال                       | الاتساق الداخلي |
|------------------------------|-----------------|
| مجال القيادة                 | 0.93            |
| مجال الإدارة الموارد البشرية | 0.90            |
| مجال الجودة                  | 0.89            |
| مجال التكنولوجيا             | 0.82            |

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (2) أن نتائج معاملات الثبات مقبولة.

## إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

1. إعداد مخطط البحث وكتابة الإطار النظري.
2. تطوير أداة الدراسة وهي (الاستبانة) والتأكد من دلالات صدقها وثباتها.
3. اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة عليها وجمع البيانات من أفراد العينة.
4. تم اعتماد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية من خلال المعادلة الآتية:  

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

لذا فإن الدرجة المنخفضة تكون 2.33 فأقل.  
 الدرجة المتوسطة تكون 3.67-2.34.  
 الدرجة المرتفعة تكون 5-3.68

5. إدخال البيانات في جهاز الحاسوب وإجراء عمليات التحليل الإحصائي وصولاً لاستخراج النتائج ومناقشتها، وعرضاً لأبرز التوصيات.

6. كتابة تقرير البحث في صورته النهائية.

## المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للحكم على فقرات الاستبانة.
2. معادلة كرونباخ ألفا للثبات.
3. اختبار t-test لاستخراج دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة.

**متغيرات الدراسة:****المتغير المستقل:** واقع الميزة التنافسية**المتغير التابع:** إجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.**نتائج الدراسة ومناقشتها**

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلتها:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على: "ما واقع الميزة التنافسية في المدارس

الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع

مجالات الاستبانة، والتي تقيس واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، لكل

مجال ولكل فقرة، والجدول (3، 4، 5، 6، 7) تبين نتائج ذلك. وعلى النحو الآتي:

**المجالات:**

تستعرض الجداول من (3-7) مجالات أداة الدراسة وفقراتها حسب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وكالاتي:

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لواقع الميزة التنافسية في المدارس****الثانوية الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً**

| الرقم | المجال                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | القيادة               | 2.90            | 0.71              | 1      | متوسطة |
| 2     | إدارة الموارد البشرية | 2.73            | 0.62              | 2      | متوسطة |
| 3     | الجودة                | 2.65            | 0.70              | 3      | متوسطة |
| 4     | التكنولوجيا           | 2.62            | 0.75              | 4      | متوسطة |
|       | المجموع الكلي         | 2.73            | 0.60              | ---    | متوسطة |

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (3) أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس

الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام

(2.73) وانحراف معياري (0.60) وقد جاء في الرتبة الأولى مجال القيادة، بمتوسط حسابي

(2.90) وانحراف معياري (0.71) وفي الرتبة الثانية مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي

(2.73) وانحراف معياري (0.62)، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال الجودة بمتوسط حسابي (2.65)

وانحراف معياري (0.70) وأخيراً جاء مجال التكنولوجيا بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري

(0.75) وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا الواقع لم يصل إلى المستوى المطلوب،

والى أن مديري المدارس يرون أن القيادة تطبق مداخل تحقيق الميزة التنافسية في المدارس عبر وظائفها بدرجة متوسطة؛ ولا زال هناك أدراك غير كافٍ لمفهوم وسبل تحقيق التنافسية في المدارس، لما لها من أثر إيجابي على رفع سوية الاقتصاد الوطني، والسير بها نحو الريادة والعالمية لتحقيق أهدافها. كما تبين من خلال عرض النتائج السابقة أن مجالات الميزة التنافسية سواء على مجال القيادة أم إدارة الموارد البشرية أم الجودة، أم التكنولوجيا، جاءت جميعها بدرجة متوسطة، مما يظهر أن هناك حاجة لتلمس واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية، والذي يعكس بشكل واضح إشكالية الدراسة، إذ أن الوقوف على هذا الواقع يمكن من تلمس الحاجات والنقص في بعض الجوانب التي تتعلق بالمدارس الثانوية الحكومية، مما يساعد في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن أن توصل هذه المدارس للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة (Mnaseer,2012) ودراسة (Qatanani,2016)، واختلفت مع دراسة (Al-Astal,2013).

وللوقوف بصورة تفصيلية على واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، فقد تم تناولها حسب مجالات الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

#### المجال الأول: مجال القيادة

للتعرف إلى واقع مجال القيادة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة مرتبة تنازلياً وحسب الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال القيادة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 4     | تسعى الإدارة المدرسية إلى تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية                                   | 3.07            | 1.01              | 1      | متوسطة |
| 8     | تحرص الإدارة المدرسية على الافادة من معطيات التكنولوجيا الحديثة المحققة للميزة التنافسية                    | 3.06            | 1.08              | 2      | متوسطة |
| 1     | تعتمد الإدارة المدرسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية                                                 | 3.04            | 0.95              | 3      | متوسطة |
| 2     | تطلق الإدارة المدرسية من تبني رؤية مستقبلية مركزة على التطوير بهدف التحسين                                  | 3.02            | 0.98              | 4      | متوسطة |
| 6     | تسعى الإدارة المدرسية إلى التواصل مع قيادات المجتمع المحلي لتعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار       | 2.96            | 0.96              | 5      | متوسطة |
| 7     | تتجاوز الإدارة المدرسية القيمة المضافة الى القيمة الابداعية في سعيها لتحقيق التطوير المعزز للميزة التنافسية | 2.94            | 0.99              | 6      | متوسطة |
| 10    | تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على التعامل مع تحديات العمل                                                  | 2.91            | 0.97              | 7      | متوسطة |

| الرقم | الفقرات                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 9     | تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على تطوير أساليب العمل                             | 2.89            | 1.03              | 8      | متوسطة |
| 13    | تجرى التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية            | 2.87            | 1.00              | 9      | متوسطة |
| 3     | تتبنى الإدارة المدرسية مبدأ إدارة الجودة الشاملة في عملها لتحقيق ميزتها التنافسية | 2.86            | 1.08              | 10     | متوسطة |
| 11    | تعتمد الإدارة المدرسية الأسلوب التشاركي لإنجاز المهمات                            | 2.83            | 1.00              | 11     | متوسطة |
| 14    | تمتلك الإدارة المدرسية المقدرة على محاوره الآخرين بهدف اقناعهم                    | 2.83            | 1.00              | 11     | متوسطة |
| 5     | تعزز الإدارة المدرسية مبدأ القيادة الديمقراطية في مداخلتها البشرية                | 2.82            | 0.98              | 13     | متوسطة |
| 15    | تقدم الإدارة المدرسية الصالح العام على المصلحة الشخصية                            | 2.77            | 0.94              | 14     | متوسطة |
| 12    | توائم الإدارة المدرسية بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع                         | 2.71            | 0.95              | 15     | متوسطة |
|       | المجال الكلي                                                                      | 2.90            | 0.71              | ---    | متوسطة |

تبين النتائج الموضحة في الجدول (4) أن واقع الميزة التنافسية في مجال القيادة، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.71). وقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.71 - 3.07). وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تسعى الإدارة المدرسية إلى تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.01)، وقد يعزى ذلك إلى قناعة مديري المدارس بأن العمل بروح الفريق هو العنصر الأساسي في العملية التعليمية الحديثة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تبين أهمية تعزيز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق في المدارس وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه الدراسات، دراسة (Al-Astal, 2013)، إذ يمكن من خلال العمل الجماعي تذليل جميع العقبات التي يمكن أن تقف عائقاً أمام تطوير العمل في المدارس، وإيجاد الحلول والسبل الناجحة بما يمكن من الوصول إلى الميزة المستدامة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص على "توائم الإدارة المدرسية بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.95). وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمعلمين يعيشون ويعون العلاقة الضعيفة بين المدرسة والمجتمع، مما ينتج عنه ضعف في المعلومات المتعلقة باحتياجات المجتمع الحقيقية، كما أن هناك فجوة بين المدارس والمجتمع المحلي، ذلك أن كلاً منهما لا يعمل وفق ما يسمى بالشراكة المجتمعية، بما يمكن من العمل سويًا للبحث عن المشكلات التي تواجهها المدارس الثانوية وإيجاد الحلول البناءة التي يمكن من خلالها تلمس احتياجات هذه المدارس بما يؤدي خدمة واضحة للمجتمع المحلي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Almanaser,2012) والتي توصلت إلى أن درجة الميزة التنافسية في المدارس كانت متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Astal,2013) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: مجال إدارة الموارد البشرية

للتعرف إلى واقع مجال إدارة الموارد البشرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وحسب الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال إدارة

#### الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 11    | تحت إدارة الموارد البشرية على عقد الدورات التدريبية التي تدعم مقدرات العاملين      | 2.85            | 1.00              | 1      | متوسطة |
| 13    | تهتم إدارة الموارد البشرية بدعم المقدرات الذاتية للعاملين                          | 2.83            | 0.98              | 2      | متوسطة |
| 10    | تعزز إدارة الموارد البشرية الدافعية نحو العمل                                      | 2.83            | 0.93              | 2      | متوسطة |
| 7     | تحرص إدارة الموارد البشرية على تصميم دورات تدريبية متخصصة تتناسب مع احتياجات العمل | 2.81            | 0.96              | 4      | متوسطة |
| 12    | تشجع إدارة الموارد البشرية الرقابة الذاتية في العمل                                | 2.79            | 1.00              | 5      | متوسطة |
| 1     | تحرص إدارة الموارد البشرية على رفع الروح المعنوية لدى العاملين                     | 2.78            | 1.01              | 6      | متوسطة |
| 4     | تحرص إدارة الموارد البشرية على تطوير الفكر القيادي للعاملين                        | 2.78            | 0.89              | 6      | متوسطة |
| 5     | تحفز إدارة الموارد البشرية العاملين على متابعة المستجدات العلمية                   | 2.74            | .94               | 8      | متوسطة |
| 14    | تعزز إدارة الموارد البشرية بعد الثقة بين العاملين والإدارة                         | 2.74            | 0.91              | 8      | متوسطة |
| 15    | تعزز إدارة الموارد البشرية الأداء النوعي لدى العاملين                              | 2.73            | 1.07              | 10     | متوسطة |
| 8     | تشجع إدارة الموارد البشرية برامج التطوير الذاتي للعاملين                           | 2.72            | 0.89              | 11     | متوسطة |
| 9     | تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم لبعض لإثراء العمل | 2.69            | 0.93              | 12     | متوسطة |
| 6     | توفر إدارة الموارد البشرية مناخات تشجع على المبادرة الشخصية                        | 2.65            | 0.94              | 13     | متوسطة |
| 3     | تركز إدارة الموارد البشرية على العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي                     | 2.60            | 0.97              | 14     | متوسطة |
| 2     | تسعى إدارة الموارد البشرية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب                    | 2.56            | 0.94              | 15     | متوسطة |
|       | المجال الكلي                                                                       | 2.73            | 0.62              | ---    | متوسطة |

تبين النتائج الموضحة في الجدول (5) أن واقع الميزة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.62). وقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.56-2.85). وجاءت الفقرة (11) والتي تنص على "تحت إدارة الموارد البشرية على عقد الدورات التدريبية التي

تدعم مقدرات العاملين " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.00)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية هذه الدورات التي تسعى إلى إكسابهم المهارات والمعرف لمجارات كافة التغيير والتحسين المستمر للوصول إلى التنافسية، كما أن تدريب العاملين يكسبهم المهارات اللازمة التي يمكن من خلالها الانخراط في سوق العمل، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (2) والتي تنص على "تسعى إدارة الموارد البشرية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.94). وقد يعزى ذلك إلى شعور المديرين في المدارس الحكومية بعدم اهتمام الإدارة المسؤولة عن التوظيف والتعيين بتطبيق الحاكمية والشفافية والمساءلة بالشكل الأمثل، مما جعل هذه الفقرة تأخذ هذه الرتبة المتأخرة في هذا المجال.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Almanaser,2012) والتي توصلت إلى أن درجة الميزة التنافسية في المدارس كانت متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Astal,2013) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: مجال الجودة

للتعرف إلى واقع مجال الجودة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لل فقرات المتعلقة بمجال الجودة مرتبة تنازلياً وحسب الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لل فقرات المتعلقة بمجال الجودة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 9     | تشجع الإدارة المدرسية البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء                                | 2.75            | 0.95              | 1      | متوسطة |
| 2     | تحرص الإدارة المدرسية على توفير النظام المتكامل لضمان الجودة                            | 2.71            | 0.93              | 2      | متوسطة |
| 1     | تهتم الإدارة المدرسية بنشر ثقافة الجودة بين العاملين                                    | 2.70            | 0.91              | 3      | متوسطة |
| 5     | تساعد الإدارة المدرسية موظفيها الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيداً عن أي تعقيدات | 2.68            | 0.96              | 4      | متوسطة |
| 4     | توفر الإدارة المدرسية لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر                                    | 2.63            | 1.00              | 5      | متوسطة |
| 8     | تنظر الإدارة المدرسية للمشكلات التي تواجهها على إنها عتبة لدعم (التحسين والتطوير)       | 2.63            | 0.96              | 5      | متوسطة |
| 3     | تضع الإدارة المدرسية خطة إستراتيجية واضحة لضمان الجودة                                  | 2.63            | 0.93              | 5      | متوسطة |
| 6     | تعتمد الإدارة المدرسية عملية التحسين المستمر                                            | 2.58            | 1.03              | 8      | متوسطة |
| 7     | تهتم الإدارة المدرسية بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر                          | 2.55            | 0.96              | 9      | متوسطة |
|       | المجال الكلي                                                                            | 2.65            | 0.70              | ---    | متوسطة |

تبين النتائج الموضحة في الجدول (6) أن واقع الميزة التنافسية في مجال الجودة، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.70)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة تقدير متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية (2.55- 2.75). وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على "تشجع الإدارة المدرسية البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية البحث عن مداخل ومصادر جديدة للتحسين والذي يجب التركيز عليه لأنه المفتاح الحقيقي لجميع أنواع المعرفة الأخرى، وربما يعزى ذلك إلى القناعة الراسخة لدى المديرين بأنه ينمي التفكير الإبداعي ويزودهم بأفكار ومعلومات جديدة وحديثة في مجال تخصصاتهم، هذا ينعكس على مخرجات التعليم التي سوف تزيد من الإنتاجية. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "تهتم الإدارة المدرسية بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمامه بالأنشطة نظراً لقلة وجود الوقت الكافي نتيجة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Almanaser, 2012) والتي توصلت إلى أن درجة الميزة التنافسية في المدارس كانت متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Astal, 2013) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

#### المجال الرابع: مجال التكنولوجيا

للتعرف إلى واقع مجال التكنولوجيا تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً وحسب الجدول (4).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال

#### التكنولوجيا مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2     | تستخدم الإدارة المدرسية التواصل الإلكتروني من أجل تسهيل التفاعل الوظيفي   | 2.71            | 0.91              | 1      | متوسطة |
| 3     | توظف الإدارة المدرسية أنظمة المعلومات في التدريس                          | 2.67            | 1.05              | 2      | متوسطة |
| 5     | توفر الإدارة المدرسية مصادر (التعلم والتعليم) الإلكتروني في جميع التخصصات | 2.63            | 1.01              | 3      | متوسطة |
| 4     | توفر الإدارة المدرسية التدريب اللازم على التكنولوجيا داخل المدرسة         | 2.61            | 0.92              | 4      | متوسطة |

| الرقم | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | تمتلك الإدارة المدرسية موقعاً إلكترونياً يوفر قواعد معلوماتية محدثة عن أنشطتها | 2.52            | 0.99              | 5      | متوسطة |
|       | المجال الكلي                                                                   | 2.62            | 0.75              | ---    | متوسطة |

تبين النتائج الموضحة في الجدول (7) أن واقع الميزة التنافسية في مجال التكنولوجيا، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.75)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية (2.52 - 2.71). وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على "تستخدم الإدارة المدرسية التواصل الإلكتروني من أجل تسهيل التفاعل الوظيفي" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى توجه الإدارة في كافة مستوياتها إلى التماشي مع متطلبات الأساسية لتجويد التعليم بكافة مستوياته، وأهم شيء هو استخدام التقنية الحديثة في كل مفاصل التعليم المحققة للميزة التنافسية، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "تمتلك الإدارة المدرسية موقعاً إلكترونياً يوفر قواعد معلوماتية محدثة عن أنشطتها" بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضعف التمويل الكافي وقلة توافر الوعي بالتقنيات الحديثة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Almanaser,2012) والتي توصلت إلى أن درجة الميزة التنافسية في المدارس كانت متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Astal,2013) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

#### عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

**للإجابة عن السؤال:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير الجنس؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لمستوى متغير الدراسة، وبين الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية

| المجال  | الميزة التنافسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------|------------------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| القيادة | ذكر              | 3.00            | 0.66              | 1.878    | 189          | 0.58              |

| المجال                | الميزة التنافسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|------------------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
|                       | أنثى             | 2.80            | 0.75              |          |              |                   |
| إدارة الموارد البشرية | ذكر              | 2.75            | 0.59              | 0.284    | 189          | 0.92              |
|                       | أنثى             | 2.72            | 0.66              |          |              |                   |
| الجودة                | ذكر              | 2.63            | 0.65              | 0.268    | 189          | 0.57              |
|                       | أنثى             | 2.66            | 0.75              |          |              |                   |
| التكنولوجيا           | ذكر              | 2.64            | 0.68              | 0.352    | 189          | 0.38              |
|                       | أنثى             | 2.60            | 0.81              |          |              |                   |
| الأداة ككل            | ذكر              | 2.76            | 0.54              | 0.657    | 189          | 0.52              |
|                       | أنثى             | 2.70            | 0.66              |          |              |                   |

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، كون المدارس الحكومية سواء للذكور أم للإناث تراعي عند إختيار وتعيينهم المعلمين الكفاءات المتميزة في الأصل، فضلاً عن عقد الدورات التأهيلية في بداية الخدمة تساعد على رفع كفاياتهم.

#### التوصيات

- فيما يأتي استعراض لمجموعة من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:
1. أشارت نتائج الدراسة في سؤالها الأول إلى أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت قد جاء متوسطاً، وعليه يوصي الباحثان ضرورة مواكبة كل ما هو جديد لتطوير الأداء المدرسي في ضوء الميزة التنافسية.
  2. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية والتي يمكن من خلالها الكشف عن واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الأساسية في دولة الكويت.

#### References:

- Al-Astal, O. (2013). **Degree of Private Schools Principals in Gaza Districts of Practicing Total Quality Management and its relationship with the School competitive Advantage**, Unpublished Doctoral Dissertation, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Dosooqi, E (2004). Developin g the School's Concept as a Productive Unit, **Journal of Education and Science**, 5(2): 32-34.

- Alhmadi,T( 2012). **The reviled of Organizational culture in elementary school in Kuwait and its relationship to organizational Change**, Un published Master Degree, UAE University.
- Al-Manaseer, A (2012). **Degree of Practicing Knowledge Management by the Public Secondary Schools Principals and its relationship with Achieving the Competitive Advantage and Education Quality Assurance in their Schools**. Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Alqotob, Samir (2009). **The Philosophy of Excellence in University Education Towards a Distinguished University**, Egypt: Heba Nile Arab Publishing and Distribution.
- Al-Saleh, R (2010). **Intellectual Capital and its Role in Achieving the Competitive advantage**, A research presented to the **International Conference for the Administrative Development Toward the Excellent Performance in the Public Sector**, Institute of the Public Management, Al-Riyad.
- Ashour, L (2018). Schools Thought Of Competitive Advantage, **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, 7(2): 1-7.
- Assaf, M (2005). **Reality of the School Management in Gaza, Districts in light of the Strategic Management Standards**, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Barbish, Mohamed (2013). **The Role of Intellectual Capital in Achieving the Competitive Advantage of Institutions**, Unpublished Master Thesis, Mohammed Khudair University, Biskra, Algeria.
- Kabutia, A. (2014). **Competitive strategies adopted by Catholic Secondary Schools to gain competitive advantage in the Archdiocese of Nairobi, Kenya**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nairobi, Kenya.
- Masoud, A (2015). Strategically Features to Achieve the Competitive Advantage for the Public Schools in the General Education in Egypt, **Journal of Faculty of Education**, 3(39): 13-97.
- Ministry of Education, (2018). Kuwait, Kuwait.
- Qatanani, Samar (2016). **Proposed educational policies to achieve sustainable competitive advantage in Jordanian public universities in light of the international rankings of universities**, unpublished Doctoral Dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.

- Sekran, U (2000). **Research Method of Business**, 3<sup>rd</sup> ed, New York: John Wiley.
- Sulaimi, Ali(2002). Concepts of Contemporary Management, Working Paper Introduction to the Forum Senior Management Chamber of Commerce and Industry, **Riyadh, Saudi Arabia**.
- Wairua, M. (2011). **Value chain initiatives and development of competitive advantage in selected secondary schools in Nairobi**. Unpublished Master thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Zaher, D (2006). Spending on the Egyptian Education and Financing it: An analytical Critical Study, **Journal of Arab Center for Education and Development**, 6(40): 22-28.