

الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس

المخلص

يهدف البحث إلى التوصل لإجراءات مقترحة لنفعل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، من خلال المحاور التالية: الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية الأفضل، البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، جودة الخدمة التعليمية المقدمة، والكشف عن الفروق بين استجابات العينة حول هذه الممارسات وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، نوع المدرسة).

واعتمد البحث على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة التي وجهت إلى عدد (٩) من مديري المدارس و(١١) من مساعدتهم، وعدد (٢٦٢) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- إن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.
- إن أقل المحاور ممارسة كان محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة يليه محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيرا الموارد المادية والمالية الأفضل.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية-خاصة) في محور الموارد البشرية المتميزة ومحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة والأستبانه ككل، وذلك لصالح المدارس الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة (المدير-المعلم) في محور الموارد البشرية المتميزة والاستبانه ككل لصالح المعلم.

Leadership Practices in Support of Achieving Competitive Advantage in Basic Education Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman

Abstract

The aim of this study is to suggest some procedures for activating leadership practices that support the achievement of competitive advantage in the basic education schools in the Sultanate of Oman. It seeks to identify the theoretical bases of the school leadership in order to achieve the competitive advantage in schools and explore the degree of responsiveness of school principals, assistant principals and teachers to leadership practices in support of achieving the competitive advantage in basic education schools in Muscat based on the following dimensions: distinguished human resources, better physical and financial resources, integrated and flexible organizational structure, quality of educational service provided. The study also seeks to identify the differences of opinions among the sample responses about these practices, according to demographic variables (sex, job, school type). The research was based on the descriptive approach and the use of the questionnaires administered to (9) school principals and (11) assistants and (262) teachers in basic education schools in the Muscat Governorate in Oman. The research reached a number of results, the most important of which are:

- The degree to which the sample responded to school leadership practices in support of competitive advantage was poor.
- The least practiced dimensions were the integrated and flexible organizational structure followed by the quality of educational service provided, then outstanding human resources, and finally the best material and financial resources.
- There were statistically significant differences of opinions based on the type of school (government-private) in the dimension of

human resources excellence and the dimension of the integrated and flexible organizational structure and the questionnaire as a whole in favour of public schools.

- There were no statistically significant differences between sample responses based on sex.
- There were statistically significant differences between the responses of the sample based on position (principal/teacher) in the dimension of distinguished human resources and the questionnaire as a whole in favour of teachers.

الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسطنة عمان

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس القسم الأول: الإطار

العام للبحث

المقدمة:

تسعى المنظمات على مختلف أنواعها إلى البقاء والنمو في سوق العمل من خلال تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى، وبطبيعة الحال فإن هذه الميزة لن تأتي إلا من خلال قيادة واعية تسعى لتحقيق الهدف المنشود، ففي ظل هذه المنافسة مع سرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المنظمات إلى التحسين المستمر واكتساب ميزات تنافسية قوية ومستمرة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها.

ومن المهم التأكيد على أن الميزة التنافسية للمنظمة المعاصرة لا تعتمد فقط على إمكاناتها المادية، فبقاء منظمات اليوم يعتمد على الموارد البشرية، ومعارفهم ومهاراتهم، والتفاعلات بينهم. وأصبحت الموارد البشرية تمثل الأصول الأكبر، والأكثر قيمة لأي منظمة؛ لأن جميع خطط الإدارة لتحقيق التميز تنجح أو تفشل في تنفيذها اعتماداً على الموارد البشرية- على حد تعبير جون كيس- عندما نصل إلى اقتصاد المعرفة، ستجد المنظمات أن أصولها مرتبطة أكثر فأكثر بمواردها البشرية، لذا يصبح من المهم إشراك جميع القوى العاملة حتى يتم استيعاب معارفها بشكل فعال". (Polo?ki, 2001, 159)

ومن ثم تسعى المنظمات المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن

طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد؛ حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم. (عبد الحميد، ٢٠١٢)

ومن الجدير بالذكر أن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المنظمة على جذب العملاء، الأمر الذي يتطلب مشاركة فعلية وفاعلة للأفراد العاملين بها، ولن يتسنى ذلك إلا بوجود قائد وليس رئيساً، قائداً يستمد سلطته من تلك الجماعة من الأفراد، له القدرة على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم وعلى توجيهها نحو تحقيق الريادة، بالتعامل معها بمرونة وحنكة. (شفيقة، ٢٠١٤، ١٨٠)

وقد تختلف سياسات وممارسات قادة المنظمات ونظم القيادة التي يتبعونها من دولة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، فالقيادة متغير أساسي في دفع المنظمة إلى الأمام وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع، فإذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة أثر ذلك على الأداء الجيد والإنتاج المتميز وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فالقيادة هي جمع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يقوم به القائد من خلال تحقيق التجانس بين الأهداف وحاجات ورغبات العاملين، وأهداف وامكانيات المنظمة والعمل على التعاون وخلق الدافع وتهيئة الجو الملائم. (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٠)

وعلى الصعيد التربوي، اتجهت سياسات التعليم في كثير من الدول إلى زيادة التنافسية بين المدارس في كافة المراحل، وذلك يرجع إلى التوجه العالمي نحو الجودة، والتي أصبحت تلعب دوراً مهماً في القبول بالمدارس، ومن ثم فإن التنافسية في التعليم قبل الجامعي تسهم في تحفيز الأداء وتحقيق فعالية المخرجات. (شهاب، ٢٠١٣) كما أن القيادة المدرسية بمثابة المحرك الأساسي للوصول إلى ميزة تنافسية عن غيرها من المدارس.

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التربية والتعليم بالسلطنة تسعى جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية في المدارس وتفعيل دور القادة بالمدارس لتحقيق ذلك، فقد قامت الوزارة بتطوير الكوادر الإدارية العاملة في المدارس، إيماناً منها بما تقوم به من مهام وأدوار كبيرة في تعزيز الجوانب التعليمية التعلمية للطلاب. وتبعاً لذلك، خطت الوزارة لرفع كفاءة مديري المدارس ليقوموا بدورهم المأمول؛ حيث تحفل برامج الوزارة في هذا الجانب بالعديد من البرامج والأنشطة المستمرة للهيئة الإدارية بالمدارس، والتي تشرف على تنفيذها دائرة تطوير الأداء المدرسي بالوزارة. كما تقوم الوزارة بالاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية في جانب إدارة المدارس، سواء بارسالهم في زيارات استطلاعية خارج السلطنة أو باستضافة خبراء مهنيين يلقون محاضرات وورش عمل متنوعة، كما فتحت الوزارة المجال لمديري المدارس لرفع مستواهم الأكاديمي والعلمي؛ حيث جرى التنسيق مع جامعة السلطان قابوس في تقديم عدد من البرامج التأهيلية لهم. (العبري وأخرون، ٢٠٠٧، ٥٧)

ومن المشاريع التطويرية التي طبقتها وزارة التربية والتعليم وتهدف إلى تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية التي تساعدها على الوصول إلى ميزة تنافسية بالمدارس نظام تطوير الأداء المدرسي؛ الذي يسعى إلى تحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، كما يهدف نظام تطوير الأداء المدرسي إلى التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعليم، والتعلم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩)

وبالنسبة للمدارس الخاصة بالسلطنة، فقد حصلت عدد من المدارس على الاعتماد المدرسي من جهات عالمية، مثل مدرسة الإبداع العالمية في محافظة مسقط، التي قامت في عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ بالتسجيل في مؤسسة NEASC الأمريكية. (الحزامية،

٢٠١٤، ٥) وغيرها من المدارس الخاصة التي تتبع معايير عالمية للحصول على الاعتماد الدولي.

مشكلة البحث

رغم الجهود التي تبذلها الإدارات التعليمية العليا والوسطى في سلطنة عمان لتعيين القيادات المدرسية ذات الكفاءة، وذلك عبر تحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها، ومحاولة توفير فرص الإعداد والتطوير النوعي المقدمة لها من خلال برامج التنمية المهنية المتنوعة، فإن تلك الجهود يعترضها العديد من المشكلات، كما أشارت العديد من الدراسات، التي انعكست بصورة أو بأخرى على الممارسات القيادية داخل المدارس، مما أضعف المدارس في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك كما يلي:

- ١- مجال الموارد البشرية؛ وتتمثل أوجه القصور في هذا المجال في:
 - كثرة الأعباء والمهام الملقاة على المعلمين الأمر الذي يعيقهم عن الاهتمام بالتنمية الذاتية لأنفسهم. (العبري وآخرون، ٢٠٠٧، ٥٧)
 - بعض المديرين غير حريصين على زيادة وعي المعلمين بأهمية العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، كما أن إدارة المدرسة تتبع أساليب تقليدية غير فاعلة في إدارة العنصر البشري، مما يجعلها غير قادرة على تفعيل دورها بشكل صحيح. (المزروعية، ٢٠١٤؛ الحارثية، ٢٠١٤)
 - قلة توافر مهارات توظيف نتائج البحوث التربوية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم. (الشنفري، ٢٠١٢)
 - وجود ضعف في بعض الجوانب النظرية والتطبيقية لدى مدراء المدارس في مجال الإدارة والتنمية المهنية للعاملين عامة والمعلمين خاصة. (عيداروس، ٢٠٠٩؛ العميري، ٢٠١٢)
 - ضعف الانتماء الوظيفي، وذلك بوجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى بعض المعلمين، وضعف الالتزام بقوانين العمل. (المزروعية، ٢٠١٤)

- غياب استراتيجية واضحة في متابعة أثر برامج الإنماء المهني على المعلمين، وإغفال الكثير من المشرفين التربويين لأدوارهم المتعلقة بالإنماء المهني المستمر للمعلمين. (البدرى، ٢٠١٤)
- محدودية استيعاب المعلمين للمادة الدراسية التي يفترض فيهم تدريسها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ١٣٨)، بالإضافة إلى اعتماد المعلمين غالباً على طريقة التلقين في ممارساتهم التدريسية، وندرة استخدامهم لطرق التدريس التفاعلية التي تجعل من المتعلم محور العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)، كما يقود ذلك أيضاً إلى ضعف المخرجات التعليمية.
- ٢- مجال الموارد المالية والمادية؛ وذلك كما يلي:
 - قلة توظيف الموارد المالية المتوفرة بما يدعم عمليات الإبداع الإداري داخل المدارس. (الحارثية، ٢٠١٤، ٥)
 - ضعف الإمكانيات المادية للقيام بعملية التدريب داخل المدرسة. (العبري وآخرون، ٢٠٠٧، ٥٧)
 - قصور في إدخال التكنولوجيا التعليمية بالمدارس العمانية، سواء فيما يتعلق ببناء أنظمة اتصال قوية وفاعلة أو وجود شبكة ربط إلكترونية بالمؤسسة التعليمية. (الحبسي، ٢٠٠٧)
 - القصور في البرمجيات الحاسوبية وتوفير بنية تحتية متكاملة في مجال شبكة المعلومات الدولية الانترنت. (الحجرية، ٢٠١١)
- ٣- مجال البنية التنظيمية؛ وذلك كما يلي:
 - شيوع النمط المركزي في الإدارة المدرسية رغم الجهود المستمرة للتوسع في تطبيق اللامركزية. (الحارثية، ٢٠١٤، ٥)
 - غموض يشوب العلاقة أو الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة، إضافة إلى قلة اهتمام أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي بهذه الشراكة، وبالذور المطلوب منهم. (عاشور، ٢٠١١، ١٢٠٦)

- يتواجد ببعض المدارس كادر إداري غير متخصص في الإدارة التربوية، إنما تم اختياره من الميدان التربوي من تخصصات تربوية غير إدارية، وهذا بدوره يقلل من قدرته على القيادة للمنظمة التربوية، كما ساهم في سيادة إدارات تقليدية لا تتصف بالقدرة على فهم العمليات الإدارية. (الغيثي، ٢٠١٢)
- درجة تطبيق عناصر المحاسبية في النظام التعليمي العام جاءت بدرجة متوسطة (الراسبي، ٢٠٠٦)
- ضعف تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية بأسلوب علمي صحيح واقتصرها على منح مجموعة من الصلاحيات، واحتكار الباقي بيد الإدارة العليا الممثلة في المديرية التعليمية، مما يحد من تطبيق مبدأ المحاسبية. (السيابي، ٢٠١١)
- ٤- مجال جودة الخدمة التعليمية؛ وذلك كما يلي:
 - انخفاض مستوى السلوك القيادي المرتبط بتوفر رؤية واضحة لتطوير العمل المدرسي. (البداعية، ٢٠١١)
 - ضعف ممارسة مديري المدارس للتخطيط المدرسي. (الحارثية، ٢٠١٤، ٥)
 - الضعف في التخطيط الاستراتيجي للتعليم، والارتقاء بعملية التدريس ودعمها بخدمات التعليم الإلكتروني، والعمل على تدريب الكوادر الإدارية في قطاع التعليم. (المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٥)
 - انخفاض مستوى أداء إدارات مدارس التعليم الأساسي مما يعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها. (العبرية، ٢٠٠٩؛ والرواحي، ٢٠١٠)
 - ضعف الممارسات القيادية لمديري المدارس، مما انعكس على أداء المعلم والطالب. (العاني والعتار، ٢٠١٧، ٦٩٤)
 - تدنى مستوى مخرجات التعلم للطلبة العمانيين، وبصفة خاصة في مهارات التفكير العليا والتحليل وحل المشكلات، والتي تعتبر متطلبات أساسية لسوق العمل العالمي القائم على اقتصاد المعرفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢؛ الرويشدي، ٢٠١١)

ينتضح مما سبق أن هناك قصورا في أداء مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة في كافة المجالات التي منها ما يرجع إلى ضعف القيادة المدرسية، ومنها ما يرتبط بضعف المكونات والعمليات التي تقوم بها هذه القيادة، ومنها ما يتعلق بالنظام الإداري للتعليم بالسلطنة، مما يضعف من تحقيق ميزة تنافسية بهذه المدارس. ففي ضوء ما سبق يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

وينفرد من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس؟
- ٢- ما درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، نوع المدرسة)؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

حدود البحث: يسير البحث وفق الحدود التالية:

- ١- حدود موضوعية: اقتصر البحث في تناوله لممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية على الجوانب التالية: الموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية الأفضل، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة؛ وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢- حدود بشرية ومكانية: اعتمد البحث في جانبه الميداني على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومية والخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان ومساعدتهم والمعلمين بها.

٣- حدود زمنية: تم تطبيق استبانة الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.

هدف البحث: يهدف البحث التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث فيما يقدمه من إجراءات مقترحة تساعد المخططين ومتخذي القرارات بوزارة التربية والتعليم على تحقيق ميزة تنافسية بالمدارس، كما أنه يأتي في فترة يزداد فيها الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية وتحقيق ميزة تنافسية بمدارس السلطنة على المستوى القومي والإقليمي والعالمي.
مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على المصطلحات التالية:

١- القيادة المدرسية School Leadership

إن كلمة "رئيس" و كلمة "قائد" ليس لهما نفس المعنى حيث إن الرئيس يفرض على الجماعة التي يراسها، أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة. ويشترك عدد من الباحثين في تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وشحنهم بلوغ الأهداف المنشودة. (شفيقة، ٢٠١٤، ١٨٣)

ويقصد بها إجرائياً قدرة مدير المدرسة على التأثير في العاملين معه لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتوفير بنية تنظيمية متكاملة ومرنة، مما يؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة التعليمية.

٢- الميزة التنافسية Competitive advantage

تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للعميلنسبة إلى المنافسين". (النايف، ٢٠١٣، ١٠٧)

كما أن هناك من يعرفها بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، أو الموقع الجغرافي لها". (وبح، ٢٠١٣، ١٠)

ويقصد بالميزة التنافسية إجرائيا بأنها قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وانجازات متميزة على كلا من المستوى الفردي والمؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة؛ لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدرسة.

٣- الممارسات القيادية الداعمة Supportive Leadership Practices

تعرف الممارسات القيادية الداعمة إجرائيا بأنها مجموعة الأفعال والأعمال الإجرائية التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة وفقا لما تقيسه أداة الدراسة، ضمن المجالات التالية: الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، البنية التنظيمية، جودة الخدمة التعليمية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع البحث، سوف يتم تناولها وفقا لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١- دراسات مرتبطة بمنظمات الاعمال والقطاع الخاص

دراسة Pološki (٢٠٠١) بعنوان "نمط القيادة كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات التي تمر بمرحلة انتقالية-دراسة حالة لكورتية" هدفت إلى تحديد الخصائص القيادية المفضلة بين الموظفين الكرواتيين لتقديم أفضل ما لديهم، لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال تقديم خدمة أفضل للعملاء من الآخرين، وتحقيق الأداء المتميز. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مطبقة على عينة من (٥١٣) موظف بالعاصمة الكرواتية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن اعتبار أسلوب القيادة التقليدي يحقق ميزة تنافسية، لأنه ليس مناسباً وفعالاً لعالم الأعمال اليوم، كما أنه لا يستطيع الأفراد الإسهام في تنمية المزايا التنافسية للمنظمة إذا لم تكن هناك قيادة واعية تعمل على إتباع استراتيجيات التحفيز غير المادية لتعزيز أداء الموظفين، كما أن الميزة التنافسية لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة. وللحصول على ميزة تنافسية ضد المنافسين، يجب على المنظمة تزويد عملائها بنفس القيمة من المنافسين وتكون أكثر كفاءة في الإنتاج (السيطرة على التكلفة). كما توصلت إلى أن أسلوب القيادة التحويلية هو أسلوب مفيد بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمات الكرواتية.

بينما سعت دراسة Matthews & Shulman (٢٠٠٥) بعنوان "الميزة التنافسية في منظمات القطاع العام: شرح للنموذج المتناقض للميزة التنافسية المستدامة" إلى تحليل ودراسة الآراء القائمة على موارد المنظمة وعلى وجه الخصوص نموذج كاي Kay's Model (١٩٩٥) للميزة التنافسية المستدامة وتم الاعتماد في جمع البيانات على إجراء مقابلات شخصية مع (٥٠) موظف من الإدارة العليا والمتوسطة والموظفين، والمستفيدين الخارجيين، وتحليل الملاحظات والسجلات المحفوظة على مدى سنتين. وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تستخدم لفهم الاختلافات في تحقيقها بشركات

القطاع الخاص مع شركات القطاع العام؛ حيث يشمل هدفها الرئيسي الانخراط في الصالح العام. كما تناولت الدراسة المفارقة التي تواجهها العديد من منظمات القطاع العام في السعي إلى المصلحة العامة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ذات الوقت. وقد أشارت دراسة Garcı, Llorens and Verdu (2008) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال المعرفة والإبداع" إلى أن المنظمات تفشل أحيانا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لفهمها المحدود للعلاقات بين المتغيرات الاستراتيجية. وحتى الآن، لم يحل إلا القليل جدا من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. وسعت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل نظري وعملي كيف تؤثر تصورات القائد على المتغيرات الاستراتيجية الوسيطة المتعلقة بالمعارف (الركود المعرفي، والقدرة الاستيعابية، والتعلم التنظيمي) والإبداع في التأثير على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. كما تعمل على تطوير نموذجا نظريا يظهر العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات. ثم تقوم باختبار النموذج باستخدام بيانات من (٤٠٨) منظمة إسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يعزز رؤية مشتركة لأهداف المنظمة، ويسمح للقادة بتوجيه وتحفيز الأعضاء، والبحث عن فرص وتحديات جديدة، فهو يخلق ظروفًا مثالية للإبداع من خلال بناء فرق من المبدعين وخلق دافع أقوى للإبداع، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

كما سعت دراسة النعمة (٢٠١٠) بعنوان "فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة زين السودان في الفترة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م" إلى اختبار الفرضية التالية: يؤدي استخدام فرق العمل إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى بحث العلاقة بين فريق العمل والتكلفة من جهة وفريق العمل والجودة من جهة أخرى لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة على (٥١) موظف بشركة زين للاتصالات، وقد خلصت الدراسة إلى أن فريق العمل يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التكلفة، والجودة، كما أن التغييرات الناجحة في المنظمات المعاصرة تستند في جوهرها إلى المورد البشري، وبالتالي فإنه

من أولويات الإدارة الناجحة الاهتمام بتطوير المهارات البشرية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل استخدام أسلوب فرق العمل.

أما دراسة الزريقات ونور (٢٠١٢) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية"، فقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة موجهة إلى عينة عشوائية بسيطة بلغت عددها (426) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية، كما أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً.

وقامت دراسة إبراهيم (٢٠١٤) بعنوان " أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية: مستشفيات جامعة القاهرة أنموذجاً" باستطلاع أثر نظم الإدارة المفتوحة في الوصول إلى دعم القدرة التنافسية في المستشفيات الجامعية مع تقديم إطار متكامل لفهم العلاقة المتبادلة بينهما. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الدراسة قائمة استقصاء موزعة على (٩٧٩) من الأطباء والمرضى والإداريين، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نهج الإدارة المفتوحة وبين دعم القدرة التنافسية، في ظل توافر المقومات المادية والبشرية، وأن تأثير نظم الإدارة المفتوحة على تحسين الميزة التنافسية في المستشفيات الجامعية يتوقف على تفعيل نهج الإدارة المفتوحة ضمن الثقافة التنظيمية بتلك المستشفيات، ووجود تأثير جوهري لبعض العوامل الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بشأن تطبيق نهج الإدارة المفتوحة.

وقد هدفت دراسة الفرجاني والدرياق (٢٠١٥) بعنوان "دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي" إلى تحديد أهم أوجه

القصور في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها، واستخدمت الاستبانة مطبقة على (٣٧) من المديرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك قصورا في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع.

ودراسة فهميم (٢٠١٥) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة مقارنة على شركتي المصرية للاتصالات وفودافون - مصر" قد هدفت إلى بحث تأثير تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة عمليات الإبداع داخل المنظمات في تعزيز مراكزها بالسوق وتحقيق ميزات تنافسية إضافية لها، وتقييم تجربة اثنتين من منظمات قطاع الاتصالات المصري هما المصرية للاتصالات وفودافون- مصر، ومدى تأثير قدرتهما التنافسية باستراتيجية إدارة الإبداع المطبقة داخلهما. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة موزعة على (١٤٠) من العاملين بالمركز الرئيس لشركتي المصرية للاتصالات وفودافون، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة لإدارة وتنمية عملية الإبداع لديها تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر لذلك، ارتفاع مستويات الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في شركتي المصرية للاتصالات وفودافون بمصر بدرجة كبيرة، وأن زيادة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الإبداع من شأنه تعزيز جوانب وأبعاد الميزة التنافسية بالشركتين. كما أن عنصر الموارد التنظيمية وتصميم فرق العمل كان لهما تأثير ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية في المصرية للاتصالات، أما بالنسبة لفودافون فقد ظهر بها تأثير ايجابي لكل من الهيكل التنظيمي والموارد التنظيمية وتصميم فرق العمل والقيادة والدعم الإداري على الميزة التنافسية. أما الثقافة التنظيمية فقد اتضح عدم

وجود تأثير قط لها في أي من الشركتين، وأن عنصر الموارد التنظيمية كان هو الأكثر تأثيراً على الإطلاق على أبعاد التنافسية في كلتا الشركتين.

وقد قامت دراسة الزيايدي (٢٠١٦) بعنوان "أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص" باختبار تأثير إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام، وثلاثة بالقطاع الخاص وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين (٣٨٤) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص في مدى تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، كما توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفرداً.

بينما سعت دراسة المدادحة والكساسبة (٢٠١٦) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على أربع شركات تخليص في الأردن" إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخليص في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة إلى (١١٢) عامل في أربع شركات تخليص بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتجديد، وهناك أثر للموارد البشرية والأجهزة الإلكترونية على الجودة وسرعة تقديم الخدمة.

٢- دراسات مرتبطة بالمنظمات التربوية

في الأردن، اتجهت دراسة الوادي والزعبي (٢٠١١) بعنوان "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)" إلى حث الجامعات على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية، وأثارها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة استبانة موزعة على (١٢٠) فرد، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أنه يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى جودة عالي، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستلزم دعم الإدارة العليا ومستلزم تركيز الأكاديميين على التحسين المستمر، وخدمة المجتمع المحلي، وثقافة المنظمة والمزايا التنافسية، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين مستلزمات التركيز على العميل والتعليم والتدريب والحوافز والروح المعنوية والمزايا التنافسية.

بينما في مصر هدفت دراسة شهاب (٢٠١٣) بعنوان "تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية" إلى تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأدوات بورتر لتحليل الصيغ الأجنبية لتعزيز التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تعوق قدرة التعليم قبل الجامعي على تعزيز التنافسية من خلال عدم الاهتمام بمراعاة ظروف الطلب، وتقديم مخرجات لا تراعي احتياجات سوق العمل، وبالتالي انخفاض القوى الشرائية للتعليم المصري.

بينما تأتي دراسة النايف (٢٠١٣) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل" لتؤصل نظريا لمحورية تكنولوجيا المعلومات كآلية أساسية من آليات تحقيق المزايا التنافسية مع التطبيق الميداني على جامعة حائل لرصد الواقع واستكشاف طبيعة العلاقة والارتباط بين تكنولوجيا المعلومات ودورها في المزايا التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة وزعت على عينة من (٧٥) من المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في جامعة حائل، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها؛ أن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة المستخدمة بالجامعة تلعب دورا أساسيا في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها السابقة على

المنافسين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والمجالات الخمسة للميزة التنافسية (الجودة، الأداء المالي، السيطرة على سوق العمل كفاءة العمليات، والإبداع والتطوير).

أما دراسة Mahdia & Almsafir (٢٠١٣) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية"، فقد سعت إلى دراسة دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موزعة على (٤١٧) العاملين بجميع الجامعات الخاصة. ووجدت النتائج الإحصائية أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا لقدرات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. وأن تنمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي لديها تأثير إحصائي دال على الميزة التنافسية المستدامة، وأظهرت أن هناك حاجة إلى قدرات القيادة الاستراتيجية في المشهد التنافسي الجديد.

وقد سعت دراسة الدهدار (٢٠١٣) بعنوان "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية، وفقا لنظرية بورتر بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة استبانة موزعة على (١٦٥) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، وأن (٦٠،٢%) من العينة توافق على وجوب أن تنظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، كما أن (٦١%) من عينة الدراسة يؤكد على أن الإدارة العليا تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.

بينما دراسة ويح (٢٠١٣) بعنوان "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها" هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها، بغية تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دوره في تحقيق الميزة التنافسية لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة على عينة بلغت (١٠٩) عضو هيئة التدريس بكليات جامعة بنها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: تتوافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لجامعة بنها الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها بدرجة متوسطة، وأن رأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، في حين جاء رأس المال المعلوماتي المجال الأكبر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في استجاباتهم عن أسئلة الاستبانة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

بينما سعت دراسة عساف (٢٠١٥) بعنوان "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه" إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٥٤) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (٧٢،٤٧%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) على المركز الأول يليه المجال الثالث (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) يليه المجال الثاني (الجودة والابتكار والتميز)، وأخيراً المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات الأكثر من ١٠، وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

وفي اليمن هدفت دراسة النشمي والدعيس (٢٠١٧) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن" إلى دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (١٠٤) من القيادات بخمس جامعات خاصة باليمن، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المنافس الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن؛ بينما في بعد (القدرة الإبداعية) اتضح أنه لا علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية، كما أن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أن هناك بعض الدراسات السابقة تناولت متغيري الدراسة وهما القيادة والميزة التنافسية مثل دراسة Pološki (٢٠٠١)، ودراسة الزريقات ونور (٢٠١٢)، ودراسة Mahdia&Almsafir (٢٠١٣)، ودراسة الفرجاني والدرباق (٢٠١٥).
- أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي، والاستبانة بالاستبانة كأداة أساسية للدراسة.
- يتميز البحث الحالي في تناوله للعلاقة بين القيادة المدرسية والميزة التنافسية في القطاع التربوي، وكذلك مجتمع الدراسة مختلف عن الدراسات السابقة؛ حيث يقتصر البحث الحالي على المجتمع العماني، فضلا عن أن البحث يتناول العلاقة بين المتغيرات وفق محاور مختلفة تتفق وطبيعة البحث وهدفه.

أدوات البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث موجهة إلى عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم والمعلمين، وذلك لتحديد درجة توافر الممارسات

القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي، الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم، والتفسير، ومن ثم القياس والتحليل، علاوة على تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

أقسام البحث

القسم الأول: تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل: المقدمة، مشكلة البحث، حدوده، وأهدافه، وأهميته، وتحديد المصطلحات، والدراسات السابقة، وأدوات البحث، ومنهج البحث، وأقسامه.

القسم الثاني: وضع الإطار النظري للبحث، يدور حول القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية

القسم الثالث: دراسة واقع الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي بمحافظة مسقط ميدانياً.

القسم الرابع: التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

القسم الثاني

القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

يسعى هذا القسم من البحث إلى الإجابة عن السؤال الأول للبحث، والذي ينص على "ما الأسس النظرية للقيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس؟"، وذلك من وفق المحاور التالية:

١- مفهوم الميزة التنافسية ونشأتها:

لقد تبلور مفهوم الميزة التنافسية بوصفه مفهوماً إدارياً منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي، وكان لأفكار المفكر الاستراتيجي بورتر Porter، وتحليلاته الأثر

المهم في سيادة هذا المفهوم في التطبيقات الإدارية لاسيما في مجال الأعمال؛ للبحث عن مجالات التفوق على الآخرين وسبل الحفاظ على المواقع المتقدمة في السوق. (محسن والدعيمي، ٢٠١٢)

يحاول الباحثون في مجال الإدارة والاقتصاد تحديد مفهوم التنافسية منذ بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين؛ حيث بادرت مدرسة الأعمال الأمريكية تناول مفهوم جديد للتنافسية اطلق عليه اصطلاحا الميزة التنافسية Competitive Advantage كبديل لمفهوم الميزة النسبية، كما أنه يوجد اتفاق عام في أدبيات التجارة الدولية حول مفهوم الميزة التنافسية، ويعني مصطلح الميزة التنافسية "القدرة على اكتساب السمات والموارد التي تؤدي إلى وصول المنظمة إلى مستوى أعلى من الآخرين في نفس الصناعة أو السوق". (دياب، ٢٠١٠، ١٢٨٣)

ولقد تعدى النظر حول إن الميزة التنافسية هي عبارة عن ما تحققه المنظمة في فترة معينة وقطاع نشاط أو سلوك محدد، فمختلف الأدبيات والأبحاث أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية إلا وهو الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بنظر الاعتبار في تقييم مدى فاعلية الميزة التنافسية على المدى الطويل. وقد انقسم الباحثون إلى فئتين، الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأنه على العمل الاستراتيجي أن يحقق استدامة الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة Ghemawat (1986) ودراسة Porter (1996). أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المنظمات الأمريكية الكبيرة تتنافس ضد المنظمات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وانتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي، فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة Hamel and Prahalad (1994) في دارستهما حول المنافسة من أجل المستقبل. (محسن والدعيمي، ٢٠١٢، ٤٥)

ولقد اشار النشمي والدعيس (٢٠١٧) إلى أن مفهوم الميزة التنافسية نشأ نتيجة للعوامل التالية :

➤ العوامل الخارجية: هو تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة استجابتهم كرد فعل على هذه التغيرات. ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يدل على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

➤ العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمنظمة التي تقدم خدماتها بطريقة مميزة، وبجودة عالية تصنع ثقة لدى العميل، تمكنها من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات، وعن طريق توظيف واختيار الكفاءات ذات القدرات الإبداعية. فالإبتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن تعريفات الميزة التنافسية تعددت من قبل الكتاب والمؤلفين وظهرت بمسميات عدة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي" و"النجاح التنافسي" لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (النشمي والدعيس، ٢٠١٧)، ومن ثم فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية منها ما يلي:

- مجموعة المهارات والقدرات التكنولوجية والموارد التي يمكن أن تستثمرها إدارة المنظمة، بغرض تحقيق إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون من ناحية، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها من ناحية أخرى. (دياب، ٢٠١٠، ١٢٨٤)

- استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع باقية المنافسين تحقيقها في أدائها للأنشطة. (الطائي وكرماشة، ٢٠١٠، ١٤٧)
- قدرة المنظمة على تحقيق قيمة مدركة لدى العملاء تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنافسين، وذلك بالاستخدام الأفضل لامكانياتها ومواردها المادية، والمالية، والتنظيمية، والبشرية، وتلمس القيمة التنافسية في العوائد الناتجة عن زيادة حصتها السوقية. (شفيقة، ٢٠١٤، ١٩٥)
- نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين، وأن الفكرة تتركز في القيمة التي خلقها لتزويد العميل وبطريقة كفؤة. (الطائي وكرماشة، ٢٠١٠، ١٤٧)
- قدرة المنظمة على تحقيق تفوق سوقي على المنظمات المنافسة، كما أنها تقاد خارجيا بفعل رغبات وحاجات العميل، وتوفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المنظمة، وتوفر توافقا فريدا ما بين موارد المنظمة والفرص الموجودة في البيئة، وتدوم لفترة طويلة، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها. وتوفر أساسا لتحقيق تحسينات أخرى إضافية، وتحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمنظمة كلها. (الوادي والزغبى، ٢٠١١، ٦٤)
- قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي. (دياب، ٢٠١٠، ١٢٨٢)
- قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (ويح، ٢٠١٣، ١٠)
- المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤)

- "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى". (عبد الحميد، ٢٠١٢، ١٠)
 - "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة 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". (عساف، ٢٠١٥، ١١)
 - بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الخريج، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. (النايف، ٢٠١٣، ١٠٧)
- وبالإضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخليا تبني الميزة التنافسية لأية منظمة على عدد من القدرات المميزة، ويجب على القائمين على هذه المنظمة التعرف جيدا على هذه القدرات والامكانات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تتجح المنظمة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل اللآلات أو مهارات العاملين الخ، مقارنة مع المنظمة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا يوجد ميزة تنافسية بدون القدرة على التعامل مع الاطراف الخارجية على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. (الأخضر، ٢٠١١، ١٤٠، ١٤١)
- يتضح مما سبق أن مفهوم الميزة التنافسية يتضمن العناصر التالية:
- اكتساب سمات أو موارد تساعد المنظمة على التميز.
 - استثمار أمثل للمهارات والقدرات والموارد (المادية والمالية والبشرية والتنظيمية) للمنظمة.
 - أداء الأنشطة بصورة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين.

- خلق قيمة لا يستطيع باقيه المنافسين تحقيقها في أدايمهم للأنشطة بمعنى التفرد في الأداء.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمدارس هي "قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وانجازات متميزة على كلا من المستوى الفردي والمؤسسي من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة؛ لتحقيق الجودة في الخدمة التعليمية المقدمة."

٢- خصائص الميزة التنافسية

توجد عدة خصائص للميزة التنافسية من أهمها مايلي: (ويح، ٢٠١٣؛ الطائي وكرماشة، ٢٠١٠؛ الفرجاني، ٢٠١٥)

- نسبية؛ أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، فالميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تتعكس من كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمستفيدين.
- تؤدي للتأثير في المستفيدين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعاون معها.
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدرات المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.
- وباستقراء الخصائص السابقة للميزة التنافسية يمكن القول بأنها نسبية ومستمرة ومتجددة ومرنة وداخلية وتؤدي الى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين مما ينعكس على كفاءة أدائها.

٣- مصادر الميزة التنافسية بالمدارس

تم تحديد عدد من المصادر للميزة التنافسية بالمنظمات المختلفة كما حددها Pološki(2001) والتي تتمثل في: الموارد التنظيمية (مثل الموقع، والقدرة على الإنتاج، وتكنولوجيا العمليات، وقدرات الموظفين، والمواهب الإدارية الاستثنائية، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية الفاعلة، وما إلى ذلك) والقدرات (قياس الأداء، وإدارة الجودة الشاملة، أو الحصول على إمدادات مناسبة، والكفاءة في العمليات، والخبرة في التسويق، وقنوات التوزيع، وإرضاء العملاء، وما إلى ذلك). والتميز في تنفيذ الاستراتيجية؛ والجودة؛ والابتكار والإبداع؛ قدرة المنظمة على التعلم؛ الخ

أما بالنسبة للمدارس، فثمة عدة مصادر لتحديد الميزة التنافسية بها من أهمها ما يلي: (ويح، ٢٠١٣، ٢٢)

- التكلفة والتمايز؛ فالمدارس يمكنها تحقيق الميزة من خلال خفض تكاليف التعليم مقارنة بالآخرين، مما يحقق لها عوائد أفضل منهم.
- الموارد والمهارات والكفاءات؛ أي أنه يمكن للموارد سواء كانت ملموسة (بشر- موارد-مال-...) أم غير ملموسة (جودة-معلومات-معرفة..) مساعدة المدارس في إحداث الفارق بينها وبين المنافسين عندما تتمكن المدرسة من توفير تلك الموارد وإدارتها بفاعلية وكفاءة أفضل من غيرها.

- الملكية والوصول للموارد والكفاءة: فالملكية هي قدرة المدرسة على تملك الموارد التي تجعلها قادرة على خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين، أما الوصول للموارد فتتمثل في قدرة المدرسة في الوصول للموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، بينما الكفاءة تبني داخل المدرسة وتعتمد على ركيزتين أساسيتين هما: المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المدرسة.
- وقد اضاف عبد الحميد (٢٠١٢) المصادر التالية:
- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المدرسة في التنافس. وبالتالي لا بد أن تحرص المدارس على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة الخدمات.
 - الوقت؛ حيث يعتبر الوقت في إدارة المؤسسات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تنفيذ الأعمال والأنشطة بالمدارس، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب الخدمة إلى وقت تليبيتها.
 - المعرفة والتعلم، والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المدرسة، ولكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية، وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المدرسة.
 - رأس المال البشري المتميز، والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة المدرسة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز المدرسة على منافسيها.
- وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هناك مصادر متنوعة لتحقيق ميزة تنافسية بالمنظمات عامة والمدارس على وجه الخصوص؛ فالمدارس لديها طبيعة خاصة، تؤثر

في عملها والمصادر المفترض أن تتوافر فيها لتحقيق ميزة تنافسية، فيمكن القول بأن من أهم المصادر التي تمثل عوامل أساسية وجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية بها: توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والموارد المادية والمالية التي تساعد على تقديم خدمة تعليمية متميزة، والجودة في الخدمة التعليمية من خلال العمل على التحسين المستمر والابتكار والإبداع.

٤- أبعاد المزايا التنافسية بالمدارس

هناك تباين واختلاف بين الباحثين في عدد وتسمية أبعاد المزايا التنافسية، ومن أهمها: (النايف، ٢٠١٣، ١٠٩-١١٠؛ النشمي والدعيس، ٢٠١٧، ١٨٥؛ حسن، ٢٠١٠، ٦١٦-٦١٧)

➤ ميزة الكلفة: أن الكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة خدمات بكلفة أقل فحسب، بل أن تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن تحقيق ميزه من التكلفة من خلال كلفة متغيرة أقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات أقل من النفقات التشغيلية والإدارية. كما أن اتخاذ الكلفة أساسا للمنافسة يستوجب معه الانتباه إلى كلفة الأيدي العاملة والمواد الأولية والتالف وغيرها لتصميم نظام يخفض الكلف لكل وحدة سلعة أو خدمة، ويستلزم هذه استثمارات إضافية في معدات وتسهيلات مؤتمتة.

➤ ميزة الجودة: وتشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تمتلكها المنتج أو الخدمة والذي تعطيه جاذبية تنافسية وتكون ذات فائدة للعملاء، كما أن هناك ميزتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة؛ التصميم، وجودة المطابقة.

➤ ميزة المرونة: تعني قدرة العمليات على التغيير من منتج أو خدمة إلى أخرى أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير؛ حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة بصورة مستمرة.

- ميزة السرعة: وتمثل قدرة المؤسسة على مقابلة احتياجات العملاء للخدمات بانتظام وتقديمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة.
 - ميزة الإبداع: يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات التعليمية إذ أن الوقت في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع، فلا يعد كافيًا لأداء الأعمال بالمؤسسات على اختلاف أنواعها بالطرق التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف.
- يتبين مما سبق أن من أهم أبعاد المزايا التنافسية هي: الكلفة والجودة والمرونة والسرعة والإبداع، مما يساعد على تقديم خدمة تتميز بالجودة وكلفة مناسبة مع التغيير والتحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار فيها.

٥- دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة، ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة في الأهمية على أسلوب القيادة في التعامل مع قضية التنافسية، وطريقة التفكير التي تحكم قراراتها في هذا الخصوص، وبذلك فإن التنافسية في نظام الأعمال المعاصر تختلف عن أنماط التنافس التقليدية إذ لم تعد المنظمات تتنافس كما كانت في الماضي بتخفيض أسعارها والدخول في حروب سعرية، بل أصبحت التنافسية مجالاً رحباً لاستثمار كل إبداعات الفكر القيادي الجديد وقدرات الموارد المختلفة من أجل خلق موقف تنافسي مختلف تماماً يعجز المنافسون عن بلوغه. (العالمي، ٢٠٠٩، ١٣٧)

وتعد القيادة أحد أهم مصادر الميزة التنافسية التي لا يمكن تقليدها. إذ إن القادة هم القادرون على فهم ووصف الأداء الاقتصادي لما تملكه المؤسسة، ودون القيادة لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها. (حاتوغ والعمرى، ٢٠٠٦، ٤٠)

ويتطلب مجتمع المعلومات والمعرفة اليوم، قادة جدد لديهم القدرة على مواجهة واقع قائم على المعرفة وتشجيع الابتكار لتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء التنظيمي.

غير أن المنظمات تفشل أحيانا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لفهمها المحدود لدور القادة بالمنظمات.. (Garci, Llorens and Verdu, 2008,299)

وينبغي لقادة الألفية الجديدة أن يمكّنوا الآخرين من العمل من خلال تنشيط وتمكين وبناء فرق عمل، وتوفير الدعم الملموس بالموارد المناسبة، ووضع النظم والهيكل المناسبة، وتمتثل صفات وخصائص القادة القادرين على تحقيق ميزة تنافسية في الصدق / النزاهة / جدير بالثقة، الملهم، درجة عالية من الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين. (Pološki, 2001, 160-161)

يمكن أن تقوم القيادة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال المجالات التالية:

أ- مجال الموارد البشرية

إن الأصول غير الملموسة تكتسب أهمية تنافسية على نحو متزايد في الأسواق المحلية والعالمية المتغيرة بسرعة، فمع سرعة تسارع اقتناء الأصول الملموسة المماثلة وتسارع وتيرة التقليد، تحتاج المنظمات-التي ترغب في الحفاظ على مزايا تنافسية عالمية مميزة - لحماية واستغلال وتعزز أصولها غير الملموسة الفريدة من المهارات القيادية وأصول السمعة التي يصعب على المنافسين استبدالها أو تقليدها أكثر من الموارد الملموسة. (Petrick and others, 1999, 60)

ومن الجدير بالذكر أنه لم تعد الميزة التنافسية المستدامة راسخة في الأصول المادية ورأس المال، ولكن في توجيه فعال لرأس المال الفكري، ففكرة الميزة التنافسية هي أساسا لقياس نجاح المنظمة بالنسبة للمنافسين، ويمكن قياس النجاح النسبي بالقيمة الاقتصادية التي تمكنت المنظمة القادرة على بناء موارد بشرية لديها قدرات ومهارات متميزة يمكن أن تسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية. على سبيل المثال، حاول بارني (1991) استكشاف العلاقة بين موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة، وذكر أن جميع الموارد الثابتة لا تتطوي على إمكانات المزايا التنافسية المستدامة؛ بل يجب أن تمتلك المنظمة موارد تتميز بأربع سمات: الندرة، والقيمة، وعدم القدرة على تقليدها،

وعدم القدرة على الاستعاضة عنها. (Mahdia & Almsafir, 2013, 290) ومن ثم تلعب الموارد البشرية المتميزة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات كافة. ولأن المنظمات اليوم تستخدم بشكل متزايد التمكين ومشاركة الموظفين، لا يمكن للأفراد أن يظهروا ويعززوا نقاط قوتهم، بل ولا يستطيعون الإسهام في تنمية المزايا التنافسية للمنظمة إذا لم تكن هناك دوافع خارجية قوية، ويعد أسلوب القيادة للمدير أحد أنجح استراتيجيات التحفيز غير المادية لتعزيز أداء الموظفين. (Pološki, 2001, 159) وبالتالي يعد التمكين والتحفيز والدافعية للموظفين أمور مهمة تدعم تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

وعلى مدى العقد الماضي، أكد الباحثون والكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية على ضرورة قيام المنظمات ببناء الكفاءات لتحسين الأداء. وفي كثير من الأحيان، يرجع فشل المنظمات إلى فشلها في بناء كفاءات مميزة، وعدم القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى. (Pološki, 2001, 159)

ومن ثم فلا بد من اهتمام القيادة المدرسية بالموارد البشرية والعمل على النهوض بهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وذلك كما يلي: (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٠؛ الزيايدي، ٢٠١٦)

- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها؛ حيث إنهم هم أساس المنظمة .
- التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، واتباع أنماط ونماذج قيادية تسعى إلى التوسع في نظم المشاركة والتمكين وتشكيل فرق عمل لانجاز المهام والتطوير والمرونة في الأداء.
- تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات وخلق بيئة عمل محفزة لذلك، مما يساعد على تنمية البدائل المتاحة لحل المشكلات من أجل التحسين والتطوير المستمرين.

- الاهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع العاملين بكافة المستويات مع التركيز على برامج الإعداد الجيد للقادة.
 - استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار لمن يشغلون المناصب القيادية والاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها لتمكنهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.
 - بناء نظم جديدة للتقييم واستحداث نظم تعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحسين الصورة الذهنية وسمعة المنظمة، مع توافر نظام معلومات فعال يساعد على ذلك.
 - الاهتمام بالكفاءات المحورية Core Competence من قبل القادة الاستراتيجيين لتحقيق مركز تنافسي متقدم، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمات من تقديم منفعة حقيقية للعميل.
 - توفير الكوادر البشرية القادرة على انجاز الأعمال المتميزة، من خلال جذب الكفاءات الوطنية وتدريب وتحفيز الكوادر الموجودة بالمنظمة لدعم قدرتها التنافسية.
 - شعور العامل بأنه عنصر مهم وفعال في المنظمة، من خلال العمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار وتشجيعهم.
- وفي ضوء ما سبق يتضح دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد للمنظمات المعاصرة، وذلك من خلال القيام بالمسؤوليات الاجتماعية اتجاه العاملين والمستفيدين من المدرسة، واتباع أنماط قيادية تطبق التمكين واستخدام فرق العمل والتغيير، وتشجع الإبداع والإبتكار، والاهتمام بالتدريب والتقييم للكفاءات المحورية، علاوة على استخدام أساليب حديثة لاختيار القادة بالمدارس.

ب- مجال الموارد المالية والمادية

تعد موارد المنظمات مصدرا مهما لتفاوت القدرات التنافسية الأساسية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة؛ وشدد المديرون الاستراتيجيون التقليديون على قيمة الأصول الملموسة (مثل المنشآت والمعدات والأراضي). كما أنه مع تزايد سرعة تسارع اقتناء الموارد الملموسة المماثلة وتسارع وتيرة التقليد، تحتاج المنظمات التي ترغب في الحفاظ على مزايا تنافسية عالمية مميزة لحماية واستغلال وتعزز مواردها. (Petlick and others, 1999, 60)

ويعتقد الاقتصاديون بأن قوة المنظمة وقدرتها على المنافسة تتجلى في إمكانية تخفيض الأسعار والتكاليف المتعلقة بالنشاط الإنتاجي والخدمي، والمنافسة الفعلية ذات طبيعة إبداعية. كما أن عناصر الإنتاج ليست في حد ذاتها مهمة بينما درجة استغلالها وتسييرها هي الأهم، أي التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، ويعتمد هذا التحول على القدرة الإبداعية المستمرة في إطار التكنولوجيا الحديثة المتاحة. (دياب، ٢٠١٠، ١٢٨٨)

يمكن بلورة دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد المالية والمادية من خلال ما يلي: (الزيادي، ٢٠١٦) (Polo?ki, 2001, 160)

- المساواة في الأجور بحيث تكون مماثلة للمنظمات المنافسة.
- دفع الحوافز والتعويضات المناسبة.
- توفير الموارد التي تسمح بتحقيق التنافس مثل الموارد التكنولوجية الحديثة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- توفير نظام فعال للاتصال؛ حيث أصبح التركيز الآن على التعاون، والاتصالات، حتى يستطيع القائد الفعال في بيئة التغيير والتدفق، قادر على التواصل المستمر مع الأفراد.

في ضوء ما سبق يتضح دور القيادة المدرسية في تحقيق التنافسية مع المدارس الأخرى في مجال الموارد المالية والمادية، وذلك من خلال قدرتها على توفير الموارد المناسبة لتحقيق

الميزة التنافسية، فضلا عن الاستغلال الأمثل لما لديها من موارد، وتوفير نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت، وأخيرا نظام اتصالات فعال.

ج- مجال البنية التنظيمية

تسعى القيادة المدرسية إلى توفير بنية تنظيمية فعالة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الممارسات التالية: (الزيادي، ٢٠١٦؛ شفيقة، ٢٠١٤؛ Polo?ki, 2001 (Matthews& Shulman, 2005, 3)

- تكوين وإدارة فرق العمل.
- توافر تصميم واضح للوظائف لجميع العاملين بالمنظمة.
- تبادل المعلومات بين جميع العاملين.
- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تصميم التنظيم الذي يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة التنافسية، وذلك بتصميم هيكل تنظيمي يسمح بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تستجيب لاحتياجات العملاء.
- استخدام هياكل تنظيمية مرنة، فالهيكل التنظيمي التقليدي، بنهجه الهرمي، من أعلى إلى أسفل، والسيطرة المركزية والقيم الراسخة تاريخيا للاستقرار والأمن، أصبحت لا مجال له في العصر الحالي.
- تتميز المنظمات ببنية تنظيمية قوية؛ حيث يتوقع وجود علاقات طويلة الأمد داخل المنظمة وفيما بين أعضائها على حد سواء، والالتزام بتقاسم مكافآت الإنجاز الجماعي، ودرجة عالية من التنظيم غير الرسمي وغير المنظم.
- بناء علاقات داخلية قوية بين العاملين بالمدرسة، مع وجود أهداف واضحة للجميع والعمل بشكل جماعي وتشكيل فرق عمل لديها غرض مشترك
- بناء هيكل العلاقات الخارجية. External relationship architecture ، فالميزة التنافسية تتبع من التحسينات في الهياكل المعمول بها لتوجيه العلاقات غير الرسمية بين الموظفين وأصحاب المصلحة خارج المنظمة.

▪ بناء هيكل للعلاقات الشبكية Network relationship architecture، فالميزة التنافسية الاستراتيجية تتحقق من خلال تشكيل تحالفات متعددة الأطراف أو شبكات من العلاقات. كما أنه مع زيادة الروابط الخارجية مع الشبكات أو بين مجموعات المنظمات المتعاونة، تتحسن العلاقات مع المنظمات في البحث والتطوير. ففي شبكات الأعمال التقليدية، يتطور التعاون والتكيف والثقة والالتزام بين الجهات الفاعلة ببطء بمرور الوقت، بينما عندما تم إنشاء مجموعات أعمال البحث والتطوير، تتوافر روابط قوية بين الموارد داخل شبكة الإدارة. كما يزداد الدعم المؤسسي المشترك في جميع أقسام الإدارة.

يتضح مما سبق أن دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال البنية التنظيمية يعتمد على إدارة فرق العمل، والتوصيف الوظيفي الواضح، وتحديد المسار الوظيفي للعاملين، والاهتمام في كل أعمال المدرسة بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والعلاقات الداخلية والخارجية القوية والشبكية.

د- مجال جودة الخدمة التعليمية

يمكن أن تقوم القيادة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية في مجال جودة الخدمة التعليمية، من خلال القيام بالممارسات التالية: (الزيادي، ٢٠١٦؛ شفيقة، ٢٠١٤) و (Matthews & Shulman, 2005, 6-7)

- توضيح الرؤية والرسالة والأهداف بالمدرسة لجميع العاملين.
- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين .
- توفير خطط طويلة الاجل.
- التواصل الجيد وأن تحترم الإدارة العليا جميع العاملين بالمنظمة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية بتحسين أداء العمليات والأنشطة وتقديم المنتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة، وذلك من خلال توفير المهارات والمحافظة

عليها عن طريق التوظيف حسب الجدارة، وتنمية القدرات، والتحفيز، وتشجيع الإبداع والابتكار.

- تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية: وذلك بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة ولاسيما العملاء، وهو ما يهدف إليه ما يعرف اليوم بإدارة العلاقة بالعملاء CRM

- تحسين سمعة المنظمة Reputation: ويقول كاي (1995) أن سمعة المنظمة تنشأ في سوق محدد، فإن سمعة المنظمة لها علاقة وثيقة بسمعة المبدعين والتميزين بها وطبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة وهيئات التمويل. فطبيعة سمعة المنظمة هي بالطبع تنافسية وتعكس سياق المنظمة وعلاقتها مع الآخرين والقرب من العملاء وقدرتها على تقديم مخرجات وعمليات عالية الجودة. كما أن مسألة السمعة في عالم تنافسي تحتاج إلى التجديد المستمر، واعتراف الموظفين بأهمية تحسين السمعة على مر الزمن على جميع المستويات، وكذلك دور قادة المشاريع، وأهمية سمعة الحصول على التمويل من خلال التفاعلات وبناء العلاقات.

وفي ضوء ما سبق يتبين دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال جودة الخدمة التعليمية، وذلك من خلال قدرة القيادة على وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وتحسين الكفاءة التشغيلية للعمل، وكذلك تحسين سمعة المدرسة.

٦- نماذج قيادية داعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس

هناك العديد من النماذج القيادية الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالمدارس، وخاصة النماذج التي تسهم في تنمية راس المال الفكري بالمنظمات التعليمية التي تؤدي بالضرورة إلى تحسين سمعة المدرسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

أ- القيادة الاستراتيجية

تمثل شدة وتعقيد التغيرات العالمية اليوم تحديات للمديرين في كافة القطاعات للتنافس بنجاح مع أي منظمة، في أي مكان، وأي وقت، فيجب على المنظمات أن تسعى إلى أن تصبح منظمات عالمية المستوى من خلال توفير أعلى جودة في خدماتها بأقل تكلفة، وفي الوقت المناسب بطريقة مسؤولة، كما تعمل على تحفيز الروح المعنوية للقوى العاملة بها وبناء القدرات الجماعية. ومن ثم فإن العقلية الاستراتيجية التقليدية التي تركز فقط على تحقيق أهدافها المحلية بغض النظر عن السمعة العالمية والتأثير البيئي لا يمكن أن تنتج ميزة تنافسية مستدامة في عالم اليوم المعقد. وبالتالي أصبحت القيادة الاستراتيجية العالمية - التي تتألف من الكفاءة الفردية والجماعية لتصور وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز السمعة العالمية - مطلب أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (Petiick and others, 1999, 58-60)

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري التي ترتبط بمفهوم الميزة التنافسية؛ حيث عرف Macmillan&Tampoe (2004) القيادة الإستراتيجية بأنها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديل عنها، وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية. (الفرجاني والدرباق، ٢٠١٥، ٥٨) وقد عرف البعض القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة، من خلال تبني الابتكار والإبداع؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة. (الفرجاني والدرباق، ٢٠١٥، ٥٧-٥٨)

وتعتبر إدارة التنافسية هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة، متضمناً تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وذلك من خلال تحديد الفجوة التنافسية: والتي يعبر عنها بأنها، الفرق بين المركز

التنافسي للمنظمة وبين المركز التنافسي لأقرب المنافسين المباشرين للمنظمة.(الفرجاني والدرباق، ٢٠١٥، ٦٢)

ومن ثم فإن هناك حاجة إلى تنمية قدرات القيادة الاستراتيجية في المشهد التنافسي الجديد المتوقع للقرن ال ٢١، فقد توصلت دراسة (Mahdia& Almsafir 2013,289) إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا لقدرات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

وتتطلب القيادة الإستراتيجية الفعالة مجموعة من الممارسات التي يجب على القائد الإستراتيجي القيام بها؛ لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، ومنها: قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معه في المنظمة، وقدرة القائد على إدارة التغيير والإبداع والإبتكار.(الفرجاني والدرباق، ٢٠١٥، ٦٣-٦٥)

وعلاوة على ذلك، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى أن يكونوا قادرين على التركيز على الموارد الحرجة التي تحدث فرقا في ضمان النجاح المستدام بالمستقبل. ويدعم هذا الرأي كل من هيت وأيرلندا Hitt& Ireland (٢٠٠٢)؛ حيث يرى كلا منهما أن القيادة الاستراتيجية تساعد في الحصول على الموارد المهمة للمنظمة وإقامة تحالفات مع المؤسسات الشريكة، والقدرة على بناء فرق عمل، والاهتمام برأس المال البشري كأهم موارد للمؤسسة. وتركز قدرات القيادة الاستراتيجية على تنمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، أكد ماكالوم وأوكونيل Mc Callum and O'Connell (٢٠٠٩) على أن كلا من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي مرتبطين وغير مستقلين تماما عن بعضها البعض. وأن جوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي. ولعل أهم مهمة للقادة الاستراتيجيين هي إدارة محفظة موارد المنظمة بفعالية من خلال تنظيم هذه الموارد والقدرات، واستخدامها بفعالية وكفاءة، ووضع وتنفيذ استراتيجية للاستفادة من تلك الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، ويشير إلى رأس المال البشري بأنه معرفة ومهارات القوة العاملة الكاملة

للمنظمة، كما أن رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري بل أنه العنصر الأساسي فيه. وقد وصف ألتمان وروسيل Altman and Rousel (٢٠٠٨) رأس المال البشري داخل المنظمة، من خلال المعرفة التي يتقنها الأفراد. وعادة ما يميزون بين ثلاثة أنواع من رأس المال البشري في فئات مختلفة وفقا لجيبونز ووالدمان Gibbons and Waldman (٢٠٠٤)، هاتش وديير Hatch and Dyer (٢٠٠٤) هي رأس المال البشري العام، ورأس المال البشري الخاص بالمنظمة، ورأس المال البشري الخاص بالمهام. كما يشكل رأس المال الاجتماعي عنصرا من رأس المال الفكري مثل رأس المال البشري، ويسهم أيضا حتما في تنمية رأس المال البشري. ويحدد رأس المال الاجتماعي في مدى تصورات الأفراد الاجتماعية وبنية علاقاتهم الاجتماعية. من ناحية أخرى، يتضمن رأس المال الاجتماعي العلاقات داخل المنظمة وخارجها التي تساعد المنظمة على إنجاز المهام وخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويجب أن يعترف القادة الاستراتيجيون بأهمية رأس المال الاجتماعي داخل تلك الوحدات والمنظمات، وكذلك مع المستفيدين خارج المنظمة. (Mahdia & Almsafir, 2013, 290)

وترى أيرلندا وهيت (٢٠٠٥) أنه عندما تكتمل عناصر القيادة الاستراتيجية بنجاح، يمكن أن تصبح ممارسات القيادة الاستراتيجية للمنظمة مصدرا للميزة التنافسية. بل إن القيادة الاستراتيجية التي تكون قادرة على تطوير قدراتها بالمنظمة ستكون قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية. وقد حاولت عدة منظمات الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال استغلال الموارد والقدرات. وتفترض معظم القيادات الاستراتيجية أن الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي يمكن أن يحسن الميزة التنافسية المستدامة لمنظمتهم وفقا لرؤية القادة الاستراتيجيون. (Mahdia & Almsafir, 2013, 292)

ومن الجدير بالذكر، أن الحصول على ميزة تنافسية على المدى القصير يتم من خلال الاهتمام بالعملاء في الأسواق الخارجية المستهدفة، بينما على المدى الطويل يتم

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستغلال المستمر للفوارق في القدرات ذات الصلة التي تزرعها الإدارة المسؤولة عن المهارات والأصول الملموسة وغير الملموسة. فإن الفروق الأساسية في القدرات تستند إلى المهارات (ما يمكن أن تفعله المنظمة) أو المهارات التي توفرها المنظمة، فالمهارات توفر فروقا وظيفية تعزى إلى المعرفة والخبرة التراكمية (على سبيل المثال، الخبرة الفنية والقيادة في فريق العمل والمعرفة الفنية بالموارد). (Petiick and others, 1999, 60)

يتضح مما سبق، أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات عامة وبالمدارس خاصة، وذلك من خلال اهتمامها بشكل أساسي برأس المال البشري والاجتماعي في المنظمة، والتركيز على الإبداع والابتكار، وتحفيز الروح المعنوية للعاملين وبناء القدرات الجماعية، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية بين العاملين، وتوفير استراتيجية تنافسية تعمل على بناءها وتنفيذها وتقويمها لتحقيق الجودة والتميز.

ب- القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تؤثر على المواقف والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة، مما يخلق عقلية مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة. وعادة ما يؤدي هذا النموذج القيادي إلى أداء أفضل وتحقيق ميزة تنافسية. وعلى الرغم من أن الأدلة تظهر أن القائد التحويلي يمارس تأثيرا جوهريا على الأداء، إلا أن فهم العمليات التي يمارس بها هذا التأثير ما زال محدودا. وفي مجتمع المعرفة اليوم، أصبحت إدارة المعرفة والابتكار هي العمليات الرئيسة التي تمكن من خلق واستغلال وتجديد وتطبيق المعرفة وتدفعها بطرق جديدة لخلق الكفاءات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي. ومن هذا المنظور، يعمل القائد التحويلي على إدارة المنظمة وفق نظام يقوم على المعرفة، يتم من خلاله تعميم المعلومات والمعارف الأساسية (الصريحة والضمنية)، والمعارف المكتسبة من الخارج، أو المعارف الموجودة في المنظمة. ويؤدي التشارك المعرفي إلى خلق

المعرفة، من خلال عمليات التحول المختلفة والتعلم التنظيمي والابتكار. وليست معرفة الأعضاء بحد ذاتها ذات أهمية استراتيجية، ولكن وجود قيادة جيدة لتمكين المنظمة من دمج هذه المعارف ومشاركتها واستخدامها بشكل مبتكر. كما أن العديد من الدراسات تربط "القيادة التحويلية" بالابتكار، وتعتبر تصورات القادة لهذه المتغيرات الاستراتيجية حاسمة لتحفيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية. وهي تلعب دورا رئيسا في إعلام وصياغة هذه المتغيرات من خلال تحديد أنواع السلوك المتوقعة والمدعومة. (Garci, Llorens and Verdu, 2008, 299-300)

علاوة على ما سبق تؤدي القيادة التحويلية إلى تعزيز القدرة الاستيعابية التنظيمية، وتشمل القدرة الاستيعابية للمنظمة تقسيما واضحا للأدوار والمسؤوليات، فضلا عن المهارات والكفاءات اللازمة للاستيعاب الكافي (أي الاستحواذ والتنفيذ والتحويل والاستخدام) من المعرفة الضمنية والصريحة. وهو يتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين الأداء التنظيمي. وتعتمد القيادة التحويلية على رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء، فالقيادة التحويلية هي المفتاح لدمج العمليات لبناء منظمة متعلمة، وهي استراتيجية في خلق مناخ يحفز على تحقيق التعلم التنظيمي. كما أن القيادة التحويلية عادة ما تؤثر على السلوك الابتكاري بشكل إيجابي، ومن هنا تأتي أهمية التصور الدقيق للقائد للابتكار التنظيمي، فمن خلال التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية، يخلق القائد التحويلي طرقا مختلفة للتفكير، أو يبحث عن فرص جديدة أو حلول للمشاكل، ويعتمد عمليات التفكير الاستكشافية التوليدية. كما أنها تسهم في التحفيز الجوهري، وإلهام وتحفيز الاحتياجات ذات الترتيب العالي التي تولد الإبداع. وهي تشكل نماذج وأدلة يحتذى بها، وتعبّر عن رؤية مشتركة للابتكار. (Garci, Llorens and Verdu, 2008, 301)

ومن ثم يلعب القائد التحويلي دورا حاسما في توليد الابتكار، وخلق مناخ يشجع القدرات والممارسات لتعزيزه، فالقائد التحويلي يسمح بتوجيه وتحفيز الأعضاء، والبحث عن فرص وتحديات جديدة. فهو يخلق ظروفًا مثالية للابتكار من خلال خلق

فرق من المبدعين وتوفير حافز أقوى للابتكار. (Garci, Llorens and Verdu, 2008, 302)

كما يعزز القائد التحويلي القدرة الاستيعابية بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع تمكين الموظفين واستقلاليتهم من خلال توفير المعلومات وتحديد المسؤوليات والمهارات والكفاءات لوكلاء المنظمة الذين قد يستخدمونها بعد ذلك للحصول على ممارسة جديدة وتنفيذها وتحويلها واستخدامها وتحسين التواصل الداخلي عن طريق الحد من الحواجز التي تعترض تبادل المعارف، مما يزيد من كفاءة عملية الاستيعاب. كما يعمل القائد التحويلي بالبحث عن فرص جديدة، وخلق رؤية مشتركة، وتحفيز الموظفين وتوجيههم، والاستغلال الأكبر للمعرفة الضمنية في العمل، ويمكن أيضاً أن يولد القائد التحويلي رؤية مشتركة يتعلم من خلالها جميع أعضاء المنظمة باستخدام المعرفة الصريحة والضمنية. كما يوجه القادة التحويليون العاملين إلى مسارات مهنية أخرى، مما يمنحهم مزيداً من الحرية في مهامهم من خلال السماح لهم باتخاذ قرارات فكرية أكبر استناداً إلى المعرفة الضمنية. (Garci, Llorens and Verdu, 2008, 302)

وبالإضافة إلى ما سبق، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تحدد علاقة التبادل القائمة على العمل، ففي هذه العلاقة يعزز القائد المواءمة من خلال توفير مكافآت خارجية عادلة وجذابة لزيادة دافعية العاملين. وتشمل سلوكيات وخصائص القائد التحويلي: التعاطف، والحاجة إلى السلطة، والمهارات البلاغية الجيدة، والاهتمام بالآخرين، والإلهام، وتحفيز أتباعه، والقدرة على تغيير المواقف، والمعتقدات، وأهداف الأفراد، وتغيير معايير المنظمة، ويجعل المرؤوسين يشعرون أنهم يعاملون كأفراد، ويساعد الأفراد على رؤية المشاكل بطرق جديدة، والتواصل وينقل رؤية المنظمة إليهم. وبالتالي نموذج القيادة التحويلية نموذج قائم على التعاون والمشاركة والعمل الجماعي والمهارات الشخصية المتطورة، والقوة الكاريزمية، وتقاسم السلطة

والمعلومات، وتعزيز الذات للأخرين، وتنشيط الآخرين، وتحديد وضع مثال إيجابي لهم. (Pološki, 2001) مما يجعله نموذج فعال لتحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمات.

ج- القيادة العالمية Global Leadership

يمتلك القادة العالميون المتميزون أسلوب القيادة الذي يولد أداء متميزا للمنظمات من خلال موازنة أربعة معايير للأداء تحقق التنافسية: (١) الربحية والإنتاجية، (٢) الاستمرارية والكفاءة، (٣) الالتزام والمعنويات، و(٤) القدرة على التكيف والابتكار. وقد وصفت هذه القيادة بأنها قيادة التعقيد السلوكي التي ترتبط مباشرة مع ميزة تنافسية مستدامة. فالقادة العالميون قادرون على فهم القضايا المعقدة من وجهات نظر استراتيجية مختلفة، والعمل على استراتيجية معقدة إدراكيًا من خلال لعب الأدوار المتعددة بطريقة متكاملة للغاية. لكن دون تعقيد سلوكي متوازن، يمكن أن يصبح أسلوب القائد العالمي مصدرًا لفشله. (Petitck and others, 1999, 60)

ويقوم هذا النموذج من القيادة على نظرية القيادة المعقدة Complexity Leadership Theory. وتقرح هذه النظرية أن القدرة على التكيف، التي تعزز الأداء والابتكار، تحدث في التفاعلات اليومية للأفراد الذين يستجيبون للضغوط والفرص في سياقاتهم المحلية، فهذه الاستجابات المحلية يتم ربطها بعضها البعض لإنتاج روابط قوية، ولكن المشكلة هنا في العديد من المنظمات، أنه يصعب تحقيق هذه الروابط لأن البيروقراطية التنظيمية يمكن أن تخلق عقبات أمام الترابط. ولذلك، فإن السؤال الرئيس الذي تناولته هذه النظرية هو: كيف يمكن-في سياق الهياكل التنظيمية البيروقراطية- للقادة التنظيميين ظهور الحلول الجديدة والابتكار اللازمة للبقاء على قيد الحياة والازدهار في عالم اليوم المعقد؟، والمفتاح في الإجابة عن هذا السؤال يكمن في الاعتراف بأن للمنظمات نظامان أساسيان-نظام تنفيذي ونظام ريادي- يعملان معا في تفاعل ديناميكي مع بعضهما البعض، ويؤدي النظام التشغيلي (التنفيذي) إلى دفع المظهر الشكلي والتوحيد القياسي وأداء الأعمال، بينما يسعى النظام الريادي (تنظيم المشاريع) إلى الابتكار والتعلم والنمو. (Arena and Uhl-Bien, 2016, 23)

ومن ثم يمكن القول بأن نموذج القيادة العالمية، نموذج يشمل العديد من النماذج في إطار متكامل قائم على نظرية التعقد السلوكي للفرد، وبالتالي يعتمد على تنوع أساليب القيادة، ودورها للتعامل مع النماذج المختلفة والمتنوعة، ومن ثم تحتاج إلى نظام ريادي في إدارة الاعمال والمشاريع بالمنظمات قوامه الأساسي المرونة والابتكار والإبداع في العمل لتحقيق ميزة تنافسية.

القسم الثالث

واقع الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط: دراسة ميدانية

تمهيد:

يتناول هذا القسم واقع الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط ميدانياً، وذلك سعياً للإجابة عن السؤال الثاني والثالث من أسئلة البحث، ويتضمن هذا القسم أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أداة الدراسة الميدانية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وينتهي هذا القسم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- 1- تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- الكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول ممارساتهم بالمدارس طبقاً لاختلاف الجنس (ذكور وإناث)، والوظيفة، ونوع المدرسة.

ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية

لقد تم الاستفادة في بناء الاستبانة بالدراسات السابقة مثل دراسة الطائي وكرماشة (٢٠١٠)، وعساف (٢٠١٥)، والعربي (٢٠١٠)، وويح (٢٠١٣)، والنعمة (٢٠١٠)، وفهيم (٢٠١٥)

ولاختبار صدق الأداة وثباتها قامت الباحثة بعمل صدق الاتساق الداخلي-الذي يقصد به مدى ارتباط مفردات الاستبانة بعضها البعض (خطاب، ٢٠٠٣، ١٥٩) - وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة وبعضها، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (١)

معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) للاستبانة

الاستبانة ككل	جودة الخدمة التعليمية المقدمة	البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة	الموارد المادية والمالية الأفضل	الموارد البشرية المتميزة	محاور الاستبانة
**٠,٨٨٤	**٠,٥٢٤	**٠,٣٦٢	**٠,٥٦٩	—	الموارد البشرية المتميزة
**٠,٦٢٨	**٠,٥٢٥	**٠,٣٠٦	—	**٠,٥٦٩	الموارد المادية والمالية الأفضل
**٠,٤٥٠	**٠,٤٢٦	—	**٠,٣٠٦	**٠,٣٦٢	البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة
**٠,٨٦٢	—	**٠,٤٢٦	**٠,٥٢٥	**٠,٥٢٤	جودة الخدمة التعليمية المقدمة
—	**٠,٨٦٢	**٠,٤٥٠	**٠,٦٢٨	**٠,٨٨٤	الاستبانة ككل

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة ودرجته الكلية، الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق.

وللتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٥٠) معلم بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط، ومن خلال التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات، وقد حازت عبارات الاستبانة على معاملات ثبات مرتفعة إلى حد كبير، بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة؛ حيث كان معامل ثبات ألفا لبعد الموارد البشرية المتميزة (٠,٩٢) والموارد المادية والمالية الأفضل (٠,٨١) والبيئة التنظيمية المتكاملة (٠,٩١) وجودة الخدمة التعليمية المقدمة (٠,٩٣)، كما كان معامل الثبات للاستبانة ككل أيضا مرتفع (٠,٩٧)، مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، وإلى ثباتها وصلاحتها للتطبيق.

ثالثا: مجتمع الدراسة واشتقاق العينة الأساسية

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري مدارس التعليم الأساسي (الحكومية والخاصة) ومساعدتهم والمعلمين بها بمحافظة مسقط، وعددهم (٩١) مدير و(١٣٢) مساعد مدير و(٥٦٠٤) معلم بالمدارس الحكومية، وعدد (١٤٤) مدير و(٤٠٠٤) معلم بالمدارس الخاصة، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧) وتم اختيار العينة بصورة عشوائية من المحافظة، ووصل عدد الاستبانات الصالحة إلى (٢٨٢) استبانة والجدول التالي يوضح عينة الدراسة وتوزيعها وفق الجنس والوظيفة ونوع المدرسة.

جدول (٢)

عينة الدراسة

نوع المدرسة	الوظيفة						الجنس			
	الإجمالي	خاصة	حكومية	الإجمالي	معلم	مساعد مدير	مدير	الإجمالي	إناث	
٢٨٢	١٢٠	١٦٢	٢٨٢	٢٦٢	١١	٩	٢٨٢	١٦٥	١١٧	العدد
١٠٠	٤٢,٦	٥٧,٤	١٠٠	٩٢,٩	٣,٩	٣,٢	١٠٠	٥٨,٥	٤١,٥	النسبة

رابعاً: المعالجة الإحصائية

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع إجراءاته استعانت الباحثة ببرنامج (SPSS) في الوصول إلى نتائج الدراسة وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - اختبار (ت) - تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وتم الاعتماد للحكم على درجة استجابة العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي على التصحيح التالي:

من ١- ٢،٣٢ درجة الاستجابة ضعيفة

من ٢،٣٣-٣،٦٥ درجة الاستجابة متوسطة

من ٣،٦٦-٥ درجة الاستجابة عالية

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

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

١- نتائج خاصة بالسؤال الثاني والذي ينص على " ما درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر عينة الدراسة؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة الاستبانة لكل محور وللدرجة الكلية وذلك من وجهة نظر العينة، وذلك كما يلي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول الاستبانة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
الموارد البشرية المتميزة	١،٦٩	٠،٤٧٩	ضعيفة
الموارد المادية والمالية الأفضل	١،٧٣	٠،٤٩٤	ضعيفة

ضعيفة	٠،٤٣٩	١،٥٩	البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة
ضعيفة	٠،٤٦٧	١،٦٢	جودة الخدمة التعليمية المقدمة
ضعيفة	٠،٤٢٤	١،٦٥	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابة العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١،٦٥) وانحراف معياري (٠،٤٢٤) مما يدل على أن هناك ضعف في أداء القيادات المدرسية بالسلطنة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدت عليه مشكلة البحث، كما تبين أيضا أن أقل المحاور ممارسة كان محور "البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة"، يليه محور "جودة الخدمة التعليمية المقدمة"، ثم "الموارد البشرية المتميزة"، وأخيرا "الموارد المادية والمالية الأفضل"، وقد يرجع ذلك إلى اتباع نمط الإدارة المركزية في مدارس السلطنة، مما يعرقل بدرجة كبيرة من قدرة القادة على الإبداع والتغيير بالمدارس وكذلك الاستقلالية في إدارة مواردهم البشرية والمادية، وبالتالي يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة بشكل ملموس. ويتفق ذلك مع دراسة البداعية (٢٠١١) والحارثية (٢٠١٤)، والعبرية (٢٠٠٩)، والرواحي (٢٠١٠)، وسوف يتم عرض النتائج وفق محاور الدراسة كما يلي:

أ- الموارد البشرية المتميزة

وبالنسبة لاستجابات العينة لمحور الموارد البشرية المتميزة، فقد جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤)

استجابات العينة حول محور الموارد البشرية المتميزة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	تضع آليات واضحة للترقى الوظيفي للعاملين بالمدرسة.	١,٩٤	٠,٧٦٩	ضعيفة
	تشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقتهم الفكرية.	١,٨١	٠,٧٢٥	ضعيفة
	تنفذ برامج تدريبية تطويرية وفقا لاحتياجات العاملين بالمدرسة.	١,٧٩	٠,٦٩٩	ضعيفة
	تعمل على تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	١,٧٨	٠,٧٤١	ضعيفة
	تحرص على معرفة امكانات المنافسين باستمرار.	١,٧٦	٠,٦٩٦	ضعيفة
	تحرص على دراسة وتحديد احتياجات العاملين بها.	١,٧٥	٠,٦٦٢	ضعيفة
	تراعى رغبة العاملين وقدراتهم على الأداء عند المهام.	١,٧٣	٠,٦٩٠	ضعيفة
	تعمل على جذب وتعيين نوى الكفاءات والمؤهالية العالية.	١,٧٢	٠,٧٣٧	ضعيفة
	تختار عاملين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي	١,٦٣	٠,٦٥٣	ضعيفة
	تحرص على تدريب العاملين فيها على كل مستحدث.	١,٦٢	٠,٦٢١	ضعيفة
	تساعد العاملين في الحصول على المعلومات بسهولة.	١,٦٢	٠,٦٥٤	ضعيفة
	تعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.	١,٦١	٠,٦٩٣	ضعيفة
	تهتم بالأفكار المتميزة التي يقترحها	١,٥٩	٠,٩٠١	ضعيفة

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	بالمدرسة.			
	توفر آليات التواصل الفعال مع العاملين.	١,٥٦	٠,٦٧٤	ضعيفة
	تشجع العاملين على إيجاد طرق جديدة ومبتكر العمل.	١,٥٦	٠,٦٨٤	ضعيفة
	تنمي أساليب العمل الجماعي.	١,٥٤	٠,٦٤٨	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	١,٦٩	٠,٤٧٩	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابة العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية المرتبطة بمحور الموارد البشرية المتميزة قد جاءت بدرجة ضعيفة؛ حيث كان المتوسط الحسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٧٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفرجاني والدرباق (٢٠١٥) التي بينت أن هناك قصور في دور القادة في تنمية القدرات الاستراتيجية بالمصارف الليبية.

كما يتبين أن أكثر العبارات ممارسة هي العبارة رقم (٦) "تضع آليات واضحة للترقي الوظيفي للعاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (١,٩٤) ويعود ذلك إلى أن هناك جهود تبذلها الوزارة لوضع معايير وآليات للترقي، ولكنه ما زال هناك ضعف في هذه المعايير والآليات وما زال عامل الأقدمية هو السبيل للترقي الوظيفي، بينما أقل العبارات ممارسة هي العبارة رقم (١٤) "تنمي أساليب العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (١,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٤٨)، ويرجع ذلك إلى سيادة العمل الفردي، وضعف فرق العمل وثقافة العمل الجماعي وغياب المناخ المشجع على العمل الجماعي بالمدارس، وهذا ما اشارت إليه دراسة المزروعية (٢٠١٤)، والحارثية (٢٠١٤)، ثم جاءت العبارتين رقم (١١) و(٩) و"اللذان تتصان على" تشجع العاملين على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل، و"توفر آليات التواصل الفعال مع العاملين"، وربما يعزو ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس، وكذلك ضعف أساليب التحفيز والتشجيع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجرية (٢٠١١) والحبسي (٢٠٠٧).

ب- الموارد المادية والمالية الأفضل

وبالنسبة لاستجابات العينة لمحور الموارد المادية والمالية الأفضل، فقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (٥)

استجابات العينة حول محور الموارد المادية والمالية الأفضل مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	تبنية إلكترونية متميزة عن المدارس الأخرى.	2.06	0.787	ضعيفة
	إفقا تميزها عن المدارس الأخرى.	1.98	1.359	ضعيفة
	طاما للمكافآت والحوافز للعاملين بالمدرسة بنا والموهبة.	1.97	١٥1.9	ضعيفة
	خطة إستراتيجية تحقق لها استثمار أفضل لـ	1.82	٦0.70	ضعيفة
	استمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة لتحقيق	1.80	٩٠0.6	ضعيفة
	على توفير المتطلبات المادية الضرورية لتحقيق	١,٧٢	0.692	ضعيفة
	تلام معلومات فعال يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة	1.72	0.652	ضعيفة
	على البحث عن مصادر متنوعة للتمويل.	1.70	0.700	ضعيفة
	إاسة وتقييم مواردها بصفة مستمرة.	1.70	٦٩0.6	ضعيفة
	على تحديث وتطوير أجهزة وبرمجيات تكنت باستمرار.	1.68	1.932	ضعيفة
	عزز موقعها على الشبكة العنكبوتية بصفة مستمرة	1.65	0.686	ضعيفة
	عدة للبيانات والإحصاءات الحديثة.	1.65	0.666	ضعيفة
	بات الأمن والسلامة لجميع أفراد المجتمع المدرسي	1.64	0.708	ضعيفة
	إازنة مالية وفقا للاحتياجات الفعلية للمدرسة.	1.60	0.695	ضعيفة
	على توظيف مراكز مصادر التعلم بفاعلية.	1.50	0.616	ضعيفة
	إفير المستلزمات التعليمية مع بداية العام الدراسي	1.47	0.626	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	٣1.7	٤٩٤0.	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة المدرسية المرتبطة بمحور الموارد المادية والمالية الأفضل جاءت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٩٤)، مما يدل على قلة الموارد اللازمة بالمدارس وكذلك ضعف استثمار الموارد المتاحة استثماراً أمثل، وربما يعود ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس نظراً للطبيعة الجغرافية للسلطنة، وكذلك قلة اهتمام ودافعية القادة بالمدارس بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لخلق بيئة مدرسية تساعد على تحقيق ميزة تنافسية، وغياب القيادة المدرسية الواعية بكيفية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. كما تبين أن العبارة رقم (٩) "توفر مكتبة إلكترونية متميزة عن المدارس الأخرى" كانت أكثر العبارات ممارسة بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، ويعود ذلك لجهود السلطنة نحو استخدام التكنولوجيا والتوسع في استخدامها للوصول إلى الحكومة الإلكترونية، بينما كانت أقل العبارات ممارسة العبارة رقم (٦) "تلتزم بتوفير المستلزمات التعليمية مع بداية العام الدراسي". بمتوسط حسابي (١,٤٧)، وقد يعود ذلك إلى الظروف الاقتصادية التي تمر بها السلطنة كغيرها من دول الخليج نتيجة انخفاض سعر النفط، وبالتالي تأثرت ميزانية التعليم، تليها العبارة رقم (٥)، "تشرف على توظيف مراكز مصادر التعلم بفاعلية" بمتوسط حسابي (١,٥٠)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استثمار هذه المراكز وصيانتها وتوظيفها، كما أن هناك بعض القادة ليس لديهم مهارات تساعدهم على الإشراف على هذه المراكز بل وأيضاً بعض المعلمين ليس لديهم الرغبة والدافعية في استخدام هذه المراكز في العملية التعليمية، ويعتمدون بدرجة كبيرة على الأساليب التقليدية في التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثية (٢٠١٤)، والحبسي (٢٠٠٧)، والحجرية (٢٠١١).

ج- البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة

وبالنسبة لاستجابات العينة لمحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، فقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (٦)

استجابات العينة حول محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	تستخدم الطرق الروتينية التقليدية في أداء عملها اليومي.	1.83	٤0.73	ضعيفة
	تسعى إلى إعداد هياكل تنظيمية داعمة للعاملين بالمدرسة.	1.70	0.677	ضعيفة
	تعديل في برامجها الأكاديمية لتحقيق متطلبات سوق العمل.	1.65	0.664	ضعيفة
	توفر بيئة مرنة تواكب التغيرات والتجديدات المستمرة.	1.60	0.642	ضعيفة
	تقوم بتحديد دقيق للاختصاصات بين العاملين.	1.60	0.658	ضعيفة
	تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.	1.60	0.663	ضعيفة
	تعمل على تغيير إستراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات العصر.	1.59	0.637	ضعيفة
	تتصف بالمرونة في استثمار مواردها.	1.58	0.616	ضعيفة
	توفر آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.	1.56	0.652	ضعيفة
	تتبني ثقافة تنظيمية داعمة للعمل والتحسين المستمر.	1.55	0.669	ضعيفة
	توفر هيكل تنظيمي بالمدرسة يتسم بالمرونة.	٣1.5	0.643	ضعيفة
	تقوم بمتابعة اجتماعات وفعاليات فرق العمل بانتظام.	1.51	0.633	ضعيفة
	تمتلك هيكل إداري متكامل.	1.47	0.615	ضعيفة
	تبادر في تبنى أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح المدرسة.	1.46	0.626	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	٥٩1.	٤٣٩0.	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابة العينة في محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة كانت ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٤٣٩)، وربما يعود ذلك إلى ضعف الإدارة الذاتية للمدارس، ومن ثم ضعف الاستقلالية والمرونة في إدارتها، وجاءت العبارة رقم (١) "تستخدم الطرق الروتينية التقليدية في

أداء عملها اليومي" أكثر العبارات ممارسة، مما يؤكد على غياب ثقافة التغيير، ولكن هناك محاولات دائمة من السلطنة للتجديد والتطوير في أداء المدارس، فضلا عن غياب قيادة للتغيير تعي بأهمية التغيير بالمدارس، بينما جاءت العبارة رقم (١٤) "تبادر في تبنى أو إحداث أى تغيير مطلوب لصالح المدرسة" أقل العبارات ممارسة ، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة التغيير والعمل على الحفاظ على الأوضاع الحالية، وربما يعزو ذلك لطبيعة المجتمع العماني المحافظ وسعيه الدائم للحفاظ على تقاليده وعاداته، وقد يرجع ذلك أيضا إلى اتباع النمط المركزي في إدارة التعليم بالسلطنة، فمازال هناك ضعف في تفويض السلطات للمدارس، بل أنها مجرد جهة تنفيذية لقرارات وسياسات الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغيثي(٢٠١٢) والسيابي(٢٠١١)، والحارثية(٢٠١٤)، ولكنها تختلف مع دراسة فهيم(٢٠١٥) التي اشارت إلى عنصر الموارد التنظيمية هو الأكثر تأثيرا على الاطلاق على أبعاد التنافسية في الشركتين محل الدراسة(المصرية للاتصالات وفودافون)

د- جودة الخدمة التعليمية المقدمة

وبالنسبة لاستجابات العينة لمحور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، فقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧)

استجابات العينة حول محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين عن خدماتها.	١,٨٥	١,٤٥٥	ضعيفة
	أساليب صعبة التقليد في تنفيذ وإدارة الأنشطة.	١,٧٨	٠,٦٧٦	ضعيفة
	معايير لضمان الجودة في جميع أقسامها ووحداتها.	١,٧٥	٠,٦٦٥	ضعيفة
	يق لإدارة الجودة والتطوير.	١,٧٤	٠,٧٠٤	ضعيفة
	مشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير	١,٧١	١,٣٣٧	ضعيفة
	راجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دورى بهدف التحسين.	١,٦٨	٠,٧٠٢	ضعيفة
	تقديم خدمات منفردة للمستفيدين.	١,٦٧	٠,٦٤٤	ضعيفة

الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	بجهات خارجية للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.	١,٦٥	٠,٦٩٨	ضعيفة
	تة تعليمية جاذبة للطلبة والمعلمين المتميزين.	١,٦٥	٠,٧٣٣	ضعيفة
	جراء تحسينات على الخدمات المقدمة وفقا لآراء المستفيدين	١,٦٥	٠,٦٨٨	ضعيفة
	لى استقطاب مستفيدين محتملين جدد.	١,٦٥	٠,٦٦٦	ضعيفة
	لشفافية في معاملاتها.	١,٦٣	٠,٦٦٦	ضعيفة
	امج وأنشطة تلبي حاجات المجتمع المحلي.	١,٦٢	٠,٦٧٨	ضعيفة
	مع جهات متميزة لتحسين قدراتها التنافسية.	١,٦٠	٠,٦٥٩	ضعيفة
	رص الحوار الفعال لدى الطلبة.	١,٥٧	٠,٦٣٦	ضعيفة
	فكارا جديدة ومفيدة في حل المشكلات الإدارية والتعليمية.	١,٥٥	٠,٦٣٢	ضعيفة
	بعملائها القدامى.	١,٥٥	٠,٦٤٩	ضعيفة
	للام اتصال ذو كفاءة عالية داخل المدرسة.	١,٥٤	٠,٦٤٩	ضعيفة
	نط التطوير والتحسين المستمر لكافة مجالات العمل المدرسي	١,٥٤	٠,٦٢٧	ضعيفة
	على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسامها .	١,٥١	٠,٦٦٢	ضعيفة
	على أن تتضمن رسالة المدرسة التزاما بخدمة المجتمع	١,٤٥	٠,٥٩٧	ضعيفة
	مدرسة بالسمعة المتميزة بين المؤسسات التعليمية الأخرى	١,٤٣	٠,٦٠١	ضعيفة
	لى نشر رؤية المدرسة ورسالتها.	١,٣٨	٠,٥٦٨	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	١,٦٢	٠,٤٦٧	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة استجابة العينة في محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة كانت ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٦٢) وانحراف معياري (٠,٤٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وغياب ثقافة الجودة في المدارس، وضعف عملية التقويم والتحسين والتطوير بالمدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شهاب (٢٠١٣)، ودراسة البداعية (٢٠١١)، وقد جاءت أكثر العبارات ممارسة العبارة رقم (١٢) "تستخدم أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين عن خدماتها" بمتوسط حسابي (١,٨٥) وقد يعود ذلك لجهود السلطنة في نظام تطوير الأداء المدرسي وتوافر أدوات لقياس رضا أولياء الأمور والطلبة عن الخدمة التعليمية، وإن كان هناك أوجه قصور تعترض هذه الأدوات

فإنها بحاجة إلى المراجعة، بينما جاءت العبارة رقم (١) "تعمل على نشر رؤية المدرسة ورسالتها" في المرتبة الأخيرة بالممارسة، وربما يعزو ذلك إلى أن المدارس قد لاتعي أهمية نشر رؤيتها ورسالتها، وبالتالي غياب ثقافة الجودة بالمدارس، فضلا عن أن كثير من القيادات بالمدارس تضع رؤيتها ورسالتها بشكل فردي بدون مشاركة العاملين معها بالمدرسة، فالمنظمة التي تمتلك رؤية واضحة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية وهذا ما توصلت إليه دراسة فهميم (٢٠١٥).

١- نتائج خاصة بالسؤال الثالث والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، نوع المدرسة؟"، فقد تم الإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:

أ- بالنسبة للجنس (ذكور-إناث)

تم استخدام اختبار T-Test على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف درجة استجابة عينة الدراسة حول ممارسات القيادة المدرسية التي تحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان طبقا لاختلاف الجنس، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩)

الفروق بين متوسطات ممارسات القيادة المدرسية التي تحقق الميزة التنافسية طبقاً للجنس باستخدام اختبار (ت)

أبعاد الميزة التنافسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الموارد البشرية المتميزة	ذكور	١١٧	١,٦٨	٠,٥٥٩	٠,٧٨٥-	غير دالة
	إناث	١٦٥	١,٧٤	٠,٥٤٨		
الموارد المادية والمالية الأفضل	ذكور	١١٧	١,٧٧	٠,٥٩٦	٠,٠٥٠-	غير دالة
	إناث	١٦٥	١,٧٧	٠,٥٦٢		
البنية المتكاملة والمرنة التنظيمية	ذكور	١١٧	١,٧٠	٠,٥٠٠	١,٥٣٣	غير دالة
	إناث	١٦٥	١,٦١	٠,٤٨١		
جودة الخدمة التعليمية المقدمة	ذكور	١١٧	١,٥٦	٠,٥٠٨	١,٦٤٥	غير دالة
	إناث	١٦٥	١,٤٥	٠,٥٠٩		
الاستبانة ككل	ذكور	١١٧	١,٦٢	٠,٤٦٥	٠,٤٣١	غير دالة
	إناث	١٦٥	١,٦٠	٠,٤٦٤		

**دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل محاور الاستبانة، والاستبانة ككل، أي أنه لا يوجد أثر لاختلاف الجنس في الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك نظام واحد للعمل بمدارس التعليم الأساسي بالسلطنة لا يختلف تطبيقه بين مدارس الإناث والذكور.

ب- بالنسبة للوظيفة (مدير - مساعد مدير - معلم)

تم استخدام تحليل التباين ANOVA على العينة الأساسية، لتقدير مدى اختلاف درجة استجابة عينة الدراسة حول ممارسات القيادة المدرسية التي تحقق الميزة

التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان طبقاً لاختلاف الوظيفة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

الفروق بين متوسطات ممارسات القيادة المدرسية التي تحقق الميزة التنافسية طبقاً للوظيفة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد الميزة التنافسية
دالة	*٣,٦٠	١,٠٨٠	٢	٢,١٥٩	بين المجموعات	الموارد البشرية المتميزة
		٠,٣٠٠	٢٧٩	٨٣,٦١١	داخل المجموعات	
			٢٨١	٨٥,٧٧٠	التباين الكلي	
غير دالة	٠,٨١	٠,٢٧٠	٢	٠,٥٤٠	بين المجموعات	الموارد المادية والمالية الأفضل
		٠,٣٣١	٢٧٩	٩٢,٤٥٨	داخل المجموعات	
			٢٨١	٩٢,٩٩٧	التباين الكلي	
غير دالة	١,١٦	٠,٢٧٩	٢	٠,٥٥٨	بين المجموعات	البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة
		٠,٢٤٠	٢٧٩	٦٦,٨٧٥	داخل المجموعات	
			٢٨١	٦٧,٤٣٤	التباين الكلي	
غير دالة	٢,١٨	٠,٥٦١	٢	١,١٢٢	بين المجموعات	جودة الخدمة التعليمية المقدمة
		٠,٢٥٨	٢٧٩	٧١,٨٧٥	داخل المجموعات	
			٢٨١	٧٢,٩٩٦	التباين الكلي	
دالة	*٣,٧٨	٠,٧٩٧	٢	١,٥٩٣	بين المجموعات	الكلي
		٠,٢١١	٢٧٩	٥٨,٨٣١	داخل المجموعات	
			٢٨١	٦٠,٤٢٤	التباين الكلي	

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية طبقاً للوظيفة بالنسبة لمحور الموارد المادية والمالية الأفضل ومحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، ومحور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، أي أنه لا يوجد أثر لاختلاف الوظيفة في درجة

الاستجابة بالنسبة لهذه المحاور، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة استجاباتهم بالنسبة لمحور الموارد البشرية المتميزة، وللاستبانة ككل، لذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار شيفيه Post Hoc للمقارنات البعدية؛ بهدف التعرف لصالح أي وظيفة تكون هذه الفروق، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار شيفيه.

جدول (١١)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط	الوظيفة	مدير	مساعد مدير	معلم
الموارد البشرية المتميزة	١,٢٨	مدير			*
	١,٥٥	مساعد مدير			
	١,٧٤	معلم	*		
الاستبانة ككل	١,٢٢	مدير			*
	١,٤٨	مساعد مدير			
	١,٦٢	معلم	*		

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دالة إحصائية بين المدير والمعلم في محور الموارد البشرية المتميزة والاستبانة ككل لصالح المعلم، ويعني ذلك أن المعلمين أكثر إدراكا للممارسات من المديرين، وربما يرجع ذلك إلى ادراك المعلمين للجهود المبذولة من أجل تنمية الموارد البشرية بالمدارس العمانية مثل إنشاء المركز التخصصي لتدريب المهني للمعلمين في يونيو ٢٠١٤ بفروعه المختلفة المنتشرة بأنحاء السلطنة، والذي يهدف إلى تمكين المعلم العماني باعتباره شريكا فاعلا في تطوير العملية التربوية من خلال توظيف أفضل الوسائل والطرق التعليمية ذات المعايير العالمية لتحقيق جودة التعليم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦) فضلا عن توجه السلطنة نحو تطبيق الجودة بالمدارس من خلال تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي. وتختلف

هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (٢٠١٤) التي ترى أن المعلم مستغرق في الأعمال التدريسية وبعده عن كثير من الأمور التي تتم بالمدرسة، وبالتالي لا يدرك مدى تطبيق ممارسات القيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية.

ج- بالنسبة لنوع المدرسة (حكومية، خاصة)

تم استخدام اختبار ت T-Test على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف درجة استجابة عينة الدراسة حول ممارسات القيادة المدرسية التي تحقق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان طبقاً لاختلاف نوع المدرسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨)

الفروق بين متوسطات ممارسات المدرسية التي تحقق الميزة التنافسية طبقاً لنوع المدرسة باستخدام اختبار (ت)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المدرسة	أبعاد الميزة التنافسية
دالة	٢,٢٤٩	٠,٥٣٢	١,٧٨	١٦٢	حكومي	الموارد البشرية المتميزة
		٠,٥٧١	١,٦٣	١٢٠	خاص	
غير دالة	٠,١١٦	٠,٥٥٧	١,٧٧	١٦٢	حكومي	الموارد المادية والمالية الأفضل
		٠,٦٠١	١,٧٧	١٢٠	خاص	
دالة	٢,١٦١	٠,٥٠٣	١,٧٠	١٦٢	حكومي	البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة
		٠,٤٦٤	١,٥٧	١٢٠	خاص	
غير دالة	١,٥٥٨	٠,٥١٥	١,٥٤	١٦٢	حكومي	جودة الخدمة التعليمية المقدمة
		٠,٤٩٩	١,٤٤	١٢٠	خاص	
دالة	٢,١٩٩	٠,٤٥٦	١,٦٦	١٦٢	حكومي	الاستبانة ككل
		٠,٤٦٧	١,٥٤	١٢٠	خاص	

ينضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة في محور الموارد البشرية المتميزة لصالح المدارس الحكومية، وقد يرجع ذلك

إلى اهتمام المدارس الحكومية بصورة أكبر من المدارس الخاصة بالعنصر البشري، فالمدارس الخاصة تهتم بالربح بدرجة أكبر، فضلا عن انشغال المعلمين بها بإعطاء الدروس الخصوصية وزيادة أعبائهم وعدد ساعاتهم التدريسية، فلا تتوافر لديهم الفرصة لنموهم مهنيا، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة لصالح المدارس الحكومية، وربما يعود ذلك لصرامة القطاع الخاص وجمود العمل به، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات في الاستبانة ككل لصالح المدارس الحكومية، وقد يعزو ذلك إلى الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لدعم وتطوير وتحسين الأداء بالمدارس الحكومية، والسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية بها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزيايدي (٢٠١٦).

القسم الخامس: إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة

التنافسية بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان

في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري من أسس نظرية للقيادة المدرسية وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمدارس، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج لتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، يمكن وضع الإجراءات المقترحة لتفعيل هذه الممارسات، وفقا للمحاور التالية:

١- الموارد البشرية المتميزة، وذلك من خلال قيام مديري المدارس بكفادة داعمين

للميزة التنافسية بممارسة الإجراءات المقترحة التالية:

■ أن يتم استقطاب كوادر وكفاءات بشرية متميزة، يصعب توافرها في كل مدرسة، وذلك من خلال أن تبني سياسة واضحة لاستقطاب وتعيين الكفاءات والقدرات المتميزة بالمدرسة، وأن يتم التعيين بالوظائف وفقا لمبدأ الأفضلية، كما يتطلب ذلك منح مديري المدارس الصلاحيات في تعيين الموظفين

والمعلمين بالمدرسة وفق شروط ومتطلبات واضحة ومعلنة تضمن تحقيق
ميزة تنافسية بالمدرسة.

■ توعية العاملين في المدرسة بأهداف وأهمية تحقيق الميزة التنافسية والنتائج
المرتتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش
العمل حول ذلك.

■ تدريب جميع العاملين في المدرسة على التكنولوجيا المتاحة بهدف الاستفادة
المتلى منها في أداء العمل، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية متميزة
حول استخدامات التكنولوجيا بالمدرسة وكذلك تبادل الخبرات بين العاملين
في المدرسة بين المتميزين في استخدام التكنولوجيا والعاملين الآخرين
بالمدرسة.

■ زيادة الوعي والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى العاملين في
المدرسة، وذلك من خلال اخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال،
وكذلك من خلال أن يكون مدير المدرسة نموذج يحتذى به في ممارسة هذا
النمط القيادي، لما لها من أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية.

■ أن يتم تشجيع المعلمين بالمدرسة للنهوض والارتقاء بأنفسهم من خلال إيجاد
آليات مناسبة للتنمية المهنية، مثل استضافة معلمين متميزين ومعروفين
علمياً بهدف الاطلاع على تجاربهم والاستفادة منها من خلال التعرف على
العوامل المشكلة لتلك الطموحات الناجحة والعوامل المساعدة في تحقيقها.

■ تمكين المعلمين من زيادة نموهم المهني من خلال توفير وسائل للبحث
والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، وتبادل الزيارات بين
المدارس في الداخل والخارج.

■ الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل مديري المدارس
تجاه العاملين معه بالمدرسة، والمتعاملين معه، وذلك من خلال إقامة العديد
من اللقاءات والاحتفالات الاجتماعية والرحلات لتقوية العلاقات الاجتماعية

بالمدرسة، وكذلك توافر ميثاق أخلاقي لمهنة مديري المدارس، كما يمكن لمدير المدرسة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالمدرسة من خلال دعمهم في حل مشكلاتهم الشخصية والوظيفية، وتوفير ظروف ومناخ عمل يساعدهم على الإنجاز والبعد عن ضغوط العمل من خلال التخطيط الجيد للعمل وتوفير الحوافز والمكافآت لهم.

■ التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من خلال التوسع في نظم المشاركة وتشكيل فرق عمل لانجاز المهام والتطوير والمرونة في الأداء بالمدارس وتفويض مزيد من الصلاحيات للعاملين بالمدرسة، توفير نظام فعال للحوافز والمكافآت.

■ الاهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع العاملين بكافة المستويات، وأن تكون هذه البرامج وفق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية من خلال دراسة علمية تحدد هذه الاحتياجات، مع التركيز على برامج الإعداد الجيد للقادة.

■ استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار لمن يشغل المناصب القيادية والاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها لتمكينهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.

■ الاهتمام بالكفاءات المحورية من قبل القادة بالمدارس لتحقيق مركز تنافسي متقدم محليا ودوليا، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المدارس من تقديم منفعة حقيقية للمجتمع، وذلك من خلال التحفيز وفق لانجازاتهم بالمدرسة، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الابداع والابتكار بالمدرسة.

■ توفير جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين بالمدرسة مما يشجعهم على الإنجاز في العمل والوصول إلى أفضل مستوى ممكن في الأداء.

■ اهتمام الإدارات العليا بالحصول على الكفاءات المتميزة ، بتأييدها مبدأ الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة بالمدرسة،

- وتطوير المعرفة لدى العاملين، ورفع الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة، والعمل على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة لها.
 - وضع آليات ومعايير واضحة ومعلنة للترقي الوظيفي للعاملين بالمدرسة؛ يسمح للترقية وفق الكفاءة وليس الاقدمية.
 - أن يتم تحديد المنافسين وامكاناتهم بصورة مستمرة، من خلال توافر نظام معلومات فعال يعمل على حصر المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، وكيف يمكن الاستفادة من هذه المعلومات وتوظيفها، وبناء شراكات معهم.
 - تشجيع العمل الجماعي بالمدرسة؛ وذلك من خلال إقامة العديد من اللجان لتنفيذ الأعمال بالمدرسة وأن يشارك فيها جميع العاملين بالمدرسة، ونشر ثقافة العمل الجماعي وأهميته، فضلا عن تنمية مهارة إدارة فرق العمل لدى العاملين بالمدرسة.
 - التحلي عن أسلوب الرقابة المباشرة لأعضاء فرق العمل بالمدرسة لضمان تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء فرق العمل والاهتمام أكثر بأسلوب الرقابة الذاتية.
 - تطبيق عملية(العصف الذهني) داخل فرق العمل وتطبيق ما ينتج عنها من أفكار ومقترحات لخدمة عمل المدرسة.
 - احترام الأفكار والمقترحات التي تصدر عن أعضاء فرق العمل حديثي التعيين في المدرسة، وفتح مجال أكبر أمامهم للمشاركة وتفويض الصلاحيات لهم بما يسهم في تطوير أداء المدرسة.
- ٢- الموارد المادية والمالية الأفضل، وذلك من خلال قيام مديري المدارس كقادة داعمين للميزة التنافسية بممارسة الإجراءات المقترحة التالية:
- توفير بنية تحتية لازمة ومنكاملة؛ لتقديم خدمة تعليمية متميزة، وتوافر مباني مصممة خصيصا للتدريس، وتعزيز البنية التحتية من مختبرات حديثة ومريحة لاجاد جو تعليمي مناسب.

- استخدام المدرسة صيغا ونماذج جديدة تساعد على توفير الموارد المالية اللازمة مثل المدرسة المنتجة، التمويل الذاتي، تسويق الخدمات التعليمية وتسنفيد من العائد في تحسين الخدمة التعليمية، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة بما يدر دخلا إضافيا يساعدها على تقديم خدمة تعليمية متميزة.
- العمل على توفير نظام عادل للأجور والمرتبات بالمدارس يضمن حياة كريمة للمعلم، وكذلك نظام للمكافآت والحوافز بناء على إبداعاتهم ومواهبهم في العمل.
- توفير الظروف الضرورية للعاملين من صحة وتدريب ووسائل نقل، والسماح لهم بالمبادرة وتشجيعهم عليها؛ حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية في المدرسة.
- تبني مفهوم الشراكة المجتمعية، بحيث يشارك المجتمع المحلي في رسم خطط وسياسات المدرسة، وأداء أدوار المتابعة والرقابة على عملياتها وأنشطتها وخدماتها، وذلك من خلال تفعيل دور مجالس الإباء والأمهات واستحداث وابتكار آليات تعمل على جذب المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة للمشاركة في العملية التعليمية.
- أن تفعل المدرسة مواقع التواصل الاجتماعي وكذلك موقعها على البوابة الإلكترونية، وأن يتم تعيين موظف مختص لمتابعة الموقع وإدارته، بحيث يتضمن الموقع كافة الفعاليات والأعمال والخطط والتقارير المدرسية.
- تحسين البنية التحتية والمرافق ومباني المدرسة والعمل على صيانتها بشكل مستمر، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مشاركة المجتمع المحلي والشركات المختلفة كعمل تطوعي لخدمة المجتمع.

- الاهتمام بالتطبيقات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات مثل: مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، وتطبيقات الهواتف الذكية، والإفادة منها في دعم عمليات التعليم والتعلم بالمدرسة.
- توفير شبكة من الحواسيب الالية، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة البيانات والمعلومات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة.
- 3- البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وذلك من خلال قيام مديري المدارس كقادة داعمين للميزة التنافسية بممارسة الإجراءات المقترحة التالية:
 - وضع التشريعات والقوانين التي تلزم المدارس بالتنافسية. كما تعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات التعليمية. ووضع قوانين لحماية حقوق المؤسسات التعليمية من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية. وحماية الملكية الفكرية للإبداع والتميز؛ لتشجيع المخترعين وحثهم على توليد أفكار جديدة.
 - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والتفكير الفعال، مع توفير الوقت والمجال لذلك.
 - أن تتوافر لدى القادة بالمدارس فهم لطبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن، وذلك من خلال توافر نظام فعال للمعلومات.
 - احترام ودعم استقلالية العاملين بالمدرسة؛ بحيث يساعد على الإبداع والابتكار، من خلال منحهم مزيد من الصلاحيات وتمكينهم، والعمل على إزالة العقبات والعراقيل التي تحول دون تحقيق إبداعاتهم.
 - أن يتوافر نظام فعال للحوافز والمكافآت، لتحفيز المبدعين وتشجيعهم عن طريق الرواتب والحوافز غير المباشرة.
 - أن تتوافر آليات للتغيير والتعديل في الأفكار المدرسية من خلال:

- الاستعانة بالموظفين الذين يمكنهم تحدي الوضع الراهن ويستطيعون العمل تحت الضغط.
- إتباع بعض السلوكيات غير المألوفة للتوصل إلى الإبداع.
- إيجاد سبل لتغيير المدرسة دون إضافة المزيد من عناصر الهيكل التنظيمي الرسمي.
- التقليل من حدة المركزية الشديدة في الإدارة المدرسية من خلال فتح المجال أمام أعضاء فرق العمل للمشاركة وبصورة فاعلة في صياغة خطط وبرامج عمل المدرسة.
- تحقيق مستوى عال من الشفافية الإدارية بين الإدارة وجميع العاملين بالمدرسة بل والمستفيدين؛ للإفادة منها في صنع القرارات وإنجاز المهام بما يخدم عمل المدرسة بشكل فعال.
- إقامة الدورات التأهيلية التي يجب أن تكون محتوية على المناهج الإدارية المعاصرة وكيفية استخدام التقنيات الحديثة في العمل المدرسي.
- بناء نظام معلوماتي داخل المدرسة مشترك مع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) بما يسهم في زيادة معلومات وخبرات أعضاء فرق العمل في المدرسة.
- الإفادة من مزايا أسلوب (المقارنة المرجعية) في إعادة بناء فرق العمل بالمدرسة مع فرق عمل متمكنة في مدارس دولية متميزة مماثلة وذلك من خلال إقامة شراكة مع بعض هذه المدارس في بعض المجالات التي تتميز بها هذه المدارس للاستفادة من خبراتها في تكوين فرق العمل واليات العمل داخل الفريق.
- إيجاد آليات تساعد المعلمين من خلال انتاجهم في الحصول على الجوائز العلمية والمكافآت المحلية والإقليمية والعالمية مثل: إنشاء إدارات خاصة للإبداع والمبدعين بالوزارة تعمل على رعايتهم وتحفيزهم وكذلك توافر

- قوانين تحمي براءات الاختراع، واحتضان الأفكار والمشاريع المبدعة والتميزة، وتقديم الدعم الإداري والمعنوي.
- تشجيع المدارس على مراجعة لوائحها الداخلية بشكل مستمر بما يخدم الخدمة التعليمية.
 - إنشاء وحدة إدارية مختصة بالمبدعين داخل المدرسة تتبنى جهودهم وتعمل على تشجيعهم، بحيث يكون هدفها الأساسي هو توفير آليات فعالة لتعزيز القدرات التنافسية للمدرسة، فضلا عن وضع لوائح تنظيمية تسهل من عملية الإبداع، مع رصد أموال كافية لدعم التطوير والتحديث سعيا لتحقيق ميزة تنافسية.
 - إنشاء مركز للتنافسية التربوية تشرف عليه هيئة تعليمية محلية أو إقليمية يعمل على زيادة التنافس بين المدارس من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية بها.
- ٤- الجودة في الخدمة التعليمية المقدمة، وذلك من خلال قيام مديري المدارس كقادة داعمين للميزة التنافسية بممارسة الإجراءات المقترحة التالية:
- بناء ثقافة تنظيمية محفزة ومدعمة للتنافس وتحقيق الجودة بالمدارس؛ من خلال إنشاء نظام وطني أو هيئة وطنية تعمل على بناء آليات ومعايير واضحة لتحقيق الجودة بالمدارس وتوفير نظام محاسبي فعال للمدارس.
 - التزام المدرسة وقيادتها بجودة ونوعية معايير التقويم الوظيفي، ومعايير المساءلة، ومعايير التوظيف، ومعايير المكافآت والترقيات، وأن يتم العمل وفق هذه المعايير مع تقديم الأدلة على تحقيقها.
 - استحداث وظيفة بالمدرسة أو وحدة تنظيمية للعناية بالمستفيدين يهدف لاستطلاع آراء كافة المستفيدين من خدمات المدرسة (معلمين-الطلبة-الموظفين-المؤسسات الداعمة لعمل المدرسة-المجتمع المحلي-أولياء الأمور) ومعرفة نسبة الرضا عن خدمات المدرسة، وتلقي الشكاوي وسرعة الاستجابة لحل المشكلات.

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بالمدارس؛ لأنه يعد وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاتفاق على الرؤية والرسالة والأهداف التي تهدف إليها المدرسة والتنافس في شأنها من خلال اتفاق أعضاء المدرسة ومشاركتهم الفعالة.
- بناء نظم جديدة للتقييم واستحداث نظم تعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحسين الصورة الذهنية وسمعة المنظمة، مع توافر نظام معلومات فعال يساعد على ذلك.
- إجراء دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (SWOT)؛ للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وكشف نقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات واخذها بعين الاعتبار عند رسم الخطط الاستراتيجية، وهذا يعتمد بالطبع على توافر نظام معلومات فعال.
- أن تقوم كل مدرسة بمقارنة وضعها التنافسي بمدارس أخرى في الدول المتقدمة بهدف تحسين وتطوير وضعها التنافسي بما يتناسب مع ظروفها وامكاناتها المتاحة، وأن تتبنى فلسفة التحسين المستمر لجميع عملياتها المختلفة.
- تقويم أداء المدرسي لكافة عناصر المنظومة التعليمية في ضوء معايير أداء محلية وإقليمية ودولية من أجل تحقيق الجودة الشاملة للتعليم بالسلطنة، وتحسين القدرة التنافسية للمخرجات التعليمية.
- توافر أدوات علمية مقننة ومحكمة لقياس أداء المدارس، ومدى رضا المستفيدين عن خدماتها، وأن يتم مراجعة هذه الأدوات وتعديلها باستمرار.

المراجع

- ١- إبراهيم، ياسر عبد الوهاب (٢٠١٤). أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية: مستشفيات جامعة القاهرة أنموذجا. مجلة البحوث والدراسات العربية - مصر، ع٦١، 328 - 275 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/615245>
- ٢- الأخضر، خراز (٢٠١١). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.
- ٣- البداعية، موزة محمد ناصر (٢٠١١). متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
- ٤- البدري، سليمة خميس سيف (٢٠١٤). مدى فاعلية برامج التنمية المهنية الموجهة لمعلمي مرحلة التعليم ما بعد الاساسي بسلطنة عمان. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٥- البرواني، عبد اللع سيف عدي (٢٠١٠). دور التفويض في تنمية بعض المهارات الادارية للمعلمين الاوائل في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ٦- حاتوغ، سوزي محمد علي والعمري، خالد (٢٠٠٦). انموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة. رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ٧- الحارثية، خالصة سالم حمد (٢٠١٤). اجراءات مقترحة لتطوير ادارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص ادارة تربوية. قسم الاصول وتالادارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

- ٨- الحبسي، حميده ، سالم هديب(٢٠٠٧). واقع تطبيق مبادئ مدخل الادارة المفتوحة في مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ٩- الحجريه، نعمة حمد محمد(٢٠١١). امكانية تطبيق الاشراف الالكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ١٠- الحزامية، سامية محمد سيف (٢٠١٤). تصور مقترح لنشر ثقافة الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم ما بعد الاساسي بسلطنة عمان"دراسة مستقبلية". رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الادارة التربوية، قسم الاصول والادارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ١١- حسن، سهام محمد علي (٢٠١٠). استخدام نظرية الابتكارات في تحديث النظام المحاسبي الحكومي بمؤسسات التعليم العالي المصرية لرسمية لبناء ميزة تنافسية: دراسة تحليلية انتقادية. المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٦٠١ - ٦٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/119905>
- ١٢- خطاب، على ماهر (٢٠٠٣). القياس والتقييم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٣، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية
- ١٣- الدهدار، مروان حمودة (٢٠١٣). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية - فلسطين، ع، ٢١، 244 - 202مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/721417>
- ١٤- دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٠). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة. من بحوث المؤتمر التربوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية- جامعة بني سويف.

- ١٥- الزاسبي، زهرة ناصر(٢٠٠٦). تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية، الاردن.
- ١٦- الرواحي، سمية بنت راشد(٢٠١٠). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الاساسية لمديري مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم والاداب. جامعة نزوى.
- ١٧- الرويشدي، سليمان زاهر(٢٠١١). المؤشرات التعليمية العمانية.رسالة التريبيه، ع ٣٥، ٣٢-٤١.
- ١٨- الزريقات، خالد خلف سالم ونور، محمود إبراهيم (٢٠١٢). اثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون
- ١٩- الزيايدي، بسنت عادل رمضان.(٢٠١٦). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، العدد٣، يوليو.
- ٢٠- السلمي، على (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- ٢١- السيابي، رضية على. (٢٠١١). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٢٢- شفيقة، مقداد(٢٠١٤). القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة التراث-جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، العدد ١٦.
- ٢٣- الشنفري، اسماء على بخيت عمر(٢٠١٢). مهارات توظيف نتائج البحوث التربوية في الممارسات الادارية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاصول والادارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- ٢٤- شهاب، لبنى محمود عبد الكريم (٢٠١٣). تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. التربية، العدد ٣٩، فبراير.

٢٥- صورية، معموري، وهجيرة، الشيخ (٢٠١٠). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) - الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، ١ - ٢٢. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/101408>

٢٦- الطائي، يوسف حجيم وكرامشة، عبير محمد حسون (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. العدد التاسع عشر

٢٧- عاشور، محمد على ديب (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. دراسات - العلوم التربوية - الاردن، مج ٣٨، ١٢٢٥-١٢٠٥.

٢٨- العاني، مها عبد المجيد جواد والطار، اسعد تقى عبد محمد (٢٠١٧). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بانماط القيادة التربوية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية- سلطنة عمان، مج ١١، ع ٣٤.

٢٩- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي (٢٠١٢). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. كلية التجارة، جامعة الأزهر.

٣٠- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي وآخرون (٢٠١٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، العدد ١، ١٥٣-١٧٤.

٣١- العبري، على بن سعيد وآخرون (٢٠٠٧). مادور الإدارة المدرسية في الإنماء المهني للمعلم. مجلة التطوير التربوي. سلطنة عمان. س ٥، ع ٣٤، ٥٥-٦١.

٣٢- العبرية، نصراء بنت على عبيد (٢٠٠٩). الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

٣٣- عربي، ت. (٢٠١٠). واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين:

دراسة تحليلية ميدانية. الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) - الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، ١ - ٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/101649>

٣٤- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠١٥). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - فلسطين، مج ٣، ع ٩٤، 109 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/676831>

٣٥- العميري، نعيمة مرهون سعيد (٢٠١٢). تأثير إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الاردن.

٣٦- عنافرة، باسم (٢٠٠٩). أهمية الدور التكميلي التنافسي للجامعات الخاصة في تطوير خدمات التعليم العالي الأردني وتسويقها محليا وإقليميا. مجلة بحوث اقتصادية عربية - مصر، مج ١٦، ع ٤٥، 210. - 189. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/407663>

٣٧- عيداروس، أسماء على محمد (٢٠٠٩). التنمية المهنية لمعلم التعليم الأساسي بسلطنة عمان (دراسة تقييمية). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدول العربية. جمهورية مصر العربية.

٣٨- الغيثي، هاني سعيد مبارك (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة تونس.

٣٩- الفرجاني، طارق محمد والدرياق، أمين مرعي (٢٠١٥). دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والعمال-كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة مصراته-ليبيا، العدد ١، السنة ٢.

- ٤٠- فهيم، مروة جابر أحمد (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة مقارنة على شركتي المصرية للاتصالات وفودافون - مصر. مجلة البحوث الادارية - مصر، مج ٣٣، ع، ٤، 142 - 47 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/7766668>
- ٤١- الكعبي، أحمد بن علي بن مبارك.(٢٠١٤). مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. بحوث وأوراق عمل المؤتمر العلمي الرابع : التربية وبناء الإنسان في ظل التحولات الديمقراطية - كلية التربية - جامعة المنوفية - مصر.
- ٤٢- المبيضين، انس خليل محمد والعامري، محمد علي إبراهيم(٢٠٠٩). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية. رسالة ماجستير -كلية إدارة المال والاعمال، الأردن.
- ٤٣- محسن، السيد ليث شاكر والدعيمي، علاء فرحان طالب (٢٠١٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع ، العدد ٢١.
- ٤٤- المدادحة، دانيا أكرم، والكاسبية، محمد مفضي عثمان (٢٠١٦). أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على أربع شركات تخلص في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856403>
- ٤٥- المزروعية، امل بنت مرهون محمد(٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور الادارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للانتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- ٤٦- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(٢٠١٥). مداخلة وفد سلطنة عمان في المؤتمر الوزاري الاقليمي للدول العربية بشأن التعليم ما بعد عام ٢٠١٥. شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

- ٤٧- النايف، سعود بن عيسى (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل. دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٧٩، ابريل.
- ٤٨- النشمي، مراد محمد والدعيس، هدى أحمد (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. المجلد العاشر. العدد (٢٩).
- ٤٩- النعمة، أميرة محمد (٢٠١٠). فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة زين السودان في الفترة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية - معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية - السودان، ع ١٨، 102 - 130. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/498669>
- ٥٠- الوادي، محمود حسين والزعبي، على فلاح (٢٠١١). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد (٨). المجلد الرابع.
- ٥١- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي . المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان.
- ٥٢- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). التعليم في سلطنة عمان، المضي قدما في تحقيق الجودة. مسقط: المؤلف.
- ٥٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). التقرير الوطني حول اطار تحليل/تشخيص نوعية التعليم العام. مسقط: اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم.
- ٥٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- ٥٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار الخامس والاربعون. مسقط. منشورات
- ٥٦- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. مجلة التربية بنها. العدد (٩٥)، يوليو ج (٣).

- 57- Arena, Michael J. and Uhl-Bien, Mary (2016).Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. Vol. 39 . ISS. 2 .Spring.
- 58- Garcí'a-Morales,V. J., Llorens-Montes, F. J. and Verdu´ -Jover A.J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation. British Journal of Management, Vol. 19, 299-319.
- 59- Mahdia, Omarrabeea& Almsafir, Mahmoud Khalid (201٣). The Role of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment. Social and Behavioral Sciences . 129 ,289 – 296
- 60- Matthews, Judy & Shulman, Arthur (2005).Competitive Advantage In Public Sector Organizations: Explaining The Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox, Journal of Business Research, 58(2): 232-240.
- 61- Petiick, Joseph A. and others (1999).Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources For Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 1
- 62- Pološki, Nina (2001). Leadership Style As A Source For Competitive Advantage In Enterprises In Transition—The Case of Croatia,” paper presented at the 4th International Conference on Enterprise in Transition, Split-Hvar, Croatia, May 24-26, 2001.