

## دور مديري مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة

The role of directors of education offices in achieving the competitive  
advantage of secondary schools  
From the point of view of school principals in Madinah

إعداد

**أ.د عبدالله بن علي سالم التمام.**

أستاذ الإدارة التربوية - قسم التربية - الجامعة الإسلامية

**أ. وفيه بنت عثمان الصبحي**

مديرة مكتب تعليم جنوب ينبع بالمدينة المنورة

**Prof. Abdullah bin Ali Salem Al-Tamam.**

**Department of Education, Islamic University**

**Wafiah Othman Al-Subhi**

**Director of the South Yanbu Education Office**

## دور مديري مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة

إعداد

**أ.د عبدالله بن علي سالم التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بقسم التربية بالجامعة الإسلامية

**أ. وفيه عثمان الصبحي**

مديرة مكتب تعليم جنوب ينبع

المستخلص: يهدف البحث إلى: معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة البحث. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من مديري المدارس بلغت (195)، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بشكل عام كبيرة، وأن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في أبعاد الموارد البشرية، والموارد المالية والمادية، وجودة العملية التعليمية، والإبداع والتجديد، ورضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية كبيرة، كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في أبعاد الاستبانة (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، جودة العملية التعليمية، الإبداع والتجديد) لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير نوع الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير نوع الجنس، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغيري المؤهل، وسنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، جودة العملية التعليمية، الإبداع والتجديد.

## The extent of commitment of faculty members at King Khalid University to the ethics of the teaching profession from their students' perspectives

**DR. Ahmed ali Youssef alghufayri**

Professor of Education, College of Education, King Khalid University

### **Abstract:** This

The research aims to assess how education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region in achieving competitive advantage of the high schools, in viewpoints of school leaders. As well to verify the statistical significance variances in responses of research sample individuals. To this end, the descriptive survey method was used, and questionnaire was conducted on a stratified random sample of 195 education directors, the results were as follows: Degree of practice of the education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region to their roles in achieving the competitive advantage of the high schools, was generally significant. Degree of practice of the education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region to their roles in human resources, material/financial resources, education services quality, innovation/creativity, and beneficiary satisfaction as to achieve competitive advantage of the high schools, was significant. There were statistical significance variances amongst the research sample viewpoints towards the degree of practice of the education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region to their roles in human resources, material/financial resources, education services quality and innovation/creativity as to achieve competitive advantage of the high schools due to the gender variable. Variances were in favor of females. There were no statistical significance variances amongst the research sample viewpoints towards the degree of practice of the education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region to their roles in beneficiary satisfaction as to achieve competitive advantage of the high schools due to the gender variable. There were no statistical significance variances amongst the research sample viewpoints towards the degree of practice of the education directors in Al-Madinah Al-Munawrah region to their roles in beneficiary satisfaction as to achieve competitive advantage of the high schools due to the academic degree and years of experience variables. Accordingly, many recommendations and suggestions were delivered.

**Keywords:** competitive advantage - human resources - financial and material resources - quality of the educational process - creativity and innovation.

## المقدمة:

تلعب مؤسسات التعليم العام دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف المجتمع، وتنمية وتطوير الأفراد، وحيث إن نجاح أية مؤسسة تعليمية يُقاس بمستوى خريجها، ومدى اكتسابهم المهارات التطبيقية بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل في العصر الحاضر؛ لذا تتجه الأنظار للمدارس الثانوية كإحدى المؤسسات التربوية، والتي لها دور مهم في تزويد المعرفة والقيم والاتجاهات للطلبة، وعليها أن تسعى للتحويل من دور الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق التنافسية، من خلال التركيز على نوعية وكفاءة مخرجات التعليم، حيث إن امتلاك المؤسسات التربوية للميزة التنافسية يُعدُّ عنصرًا أساسيًا يُعزز من قدرتها على التنافسية، ويُوفر لها العديد من البدائل في تحقيق التميز، ويتم ذلك من خلال دعم مديري مكاتب التعليم، الذين لهم أدوار مهمة في تحقيق مبدأ التنافسية بين المدارس، بهدف تحسين الخدمات والبرامج التي تقدمها؛ لإعداد جيلٍ متعلمٍ، ومُعدِّ للحياة، مُؤهل للعمل، قادر على المنافسة عالميًا .

ويمكن للمؤسسات التعليمية المعاصرة بناء ميزة تنافسية، وذلك عندما تكون قادرة على استثمار كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية، ورفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية وإبداع مستمر؛ للوصول إلى مخرَج تعليمي جيد، وامتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى (محمد، 2020).

وجاءت رؤية المملكة 2030 لتؤكد على أهمية دور التنافسية في رفع جودة الخدمات وتحسين بيئة الأعمال ومنها التعلُّم، ورفع مستوى التنافسية، والانتقال من المركز (الخامس والعشرين) في مؤشر التنافسية العالمية إلى المركز العشرة الأولى (رؤية المملكة 2030، 2016).

حيث أشارت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (2015: 7) في دليلها التفسيري لمعايير التميز الإداري إلى أن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها الميزة التنافسية هي التحديد الدقيق للأهداف المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة التربوية، واعتبار هذه الأهداف المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج، ومن أجل احتلال مركز الريادة في السوق، يجب على المؤسسات التعليمية امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الجادة، والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد والمحاكاة (قويدر وكشيدة، 2012: 12).

وأضحى دور مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية من الأدوار المهمة؛ حتى تتمكن المدارس من تطبيق مبدأ التنافسية، وذلك من خلال تحقيق مفهوم المدرسة الفاعلة الذي يتطلب الإشراف والمتابعة الدائمة منها على المدارس، وتحقيق المشاركة لمبادئ السلطة والمحاسبة والتقييم والتنمية المهنية للعاملين، والتأكيد على مبدأ التدويل الذي يتضمن قدرة مكاتب التعليم على إشراك المدارس المحلية مع المدارس العالمية في شراكات علمية ومعرفية مستمرة، ثم يأتي الاعتماد

التربوي كأحد الأدوار المهمة التي تقوم بها مكاتب التعليم لتوصيل المدارس إلى الجودة النوعية، وضبط جودة البرامج والخدمات المقدمة داخل المدرسة (الكريدا، 1430: 169 - 177).

ويتطلب مجتمع المعلومات والمعرفة اليوم قادة تربويين لديهم القدرة على مواجهة واقع قائم على المعرفة وتشجيع الابتكار؛ لتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء التنظيمي، حيث إن امتلاك المدرسة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة، ولكن يتوقف ذلك الأمر بدرجة كبيرة على أسلوب القائد التربوي في التعامل مع قضية التنافسية، وطريقة التفكير، ونمط التعامل أثناء التنافس (hsun & cheng, 2012: 43).

وعلى الرغم من الجهود البناءة التي تقوم بها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية - المتمثلة في مكاتبها التعليمية - لنهوض والارتقاء بمستوى المدارس داخلياً وخارجياً، وتجويد مخرجاتها التعليمية إلا أن واقع المدارس يذخر بالعديد من المؤشرات التي يُستدل منها على انخفاض مستوى التميز في بعض جوانبه التنظيمية (أكبر، 2017: 375)؛ مما يجعل لمديري مكاتب التعليم دوراً كبيراً في السعي لتحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الثانوية. وعليه فإن هذا البحث يسعى إلى التعرف على دور مديري مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة.

#### مشكلة البحث:

أصبحت الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية الغاية التي تسعى لها تلك المؤسسات لما تمثله من أهمية في تحقيق التنافسية محلياً وخارجياً، ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية، ومواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة على كافة مهام وعمليات المؤسسات التعليمية، ومعرفة الأدوار التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية لتمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية لكافة العمليات والأنشطة، واستشراف مستقبلها وفق أساليب ووسائل وأدوات علمية (الشيبه، 2014: 16).

وتأكيداً لما سبق، تشير أكبر (2017: 376) إلى أهمية ترسيخ قيم الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتوفير المناخ الملائم، وثقافة التميز الداعمة لتحقيق التنافس الإيجابي البناء، والإبداع التنظيمي القائم على الشفافية والاستقلالية والحوكمة، وذكرت أن وضع المدارس السعودية يتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بهدف تحسين الممارسات الإدارية، والبنية التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية لتطوير أدائها؛ مما يمكّنها من الارتقاء بمستوى أدائها للحصول على مراكز متقدمة بين المدارس التعليمية العالمية.

ويؤكد العمراني (2016) على أن هناك الكثير من المشكلات التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في المملكة، تتمثل في ضعف درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام الأهلي في عدة

مجالات، منها: الإدارة والتنظيم، والموارد البشرية، ومصادر التعليم والتعلم والمكتبة، وتكنولوجيا المعلومات.

وأشارت دراسة الألفي والزهراني (2018: 85) إلى أن مكاتب التعليم هي حلقة الوصل بين المدارس التابعة لها والإدارة التعليمية، ولها القدرة على التأثير في جميع متغيرات العملية التعليمية، ونجاحها مرهون بمدى قيامها بأدوارها المنوطة بها، وتحمل مسؤولياتها للتأكد من تحقيق غايات التعلم وأهدافه؛ للوصول إلى التكامل مع الميدان التربوي، كما أشار الفضل (2018: 168) إلى أن الدور القيادي لمدير مكتب التعليم يحتل مكاناً مهماً في العملية التعليمية؛ لذا قام الباحثان بدراسة استطلاعية على عينة من مديري مكاتب التعليم ومديري المدارس الثانوية (20 من المدرء التربويين، و10 من مديري المكاتب ومساعدتهم)؛ لمعرفة مدى إسهام مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ضرورة الاهتمام بدور المدرسة في فهم آليات التخطيط الإستراتيجي، وزيادة التنسيق بين مكاتب التعليم والمدارس الثانوية فيما يخص مبادئ التنافسية، ورفع مستوى الاستعداد لتقبل التغيير ومقاومته، والعمل على إكساب بعض مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم خبرات إضافية في تطبيق إجراءات الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، وتشجيع مديري المدارس الثانوية على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز مبادئ الميزة التنافسية، وبيان الأدوار الفنية والإدارية التي تنتهجها مكاتب التعليم ومديروها في تحسين الميزة التنافسية بين المدارس الثانوية لتحقيق أهداف التعليم، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، مما زاد من الحاجة لإجراء هذا البحث والذي تحدد مشكلته في معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس.

#### أسئلة البحث: يجب البحث الحالي عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس في الأبعاد التالية (الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، جودة الخدمات التعليمية، التجديد والإبداع لتحقيق، رضا المستفيدين) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس في الأبعاد التالية (الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، جودة الخدمات التعليمية، التجديد والإبداع لتحقيق، رضا المستفيدين).

الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى ما يلي:

#### الأهمية النظرية:

يساعد هذا البحث في تقديم إطار نظري يبرز أهمية تحقيق الميزة التنافسية في ظل قيادة تربوية متمثلة في مديري مكاتب التعليم وممارستهم لدورهم في تحسين وتطوير الميزة التنافسية بين المدارس لتحقيق أفضل أداء مدرسي في العملية التعليمية.

يظهر الحاجة الماسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك تماشيًا مع الأهداف العامة والسياسات التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، باعتبار التنافسية مدخلًا فاعلاً لرفع اقتصاد الدولة في ظل التغيرات العالمية. إثراء المكتبة العربية وتعزيزها بالأبحاث التي تتناول دور مديري مكاتب التعليم لتحقيق الميزة التنافسية.

#### الأهمية التطبيقية:

تقديم إجراءات مقترحة وتوصيات تفيد إدارات التعليم ومكاتبها في كيفية رفع كفاءة المدارس الثانوية لتحسين الميزة التنافسية بينها ونقلها للعالمية.

مساعدة مديري المدارس الثانوية في التعرف على قدراتها، والعمل على تطويرها وتحسينها، ومعرفة ممارسات جديدة ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية والمنافسة على القطاع المحلي والإقليمي والدولي. إفادة القائمين على برامج التطوير المهني بالوزارة لترشيح البرامج التي تساعد القادة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### حدود البحث:

تمثل في التعرف على دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من حيث أبعاد (الموارد البشرية، والموارد المادية والمالية، وجودة الخدمات التعليمية، والتجديد والإبداع، ورضا المستفيدين) من وجهة نظر مديري المدارس بمكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة، بداية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ (2021م).



## مصطلحات البحث:

## 1. مكاتب التعليم:

هي مكاتب تابعة لإدارة التربية والتعليم تتولى مهام الإشراف والمتابعة والتقويم والتطوير للعاملين في قطاع التعليم بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة (الحماد، 2012: 9).

وتعريف إجرائياً بأنها: وحدات إدارية أنشأتها إدارتا التعليم (بمنطقة المدينة المنورة وينبع) بعد موافقة وزارة التعليم حسب النطاق الجغرافي المخصص لها، مهمتها متابعة المدارس التي تتبعها من خلال متابعة كافة المهام الإدارية والفنية والتربوية، بقصد المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس.

## 2. الميزة التنافسية:

هي قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق إستراتيجيات جيدة تختلف عما تطبقه المدارس الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها في مركز متفوق وتميز عن بقية المدارس، من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية لتقديم مخرجات تعليمية متميزة تنال رضا المستفيدين من هذه المخرجات، وهم: المتعلمون، وأولياء أمورهم، ومرحلة التعليم الأعلى، وسوق العمل (مسعود، 2015: 20).

وتعريف إجرائياً بأنها: قدرة المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة على التفوق والتفرد المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات مبهرة على المستوى الفردي والمؤسسي، بتكلفة أقل وفاعلية أكبر، من خلال توافر أفراد تربويين مؤهلين يحققون أهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية.

## الإطار النظري

## 1. مصادر الميزة التنافسية:

ذكر العتوم (2009: 45) أنه يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى نوعين:

المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية وقنوات التوزيع والموجودات، والنظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث، والتطوير، والإبداع، والمعرفة.

المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومعتمدة، وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها؛ مما يؤدي إلى خلق



فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والموارد البشرية المؤهلة، وغيرها.

ويمكن للمؤسسة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي، والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وتستطيع المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية وأن تحافظ عليها إذا اقتزنت بالعوامل الآتية (الناظر، 2011):

خلق حواجز أمام المنافسين، كالتحكم في قنوات التوزيع لعملاء أوفياء.

استغلال التطور التقني والإبداع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة.

التحكم في طريقة الإنجاز بالنسبة للإنتاج والتوزيع.

تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة.

## 2. أبعاد الميزة التنافسية:

تمثل أبعاد الميزة التنافسية مفتاح تطور إستراتيجية العمليات الفاعلة في فهم كيفية خلق أو إضافة قيمة للزبائن، وخصوصاً القيمة المضافة من خلال الأسبقية التنافسية أو الأسبقيات التي تختار لدعم الإستراتيجية في المنظمة ويمكن أن تقوم مكاتب التعليم بتحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة مجالات وهي كالاتي:

### ● مجال الموارد البشرية:

لم تُعد الميزة التنافسية المستدامة راسخة في الأصول المادية ورأس المال فقط، بل أصبحت في التوجيه الفعّال لرأس المال الفكري، ففكرة الميزة التنافسية هي أساساً لقياس نجاح المنظمة بالنسبة للمنافسين، ويمكن قياس النجاح النسبي بالقيمة الاقتصادية التي تجعل المنظمة قادرة على بناء موارد بشرية لديها قدرات ومهارات متميزة يمكن أن تُسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية، ومن ثمّ، فلا بد من اهتمام القيادة المدرسية بالموارد البشرية والعمل على النهوض بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال الآتي (صلاح الدين، 2018: 267، 268):

الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من قِبَل القادة تجاه العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها.

التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، واتباع أنماط ونماذج قيادية تسعى إلى التوسع في نظم المشاركة والتمكين، وتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام، والتطوير والمرونة في الأداء.

تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات، وخلق بيئة عمل محفّزة لذلك؛ مما يساعد على تنمية البدائل

المتاحة لحل المشكلات من أجل التحسين والتطوير المستمر.

الاهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع العاملين بكافة المستويات، مع التركيز على برامج الإعداد الجيد للقادة.

استخدام الأساليب الحديثة في اختيار مَنْ يشغلون المناصب القيادية، والاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها لتمكينهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.

توفير الكوادر البشرية القادرة على إنجاز الأعمال المتميزة، من خلال جذب الكفاءات الوطنية، وتدريب وتحفيز الكوادر الموجودة بالمنظمة لدعم قدرتها التنافسية.

### ● مجال الموارد المالية والمادية:

يمكن بلورة دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد المالية والمادية من خلال الآتي (الزيادي، 2016):

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 المناسبة.

توفير نظام فعال للاتصال.

توفير الموارد المالية الكافية لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين لإنتاج المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لهم، وربط برامج المدرسة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية (الحميدي، 2019).

ولا بد أن تحرص مكاتب التعليم على توفير جميع الوسائل والإمكانات للمدرسة، سواء كانت مادية أو بشرية، والتي تساعد على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ويشمل ذلك متابعة جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة من تخطيط وتوجيه وتقييم (العثمان، 2017: 49).

### ● مجال الإبداع والتجديد:

الإبداع يعني كل ما هو جديد على الإطلاق، أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات والخدمات المقدمة، فهو كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلاً للتطبيق بالنسبة إلى سوق ما، ولعل من أهم

خصائص الإبداع والتطوير الآتي (دومة، 2011):

الإبداع التكنولوجي هو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية بطريقة متواصلة ومبسقة. يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تسويقها ونشرها. المؤسسات التعليمية التي تمتلك القدرات العلمية والتكنولوجية هي الأجدر بالإبداع. ويعرّف أبو شمة (2018) الإبداع بأنه: إحداث تغيير جوهري في آليات وإجراءات العمل يؤدي لإحداث تغيير خارج عن كل ما هو متبع ومألوف، ويرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة في تقديم الخدمات بجودة عالية. ولا بد من امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة حتى تمكنهم من الإبداع والتجديد. وقد أشارت نتائج دراسة المناصير (2012) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتنافسية بالأردن جاءت بدرجة متوسطة؛ لضعف الخبرة حول امتلاك مهارات تطبيق مبدأ التنافسية وضعف إدارة المعرفة. كما تسعى القيادة المدرسية إلى توفير الإبداع والتجديد لضمان تحقيق ميزة تنافسية من خلال الممارسات الآتية (الزيادي، 2016):

تكوين وإدارة فرق العمل.

تبادل المعلومات بشكل مستمر بين جميع العاملين لضمان الاستمرار والتجديد. الاهتمام بتحقيق الإبداع والتطوير الخاص بالمسار الوظيفي للعاملين. وجود علاقات طويلة الأمد داخل المؤسسة وفيما بين أعضائها على حد سواء، والالتزام بتقاسم مكافآت الإنجاز الجماعي.

تشكيل فرق عمل لديها غرض مشترك هدفه تحقيق نوع من الإبداع والتطوير بالمؤسسة. وقد بيّنت دراسة المصري (2017) وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (75.50%) من التغيير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود للتغيير في مكونات الإبداع الإداري.

#### ● مجال الجودة:

ويُقصد بهذا المجال جودة الخدمة التعليمية، حيث تقوم القيادة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية في مجال جودة الخدمة التعليمية من خلال مجموعة من الممارسات وهي كالآتي (الزيادي، 2016):

توضيح الرؤية والرسالة والأهداف بالمدرسة لجميع العاملين.  
تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.  
توفير خطط طويلة الأجل.  
التواصل الجيد واحترام الإدارة العليا لجميع العاملين بالمنظمة.  
تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية، بتحسين أداء العمليات والأنشطة، وتقديم المنتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة، وذلك من خلال توفير المهارات والمحافظة عليها.  
تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية، وذلك بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة، ولا سيما العملاء.  
وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بمفهوم الجودة الشاملة، ودعت الأجهزة التعليمية الحكومية والخاصة للأخذ بالأدوات والأساليب التي تحققها، حيث سعت الوزارة لنشر ثقافة الجودة وتطبيقها في العملية التعليمية (العثمان، 2017: 49)، وذلك بالتركيز على تحقيق الجودة النوعية الشاملة داخل نظمها ووحداتها الإدارية؛ بغية الارتقاء بجودة خدماتها ومخرجاتها وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتحول الوطني 2020 (الأسمرى، 2019: 147).

#### ● مجال رضا المستفيدين:

حيث تقوم القيادة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية في مجال جودة الخدمة التعليمية من خلال مجموعة من الممارسات وهي كالاتي (صلاح الدين، 2018):  
الالتزام بالأنشطة وتقديمها بشكل مستمر.  
طرح مكاتب التعليم برامج لتنمية المهارات من أجل تطوير مهارات العاملين.  
إجراء تطوير وتحسين على الخدمات المقدمة لتحقيق رضا المستفيد.  
التشجيع على القيام بالبحوث والدراسات للحد من المشكلات التي تُعيق عملهم المدرسي.  
نشر مبدأ المساءلة والشفافية العادلة من قِبَل القادة التربويين والإداريين.  
توظيف الإمكانيات المتوفرة من البيئة المحلية في تحقيق الأهداف.  
تلبية احتياجات المجتمع المحلي وفق السياسات التربوية.  
إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي (الحري، 2018).

وقد أكد (الهلامي، 2020) أن للعلاقات العامة دوراً تكاملياً وداعماً لبقية الأنشطة الموجودة بالمؤسسة سواءً كان ذلك خارج المؤسسة في علاقاتها مع الجمهور والمؤسسات الأخرى، أو في علاقاتها الداخلية ما بين العاملين فيها. يتضح مما سبق أهمية أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة عن طريق أسبقية ما تختار لدعم الإستراتيجية في المنظمة ويمكن أن تحقق مكاتب التعليم الميزة التنافسية إذا ما سارت وفق هذا النهج الاستراتيجي التطويري والتزمت بها.

### 3. مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم:

تتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء، وهي - بحسب ما بلوره هانج وآخرون - تشمل على ثلاثة مستويات رئيسية تضم: الطالب، والموظف، والمؤسسة التعليمية، (Huang, 2010).

جدول (1): مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم

المؤشر	محتوى المؤشر
أداء الطلاب	معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص/ المهنة، المعرفة والقدرات المهنية للخريجين.
أداء الموظفين	أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
أداء المؤسسة	الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة، تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين.

يتضح مما سبق مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم والتي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم مؤسسات التعليم وتحسن أداؤها وفق أسس علمية ومعايير واقعية محددة قابل للملاحظة القياس سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ما

يسهم في تقييم واقع الميزة التنافسية بالمؤسسات ووضع الخطط التحسينية التي من خلالها يتم التطوير وتحقيق القيمة المضافة لمؤسسات التعليم.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البحث وتناولته من زوايا مختلفة، منها:

دراسة أكبر (2017) بعنوان: "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (200) معلمة من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS). وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة، وأن بعضهن لديهن القدرة على إحداث أي تغيير أو تطوير أو إصلاح يعمل على تحسين العملية التعليمية بالمدرسة، وأن بعضهن لديهن القدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وفض النزاعات والخلافات الفردية بأسلوب مبدع، وأن بعضهن لديهن وعي بأهمية تبني خطة إستراتيجية تحقق للمدرسة الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وأن بعضهن يفتحن المجال أمام المنسوبات للعمل في مناخ يسوده الثقة المتبادلة والشفافية والوضوح في التعامل مع الآخرين مما يحقق الميزة التنافسية التي تنشدها المدرسة.

دراسة صلاح الدين (2018) بعنوان: "الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (9) من مديري المدارس، و (11) من مساعديهم، و (262) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع المدرسة (خاصة - حكومية) في محور الموارد البشرية المتميزة، ومحور البنية التنظيمية المتكاملة

والمرنة كأبعاد لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة رضوان وعمري (2020) بعنوان: "المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المهارات القيادية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (88) مدير مدرسة ثانوية بمحافظة دمياط، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة، وأن يتم اختيار القيادات المدرسية على أساس توافر المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية).

دراسة الخوالدة (2020) بعنوان: "واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس بمحافظة المفرق بالأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (153) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر أفراد العينة حصلت على متوسط حسابي كلي (2,73) من (5)، وحصل مجال القيادة على أعلى متوسط، يليه مجال الموارد البشرية، ثم مجال الجودة، وأخيراً مجال التكنولوجيا، وجميعها بتقدير متوسط.

دراسة العجمي وعبابنة (2020) بعنوان: "واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتم تطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثمّ توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (190) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة .

دراسة كوستين وكرانشيف (2010) Karanyshv & kostin بعنوان: "قدرة متباينة الثقافة كميزة تنافسية للمدرسة الثانوية العليا".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر تباين ثقافات غير الروسيين في المجتمع الروسي على تحقيق الميزة التنافسية



للمدارس الثانوية العليا من وجهة نظر الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين الروس في المدارس الثانوية، بهدف تحليل التأثير غير المباشر للتنوع الثقافي في الحياة المدرسية وإكسابها ميزة تنافسية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وأسلوب المسح بالعينة. وتكونت عينة الدراسة من (1180) طالبًا، و (980) ولي أمر، و (860) معلمًا. وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التنمية الثقافية الذاتية وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تقبل الاختلاف الثقافي أحد أهم عوامل جعل القدرة متباينة الثقافات ميزة تنافسية للمدرسة الثانوية العليا في روسيا.

### التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

1. إن الدراسات السابقة اتفقت على أهمية تحقيق مبدأ الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية لتحسين الخدمات والبرامج التي تقدمها المدارس لتستطيع المنافسة محليًا ومع المدارس العالمية.
2. وجود شبه اتفاق في نتائج هذه الدراسات يُبين اهتمام المؤسسات التعليمية بتحقيق مبادئ الميزة التنافسية بشكل كبير.
3. بينت نتائج هذه الدراسات أن الآثار الإيجابية لتحقيق الميزة التنافسية، تتحقق من خلال تحسين كفاءة وأداء القيادات التربوية.

### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة (المساهمة العلمية):

أنه يسعى إلى معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من خلال أبعاد الميزة التنافسية (الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، الجودة، الإبداع والتجديد، رضا العميل)، تماشيًا مع الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على ضرورة تحقيق التنافسية لتحسين الأداء، ورفع مستوى التعليم، والمنافسة مع المدارس العالمية، والخروج بإجراءات مقترحة يمكن أن تزيد من كفاءة الأدوار المهنية التي يقوم بها مديرو مكاتب التعليم لتحقيق الميزة التنافسية بالاشتراك مع مديري المدارس الثانوية، لتحقيق أهداف التعليم العالمي الجديد، وجعل المملكة العربية السعودية ضمن المراكز العشرة الأولى عالميًا في التعليم.

### منهج البحث:

استخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لأهداف البحث.

### مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية بمكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة وإجمالي عددهم

(291) قائداً وقائدة حسب إحصائية عام 1442هـ،

### عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية عند درجة ثقة (0,95) وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، وقد أسفرت النتائج عن أن حجم العينة لا يقل عن (166) فرداً، وبناء عليه حصل الباحثان على (195) استجابة جميعها صالحة للتحليل. وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع البيانات من عينة البحث.

### صدق أداة البحث:

اعتمد الباحثان للتحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري:

شارك في تحكيم الاستبانة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات التربوية وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يحقق جودة أداة البحث حيث تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (80%) من عدد المحكمين ، وأصبحت الاستبانة بعد التحكيم مكوّنة من (54) فقرة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث وأنها أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وعليه طبق البحث على عينة استطلاعية حجمها (30) فرداً من مجتمع البحث، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة؛ وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس محاور الاستبانة، فكانت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0,01)؛ أي أن هناك اتساقاً بين جميع أبعاد الاستبانة، وهذا يدل على أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يثبت صدق الاستبانة

### ثبات أداة البحث

تم استخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة البحث كما موضح في الجدول (2)

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ومحاورها

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البُعد
0,96	11	البُعد الأول: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.
0,96	10	البُعد الثاني: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية.
0,97	11	البُعد الثالث: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.
0,98	12	البُعد الرابع: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.
0,98	10	البُعد الخامس: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية.
<b>0,99</b>	<b>54</b>	<b>المجموع الكلي</b>

يتضح من الجدول (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات، كما يتضح أن معامل ثبات الاستبانة وأبعاده يتمتع بثبات مرتفع؛ مما يجعل الاستبانة ثابتة وصالحة للتطبيق على عينة البحث، حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانة (0,99)، وهي قيمة مرتفعة للثبات.

### نتائج البحث ومناقشتها

تتضح نتائج البحث من خلال الإجابة عن أسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي أسفر عنها البحث:

إجابة السؤال الرئيس: ما دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة ولكل أبعاد وفقرات الاستبانة المتعلقة بدور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، ورتبت الأبعاد حسب المتوسط الحسابي، ويتضح ذلك من خلال الجدول (3) التالي:

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.	3,69	0,78	كبيرة	4
2	البعد الثاني: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية.	3,52	0,83	كبيرة	5
3	البعد الثالث: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.	3,84	0,80	كبيرة	1
4	البعد الرابع: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.	3,75	0,84	كبيرة	3
5	البعد الخامس: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية.	3,78	0,82	كبيرة	2
	المجموع الكلي	3,72	0,76	كبيرة	

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة موافقة عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية كانت كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3,72)، والانحراف المعياري قدره (0,76). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أكبر (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام كانت كبيرة، وتختلف عن نتيجة دراسة صلاح الدين (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة

القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام كانت ضعيفة، كذلك اختلفت مع نتيجة دراسة الخوالدة (2020) التي توصلت إلى أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية ضعيفة.

كما يتضح أن أهم بُعد من الأبعاد والذي جاء في المرتبة الأولى هو (البُعد الثالث) المتعلق بواقع ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث حصل على درجة كبيرة، ومتوسط حسابي بلغ (3,84)، وانحراف معياري قدره (0,80)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أكبر (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في بُعد جودة الخدمات التعليمية كانت كبيرة، وتختلف عن نتيجة دراسة صلاح الدين (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في بُعد جودة الخدمات التعليمية كانت ضعيفة، وقد يعود هذا إلى أن العملية التعليمية هي جوهر عمل كل قيادات التعليم من قائد المدرسة حتى قيادة وزارة التعليم، ولأجلها تُسخر كل الإمكانيات لإنجاحها، ويعدُّ هذا مؤشرًا جيدًا على أن مديري مكاتب التعليم يركزون اهتمامهم على العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بما يضمن جودتها لتحقيق الميزة التنافسية.

وجاء في المرتبة الأخيرة (البُعد الثاني) المتعلق بواقع ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث حصل على درجة كبيرة، ومتوسط حسابي بلغ (3,52)، وانحراف معياري قدره (0,83). وتختلف هذه النتيجة عن دراسة أكبر (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في بُعد الموارد المادية والمالية كانت متوسطة، وتختلف عن نتيجة دراسة صلاح الدين (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في بُعد الموارد المادية والمالية كانت ضعيفة، وهذا يدل على اهتمام مديري مكاتب التعليم بتوفير الإمكانيات المادية والمالية التي يحتاجها مديري المدارس بما يشجع على تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية.

نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

#### 1- متغير الجنس:

للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير الجنس، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويتضح ذلك من خلال الجدول (4) التالي:

جدول (4): اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين متوسطي متغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
البعد الأول: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	85	3,45	0,76	193	3,91 -	0,00	دالة
	أنثى	110	3,88	0,75				
البعد الثاني: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	85	3,37	0,80	193	2,27 -	0,02	دالة
	أنثى	110	3,64	0,83				
البعد الثالث: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	85	3,58	0,75	193	4,13 -	0,00	دالة
	أنثى	110	4,04	0,78				
البعد الرابع: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	85	3,50	0,83	193	3,79 -	0,00	دالة
	أنثى	110	3,95	0,81				
البعد الخامس: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	85	3,67	0,72	193	1,70 -	0,09	غير دالة
	أنثى	110	3,87	0,88				

يتضح من الجدول (4) نتيجة اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في متغير نوع الجنس من وجهة نظر عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، ويلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,001) في الأبعاد (الأول والثالث والرابع)، وعند مستوى دلالة (0,05) في بُعد الاستبانة (الثاني)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تلك الأبعاد، ويتضح من الجدول أن الفروق كانت لصالح الإناث، حيث كان متوسط آرائهن أكبر من متوسط آراء الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس أكثر اهتماماً بالاطلاع ومتابعة أدوار مديرات مكاتب التعليم التي يقمن بها نحو مدارسهن أكثر من مديري المدارس، أو قد يعود إلى أن مديري مكاتب التعليم يمارسون دورهم نحو مدارس الإناث

بفاعلية أكثر من مدارس الذكور فيما يتعلق بتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، بينما قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في البعد الخامس؛ أي أن وجهة نظر الذكور لا تختلف عن وجهة نظر الإناث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية، وقد يعود هذا إلى أن اهتمام مديري مكاتب التعليم بممارسة دورهم نحو مدارس الذكور والإناث لا يختلف فيما يتعلق بتحقيق رضا المستفيدين لكونه من أهم العوامل المساعدة في تحقيق المدارس للميزة التنافسية. وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة صلاح الدين (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير نوع الجنس في أبعاد (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، جودة الخدمات التعليمية).

## 2- متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام متوسطات الرتب واختبار مان وتني للتعرف على دلالة الفروق لمتغير المؤهل؛ وذلك لتباين أعداد أفراد العينة في فئات هذا المتغير، ويتضح ذلك من خلال الجدول (5) التالي:

جدول (5): اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين

متوسطي متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	الدلالة الإحصائية	الدلالة
البعد الأول: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.	بكالوريوس	178	98,78	17583,50	1373,500	0,530	غير دالة
	ماجستير فأعلى	17	89,79	1526,50			
البعد الثاني: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية.	بكالوريوس	178	98,34	17504,50	1452,500	0,785	غير دالة
	ماجستير فأعلى	17	94,44	1605,50			
البعد الثالث: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.	بكالوريوس	178	98,22	17483,50	1473,500	0,859	غير دالة
	ماجستير فأعلى	17	95,68	1626,50			
البعد الرابع: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.	بكالوريوس	178	98,49	17530,50	1426,500	0,697	غير دالة
	ماجستير فأعلى	17	92,91	1579,50			
البعد الخامس: درجة ممارسة مديري مكاتب	بكالوريوس	178	98,72	17572,00	1385,000	0,564	غير دالة



			1538,00	90,47	17	ماجستير فأعلى	التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية.
--	--	--	---------	-------	----	------------------	---

يتضح من الجدول (5) نتيجة اختبار مان وتني للتعرف على دلالة الفروق في متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة البحث حول دور مديري مكاتب التعليم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، ويلاحظ من الجدول أن قيمة (U) غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) في جميع أبعاد الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس، سواء كان المؤهل بكالوريوس أو ماجستير فأعلى، وهذا يدل على أن وجهة نظر أفراد عينة البحث متقاربة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل القيادي القائم على الوعي والتفهم الدقيق للإجراءات، والانتقال بهم من التنظير للتطبيق مما وحد نظرتهم وتفكيرهم تجاه التنظيم والعمل الفني.

### 3- متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام متوسطات الرتب واختبار كروسكال واليس للتعرف على دلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة؛ وذلك لتباين أعداد أفراد العينة في فئات هذا المتغير، ويتضح ذلك من خلال الجدول (6) التالي:

جدول (6): اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخدمة

الدالة	مستوى الدالة	قيمة كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	الخبرة	البعد
غير دالة	0,95	0,09	92,44	8	أقل من 5 سنوات	البُعد الأول: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.
			96,85	20	من 5 - 10 سنوات	
			98,40	167	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0,90	0,20	90,06	8	أقل من 5 سنوات	البُعد الثاني: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الموارد المالية والمادية لتحقيق الميزة التنافسية.
			96,10	20	من 5 - 10 سنوات	
			98,61	167	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0,80	0,45	89,00	8	أقل من 5 سنوات	البُعد الثالث: درجة ممارسة مديري مكاتب

			92,58	20	من 5 - 10 سنوات	التعليم لدورهم في بُعد جودة العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.
			99,08	167	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0,94	0,13	92,13	8	أقل من 5 سنوات	البُعد الرابع: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد الإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.
			95,83	20	من 5 - 10 سنوات	
			98,54	167	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0,47	1,52	75,56	8	أقل من 5 سنوات	البُعد الخامس: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية.
			104,25	20	من 5 - 10 سنوات	
			98,33	167	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (6) نتائج اختبار كروسكال واليس للتعرف على دلالة الفروق بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مكاتب التعليم لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كما يتضح من الجدول أن قيمة (كاي تربيع) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) في جميع أبعاد الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مديري المدارس مهما اختلفت سنوات الخبرة لديهم، كما يدل على أن وجهات نظرهم متقاربة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية.

### خاتمة البحث

تناول الخاتمة عرضاً ملخص البحث، والنتائج التي توصل إليها، كما يتناول أهم التوصيات التي يوصي بها الباحثان في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي، وحث هذا الفصل بأهم المقترحات في ضوء نتائج البحث.

### ملخص نتائج البحث:

السؤال الأول: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بشكل عام كبيرة.

- ترتيب أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة المدينة المنورة جاء على النحو التالي: (بعد جودة العملية التعليمية) يليه في المرتبة الثانية (بعد رضا المستفيدين)، ثم (بعد الإبداع والتجديد) في المرتبة الثالثة، يليه (بعد الموارد البشرية) في المرتبة الرابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة (بعد الموارد المالية والمادية)، حيث حصل على أقل متوسط حسابي وانحراف معياري.

### السؤال الثاني: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في أبعاد (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، جودة العملية التعليمية، الإبداع والتجديد) لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير نوع الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في بُعد رضا المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير نوع الجنس.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لدورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث، يقَدِّم الباحثان جملة من التوصيات لتعزيز دور مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، وهي كالآتي:
- تعزيز ممارسة مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة للميزة التنافسية بالمدارس الثانوية من خلال تقديم الحوافز والبرامج التدريبية.
- توجيه مديري مكاتب التعليم بمنطقة المدينة المنورة إلى الاهتمام بوضع آليات للتحفيز والتشجيع الوظيفي لمنسوبي المدارس الثانوية، من خلال المكافآت المادية والمعنوية، مما يشجعهم على الإبداع والابتكار ويضمن تحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة تحسين ممارسة الميزة التنافسية من خلال توفير مقومات التميز، من متطلبات مادية ومالية وأجهزة رقمية وشبكات الاتصالات والمعلومات اللازمة لزيادة تحسين البيئة التعليمية للمدارس وضمان استمرارها.

- عقد برامج تدريبية لمديري مكاتب التعليم حول استثمار المدارس وتحويلها إلى منظمات منتجة لتوفير بدائل ومصادر تمويل للتعليم في المدارس بما يحقق لها التميز والمنافسة.
- على مديري مكاتب التعليم الاهتمام بممارسة دورهم الفعال نحو مدارس الذكور والإناث بنفس الفاعلية لتعزيز الموارد البشرية، والموارد المالية والمادية، وجودة العملية التعليمية، والإبداع والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية في تلك المدارس بنفس القدر.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمة، مهند عبد الرحيم مصطفى (2018). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة - فلسطين - من وجهات نظر الموظفين، وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين.
- الأسمرى، فايز بن علي عبد الرحمن آل صالح (2019). تصور مقترح لدور مكاتب التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وفق معايير الجودة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (ع33).
- أكبر، عبير بنت فاروق حامد (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 9 (ع18)، .
- الألفي، أشرف عبده حسن؛ والزهراني، عبد الكريم حنش (2018). دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين. *مجلة الثقافة والتنمية*، س18، (ع126)، ص57 - 122.
- البايطين، عبد العزيز (2004). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*، الرياض. جامعة الملك سعود.
- الحربي، سعيد صلاح (2018). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعداتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42 (2)، ص62-113.
- الحمد، مي محمد عبد الله (2012). واقع ممارسة القيادة الأكاديمية التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم

بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحميدي، منال (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *المجلة العلمية، إدارة: البحوث والنشر العلمي،* 35 (5)، ص 443 - 480.

الحوالدة، فايز سليمان سلامة (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة،* 4، (30)، ص 19 - 35.

دومة، نوال (2011). *تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة،* رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال.

رضوان، وائل وفيق؛ وعمري، عاشور أحمد، (2020). *المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم* قبل الجامعي. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج،* ج 74.

الزيادي، رمضان علي أبو القاسم، (2016)، *الميزة التنافسية ودور الابتكار المالي في تعزيز القدرة التمويلية،* *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية،* 1 (10)، 152-172.

الشهري، خالد، وقطب، إيمان (2020). *تصور مقترح لتنمية كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس في مكة المكرمة.* *مجلة العلوم التربوية والنفسية،* 4 (10)، ص 86 - 118.

الشبية، علي (2014). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية،* كلية التربية، جامعة إب.

الصالح، عثمان بن عبد الله (2012). *تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح،* جامعة المجمعة، السعودية.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2018). *الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان.* *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس* 42 (3)، ص 214 - 314.

العتوم، محمد فوزي (2009). *رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني،* رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط.

- العثمان، خالد بن عبد العزيز (2017). تصور مقترح لتطبيق المحاسبة التعليمية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، 2، (6)، ص 48 - 64.*
- العجمي، محمد صالح؛ وعبابنة، صالح أحمد أمين (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 5 (2)، ص 21 - 41.*
- العمرائي، عبد الله حسن (2016). *تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لمدارس التعليم العام الأهلية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح*، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الفضل، عبد العزيز ناصر (2018). *صعوبات تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض ومتطلبات مواجهتها*، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 5(61)، ص 165 - 205.
- قويدر، لويزة؛ وكشيدة، حبيبة (2012م). *دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها*، مداخلة قُدمت في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
- الكريدا، سليمان علي (2009). *التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي*، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- محمد، محمود محمد السيد (2020). *عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (21)، عدد خاص، ص 149 - 169.*
- مسعود، آمال سيد (2015). *ملامح إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ج 3 (39)، ص 13 - 97.*
- المصري، نضال، عابدين، إبراهيم. (2017). *دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، 37 (3) 97-118.*
- المملكة العربية السعودية (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*، متاح على: [vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa).

- المناصر، أروى (2012). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- المنتدى الاقتصادي العالمي (2016). الميزة التنافسية. تاريخ الزيارة (2021 / 2 / 23). متاح على: <https://www.weforum.org/search?query=Competitive+ advantage>
- الناظر، سيرين (2011). علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الخليل.
- الهمالي، جوهر (2020). دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. مجلة بحوث الاتصال، س4، (ع8)، ص2 - 31.
- وزارة التربية والتعليم السعودية (2015). الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، المملكة العربية السعودية، متاح على الإنترنت: <http://egate.tamayaz.org.sa/pdf/dir07.pdf>

### ثانياً: المراجع العربية (مترجمة):

- Abu Shamma, Muhannad Abdel Rahim Mustafa (2018). Administrative creativity and its impact on achieving competitive advantage in public service institutions–Palestine–from the perspectives of employees, Palestinian Ministry of Education– Palestine .
- Al–Asmari, Fayez bin Ali Abdul Rahman Al Saleh (2019). A proposed vision for the role of education offices in achieving the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 according to quality standards. International Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, (p. 33).
- Akbar, Abeer Bint Farouk Hamed (2017). Administrative leadership practices to achieve competitive advantage in high schools in Jeddah, Saudi Arabia. Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, 9 (p. 18).



Al-Alfi, Ashraf Abdou Hassan; and Al-Zahrani, AbdelKarim Hanash (2018). The role of education offices in Al-Baha region in supporting school administrative decisions from the point of view of school leaders and educational supervisors. Culture and Development Magazine, S18, (p. 126), pp. 57-122.

Al-Babtain, Abdulaziz (2004). Modern trends in educational supervision, Riyadh. King Saud University.

Al-Harbi, Saeed Salah (2018). A proposed strategy to develop the performance of education office managers and their assistants in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends. International Journal of Educational Research, 42 (2), pp. 62-113.

Al-Hammad, Mai Muhammad Abdullah (2012). The reality of the practice of transformative academic leadership among female directors of education offices in Riyadh, master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

Al-Hamidi, Manal (2019). The Role of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in Saudi Universities: An Empirical Study on Taif University. Scientific Journal, Department: Scientific Research and Publication, 35 (5), pp. 443-480.

Khawaldeh, Fayez Suleiman Salameh (2020). The reality of competitive advantage in government high schools in Mafraq Governorate: A field study on school principals in Mafraq Governorate - Jordan. Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center in Gaza, 4, (30), pp. 19-35.

Duma, Nawal (2011). Activating the internal customer in order to enhance a competitive advantage: a case study of the Antibiotics Branch in Medea, Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Department of Business Administration.

Radwan, Wael Wafik; And Omari, Ashour Ahmed, (2020). Leadership skills as an entry point for achieving competitive advantage in pre-university education institutions. Educational Journal, Sohag University, vol. 74.

Al-Ziyadi, Ramadan Ali Abu Al-Qasim, (2016), Competitive Advantage and the Role of Financial Innovation in Enhancing Financing Capacity, Arab Journal of Social Sciences, 1 (10), 172-152.

Al-Shehri, Khaled, and Qutb, Iman (2020). A proposed vision for the development of classroom management competencies among new teachers in private schools from the point of view of educational supervisors and school leaders in Makkah Al-Mukarramah. Journal of Educational and Psychological Sciences, 4 (10), pp. 86-118.

Alshibh, Ali (2014). The role of strategic management in achieving competitive advantage in educational institutions, College of Education, Ibb University.

Al-Saleh, Othman bin Abdullah (2012). Competitiveness of Higher Education Institutions: A Proposed Framework, Majmaah University, Saudi Arabia.

Salah El-Din, Nisreen Saleh Mohamed (2018). Leadership practices that support achieving competitive advantage in basic education schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman. Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Faculty of Education, Ain Shams University 42 (3), pp. 314-214.

Al-Atoum, Muhammad Fawzy (2009). The mission of the organization and its impact on achieving competitive advantage: a field study on the Jordanian pharmaceutical

industry, master's thesis, Faculty of Business, Department of Management, Middle East University.

Al-Othman, Khalid bin Abdulaziz (2017). A proposed vision for the application of educational accounting in education offices in the Kingdom of Saudi Arabia. The Specialized International Journal of Education, Jordan Psychological Society, 2, (6), pp. 48-64.

Al-Ajmi, Muhammad Salih; Ababneh, Salih Ahmed Amin (2020). The reality of competitive advantage

In government high schools in the State of Kuwait from the point of view of school principals. The Jordanian Educational Journal, Jordanian Society for Educational Sciences, 5 (2), pp. 21-41.

Al-Omrani, Abdullah Hassan (2016). The application of school accreditation standards for private general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia: a proposed model, Ph.D. thesis, King Saud University, Riyadh.

Al-Fadl, Abdulaziz Nasser (2018). Difficulties in applying participatory leadership in educational offices for boys in Riyadh and the requirements to confront them, The World of Education, The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resources Development, 5 (61), pp. 165-205.

Kouider, Louisa; Kashida, Habiba (2012 AD). The role of competitive advantage in the business environment and its sources, an intervention presented at the International Scientific Forum on Knowledge in the Shadow of the Digital Economy and its Contribution to the Formation of Competitive Advantages for Arab Countries, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Algeria.

Karida, Suleiman Ali (2009). Strategic Planning in Private Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia: An Applied Model, Ph.D. Thesis, College of Education, King Saud University.

Muhammad, Mahmoud Muhammad Al-Sayed (2020). Factors of building competitive advantage in educational institutions. Journal of Scientific Research in Education, Faculty of Girls for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, (21), special issue, pp. 149-169.

Massoud, Amal Syed (2015). Features of a strategy to achieve the competitive advantage of public schools in general education in Egypt. Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Ain Shams University, Volume 3 (39), pp. 13-97.

Al-Masry, Nidal, Abdeen, Ibrahim. (2017). The role of administrative creativity in achieving competitive advantage: a field study on industrial companies in the Gaza Strip. Arab Journal of Management, 37 (3): 97-118.

Saudi Arabia (2016). Saudi Vision 2030, available at: [vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa).

Manaseer, Arwa (2012). Knowledge management of public high school principals and its relationship to achieving competitive advantage and ensuring the quality of education in their schools, Ph.D. thesis, Faculty of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University.

World Economic Forum (2016). Competitive advantage. Date of visit (23/2/2021). Available at: <https://www.weforum.org/search?query=Competitive+advantage>.

Al-Nazer, Serene (2011). The relationship of using information technology to achieve competitive advantage from the perspective of employees at a mobile company in the West Bank, Master's thesis, Department of Business Administration, Hebron University.

Al-Hamali, Jawhar (2020). The role of public relations and communication offices in crisis management: a field study of a sample of employees at the National Authority for Technical and Vocational Education. *Communication Research Journal*, Q4, (p. 8), p. 2 - 31.

Saudi Ministry of Education (2015). The Interpretive Guide to Standards of Administrative Excellence, Kingdom of Saudi Arabia, available on the Internet: <http://egate.tamayaz.org.sa/pdf/dir07.pdf>

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

Hsun,H.&Cheng,L., (2012). Strategic Management for Competitive Advantage: a Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. (34), No. (6), pp. 611-628.

Huang, H. (.-M. (2010). **Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010: Doing more with less.** Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurc.

Karanyshev, A.D & kostin, A.k, (2010). **intercultural competence as a competitive advantage of secondary school**, graduates Russian, education and society, vol, 52, 11. P12-26.