



تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)*

مصلحة بنت حسين بن محمد البارقي

(438203914)

جامعة الملك سعود – المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: gad4050@hotmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في خمسة أبعاد (التكلفة – الجودة – المرونة- وقت التسليم – الإبداع)، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة: تكونت من فئتين هما: الفئة الأولى فئة رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية: (الرياض-حائل-الأحساء-مكة المكرمة -جيزان) بالمملكة العربية السعودية وقد بلغ حجمها (215) رئيساً، أما الفئة الثانية فهي فئة مديري التعليم ومساعدتهم بنفس الإدارات التعليمية الخمس وبلغ عددهم (10).

أداتا الدراسة: تم جمع البيانات عن طريق تطبيق أداتين، الأولى استبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية التي تم تطبيقها على فئة رؤساء الأقسام، أما الأداة الثانية فهي (المقابلة) التي تم إجراؤها مع فئة مديري التعليم ومساعدتهم.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ما يلي:

- أن درجة محور (واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) متوسطة جاء في المرتبة الأولى بعد (واقع وقت التسليم) بدرجة أداء عالية، أما الرتب من المرتبة الثانية إلى الخامسة فقد احتلتها الأبعاد الأربعة الأخرى (واقع المرونة، واقع التكلفة، واقع الجودة، واقع الإبداع) على التوالي بدرجة أداء متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام.
- أن أفراد الدراسة موافقون على وجود صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم بدرجة متوسطة؛ إذ حصلت جميع أبعاد المحور على درجة صعوبة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، الميزة التنافسية، إدارات التعليم.

* قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العام.



Developing Directorates of Education Performance in the Kingdom of Saudi Arabia to Achieve Competitive Advantage (A Proposed Model)

Muslehah Hussein Mohammed Albarqi

(438203914)

King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Email: gad4050@hotmail.com

ABSTRACT

Objectives of the study: The study aimed to identify the reality of directorates of education performance in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve competitive advantage in five dimensions (Cost- Quality- Flexibility- delivery time – Creativity), clarify the difficulties that encounter the development of directorates of education performance in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve a competitive advantage, and identify the requirements of directorates of education performance in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve a competitive advantage.,

Methodology: The descriptive survey approach.

Sample of the study: The sample of the study consists of two categories: the first category includes the heads of departments in the directorates of education: (Riyadh- Hail- Hassa- Makkah- Jizan) in the Kingdom of Saudi Arabia totally (215). The second category includes the directors of education and their assistant directors in the same five directorates of education totally (10).

Tools of the Study: Two tools were applied for data collection: the first tool is the questionnaire about the reality of directorates of education performance in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve competitive advantage which was applied to the category heads of departments, the other tool is the (interview) which was held with the category of the directors of education and their assistant directors.

Main Results: The study revealed the following main results:

- The concept's degree of (the reality of directorates of education performance in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve competitive advantage) was moderate. The dimension of (the reality of delivery time) was ranked first with a high-performance degree, the other ranks from the second to the fifth are the other four dimensions (the reality of flexibility, the reality of cost, the reality of quality, the reality of creativity) respectively with a moderate performance degree from the opinions of the study sample of the heads of departments.
- The study members moderately agree on the existence of difficulties to achieve the competitive advantage in the directorates of education; whereas all dimensions of the concept obtained moderate difficulty degrees.

Keywords: Performance Development- Competitive Advantage- Directorates of Education.



الفصل الأول: مدخل الدراسة

المقدمة

في ظل التسارع الحضاري الذي يشهده العالم بكل أبعاده وتحدياته، يتحتم على المجتمعات تكريس كافة الجهود لإحداث التقدم ومواكبة هذا التسارع الحضاري.

وتتجه الدول المتقدمة لتحقيق درجة عالية من التنافسية بين المؤسسات التعليمية ، ففي هذا العصر أصبح السباق بين الأمم في مجال التعليم لا في ميدان السلاح، ولهذا تحولت معايير الجودة في المؤسسات التعليمية من معايير محلية تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم في كل دولة إلى معايير عالمية، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف المؤسسات التعليمية لهذا تحولت المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة وحتى في كثير من الدول الأخذة في النمو من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق معطيات وقيم التقدم، ذلك الأداء المخطط الذي يستهدف تطوير جميع العمليات الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على أساس المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (مسعود، 2015م).

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت الإدارات التعليمية بحاجة ماسة لرؤية إدارية جديدة تحرك وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمنظومة التعليمية مستقبلاً زاهراً قادراً على التنافس والاستحواذ على مراتب متقدمة على المستوى العالمي، وتلك الآمال لا تتحقق إلا إذا كانت الإدارات التعليمية بالمناطق التعليمية على دراية تامة بمتطلبات المدارس التي تقع تحت إشرافها ومتابعتها خاصة فيما يتعلق بانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها في تحقيق أهدافها (الحديدي، 2017م).

لذلك فقد أصبح تطوير أداء الإدارات التعليمية من أبرز القضايا التعليمية لتحقيق النهضة التنموية، وتطوير العملية الإدارية بمختلف جوانبها، كما ينبغي على الإدارة التعليمية تنمية قدرات منسوبيها وتدريبهم في ظل الاتجاهات الحديثة، لتتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية والتحديات المستقبلية، وذلك لما تلعبه هذه الإدارات من مساندة للعملية التعليمية في تحسين أدائها (الهياف وسلامة، 2016م).

ولتحقيق هذه التنافسية بين المؤسسات التعليمية يتحتم عليها 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 (كشيدة، 2013م).

وأوضحت دراسة الصالح (2012م) أن المؤسسات التعليمية تسعى في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية لمنسوبيها.

لقد أصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الأخيرة لاسيما المحلية، ولكي تستطيع تلك المؤسسات أن تنافس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، بناءً على ما تقدم يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية (أكبر، 2017م).

ووضح عمار (2019م) أنه يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية يتم تحقيقها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتبذل المؤسسة التعليمية جهداً كبيراً لتحقيق ميزة تنافسية، وقد يكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة يتم استغلالها على المدى القصير، ولا تمكن من إحداث النمو والتطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالموارد التي تستمد منها الميزة التنافسية حتى يتم تحقيق أهداف منها: وفاء العملاء الدائم للمؤسسة، وتحقيق الريادة في مجال التعليم بهدف تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتحقيق أحد أهداف رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال خلق بيئة تنافسية وفق تحسين الجودة التعليمية وتحقيق كفاءة الأداء، وذلك بتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.



مشكلة الدراسة

يناط بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية مسؤوليات ومهام وضعتها في مكانة غاية في الأهمية، كونها تتحكم في سير المنظومة التعليمية، وذلك من خلال الاشراف على كافة الطلاب في مختلف المراحل الدراسية، وتنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية، ومن هنا تكون أهمية تطوير تلك الإدارات بما يتماشى مع متطلبات عصر يتسم بالتطور والتغير السريع والمتلاحق، في ظل الثورة التكنولوجية.

وقد أشارت دراسة الحربي (2015م) إلى أن نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية يتوقف على كيفية إدارتها وأكدت على ضرورة تطوير أدار الإدارات التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ودراسة الهياكل وسلامة (2016م) التي أكدت على ضرورة رسم خطة واضحة لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في ضوء الاحتياجات التدريبية كما أكدت دراسة الصعدي (2018م) على ضرورة تطوير أقسام الإدارات التربوية بإدارات التربية والتعليم.

ومع ازدياد حدة المنافسة في القرن الحادي والعشرين فإن العديد من الإدارات التعليمية تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإن هناك حاجة ملحة إلى تطوير أداء الإدارات التعليمية وفقاً لما يلائم قدراتها ومواردها، وتؤكد وزارة التعليم (2015م) في دليلها التفسيري لمعايير التميز الإداري لفئة الإدارة المتميزة، أن تكون للإدارة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الإدارات التعليمية الأخرى.

وأشارت دراسة الخالدي (2016م) ودراسة اليامي (2018م) ودراسة الصعدي (2018م) أن هناك العديد من التحديات والتغيرات التي تواجه الإدارات التعليمية التي تحد من قدرتها على التنافسية، وتتمثل في: مقاومة التغيير، التمسك بالمركزية، ضعف القدرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهدر في الانفاق، وضعف بيئة الاستثمار، وقلة الاهتمام بالأنشطة. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة حول كيفية تطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.
2. الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.
3. التعرف على متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
2. ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تستمد الدراسة أهميتها من خلال ربطها بين موضوعين هامين وهما تطوير إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية.
2. يعد موضوع الدراسة مجالاً مناسباً للبحث، ويتوافق مع توجهات الدولة، وكذلك مع توجهات وزارة التعليم نحو التحديث ومواكبة التطورات العالمية.

الأهمية العلمية (التطبيقية):

1. تأمل الباحثة أن يزود النموذج المقترح الجهات ذات الاختصاص في وزارة التعليم بألية لتطوير أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية.



2. تبصير مخططي السياسات التعليمية بالتوجهات الاستراتيجية التي يجب أن تبنى على برامج لتطوير أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية.
3. مساعدة الباحثين في المجالات الإدارية والتربوية وطلاب الدراسات العليا في الاطلاع على مجريات الدراسة الحالية والاستفادة من نتائجها لعمل دراسات مكملتها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على معرفة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الأبعاد الآتية (التكلفة- الجودة)

الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على خمس إدارات تعليم بالمملكة العربية السعودية وهي (حائل-جيزان-الرياض-مكة المكرمة-الأحساء)، وقد تم اختيار هذه الإدارات نظراً للتوزيع الجغرافي للمملكة.

الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة على رؤساء الأقسام في إدارات التعليم وعددهم (215) فرداً وعلى مديري التعليم ومساعدتهم وعددهم (10) فرداً، في الفصل الدراسي الثاني لعام 1442هـ.

مصطلحات الدراسة:

الأداء: (Performance)

عرفه الخالدي (2016) بأنه: "معيار يقيس الفاعلية المتعلقة بقدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية، بحيث كلما كانت المؤسسة قادرة على مقابلة المتطلبات والاحتياجات كلما كانت فعالة". وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "مجموعة الجهود والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شئون الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية والتي تتضمن التعليم وتنظيمه ومتابعته وتقييمه ومتابعة التطورات التكنولوجية والعالمية على المستوى التعليمي".

الميزة التنافسية (Competitive advantage):

ويعرفها الخوالدة (2018) بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "قدرة إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وانجازات متميزة على المستوى المؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر، من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة، لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة". وأبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة – الجودة – المرونة-الإبداع والابتكار-الاستمرارية.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل الخلفية النظرية للدراسة الحالية، والتي تتضمن استعراض أدبيات الدراسة المرتبطة بالمحاور الرئيسية موضع الاهتمام في الدراسة، وهي: تطوير الأداء، والميزة التنافسية، كما يتضمن الفصل مراجعة الدراسات والبحوث وثيقة الصلة بموضوع الدراسة؛ بهدف تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وإبراز الجديد الذي تضيفه الدراسة إليها، وأوجه الاستفادة من تلك الدراسات في إجراء هذه الدراسة.

تطوير الأداء

مفهوم تطوير الأداء

يعد مفهوم تطوير الأداء مفهوم مركب من عنصرين أساسيين وهما: التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد تناول الباحثون على مر العصور هذين المصطلحين بتعريفات مختلفة تركز كل منهما على جانب معين فمنها ما يركز على علم السلوك، ومنها ما يركز على أهداف المنظمة.

مصطلح تطوير الأداء عرفه رمضان (2009م، 19) بأنه: "عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء، وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل واساليب جديدة"



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (66) أبريل 2021 Volume (66) April 2021



ويعرف الدجني (2011م، 106) بأنه: "نتاج التغيير في استراتيجيات مهمة داخل المؤسسة كالأفراد والهيكل التنظيمي، والوظائف، والعمليات، والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى التطوير الشامل في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات التي ينبغي القيام بها". ويعرفه العتيبي (2013) بأنه "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه".

ويعرف الغشامي (2017، 117) "تلك الجهود الهادفة على إحداث تطوير جذري شامل ومتدرج في مختلف الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية في المؤسسة، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات أصحاب المصالح المستفيدين من المؤسسة وبوأكب التغيرات الحالية والمستقبلية".

وبالنظر إلى التعاريف السابقة نلاحظ أن جميعها تركز على أن تطوير الأداء عبارته عن جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسة التعليمية، بهدف إحداث تغييرات كمية ونوعية في جميع المجالات (السلوكية-القانونية-التنظيمية – الإجرائية-التقنية) يكون شامل لجميع مكونات المؤسسة التعليمية، يقوم على أسس علمية واستراتيجيات قادرة على استثمار قدراتها وإمكاناتها المتاحة، بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، ويمكن تلخيص ما ركزت عليه التعاريف في التالي:

- يتضمن تطوير الأداء دراسة منظمة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لعملية التطوير.
- يستهدف تطوير الأداء زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية.
- يمكن أن يشمل تطوير الأداء على كافة أبعاد المنظمة بأكملها أو جزء منه، ويتوقف ذلك على مدى استقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المؤسسة كنظام.
- وفي ضوء التعاريف السابقة، تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "مجموعة الجهود والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شئون الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية والتي تتضمن التعليم وتنظيمه ومتابعته وتقويمه ومتابعة التطورات التكنولوجية والعالمية على المستوى التعليمي".

أهمية تطوير الأداء:

تكمن أهمية تطوير الأداء في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية بصفة خاصة إلى دوره الفعال في رفع كفاءة العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته وبالتالي إنجازته بسرعة وفعالية. ويؤكد روثول (Rothwell, 2012, 55) ما سبق حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعليم هي تخصيصها 40% من الدخل لتطوير الأداء.

ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء هو تركيز المؤسسات على تحسين المخرج على مستوى الفرد والمؤسسة، كما أنه يضيف قيمة فعلية إيجابية للمؤسسة، ويتضمن تطوير الأداء نوع من التحليل للواقع وبالتالي جس مواضع الإخفاق والمشكلات التي تعيق التقدم ومن ثم العمل عليها لتحسين الأداء بشكل عام، وقد أشار القاسم (2015م) والرفاتي (2011م) إلى أن هناك عدد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء ومنها ما يلي:

- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول والإجراءات الكفيلة بالقضاء على المشكلات.
- يقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية على مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء.
- يترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، ويساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء.
- يمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة بما يمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، ويحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
- رفع مهارة ومعرفة العاملين وتزويدهم بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل وتمكينهم من إدارة النظام.
- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (66) أبريل 2021 Volume (66) April 2021



- تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنها تجمع في تقرير واحد وأجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث إنه يتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى، والقصيرة المدى، وغيرها من الموازنات.
- وقد لخص (القاسم، 2015م) و (الختلان، 2016م) أهمية تطوير الأداء في النقاط التالية:
- أنه يقوم على أسس علمية مخططة واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة، ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية.
- أن الهدف الأساسي له هو تطوير المؤسسات، وليس الإجراء.
- يجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مادية أو تقنية.
- أنه جهد منظم ومستمر، لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل، والمدى المتوسط.
- أهمية دعم ومشاركة الإدارة العليا في تطوير أداء المؤسسات.
- أنه يحتوي على رؤية مستقبلية للمؤسسات.
- إشراك عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية، وتطوير استراتيجيات الوصول إليها.
- يساعد في عملية التعلم للفرد والفريق، والتنظيم بأكمله.

الميزة التنافسية

نشأة الميزة التنافسية ومفهومها:

تعد الميزة التنافسية من المصطلحات الهامة والحديثة التي بزغت خلال السنوات الماضية، حيث ظهرت مثل كثير من المصطلحات في مجال الاقتصاد والتجارة والصناعة أولاً، ثم انتقلت تدريجياً بعد ذلك إلى مجالات التعليم، وعليه يمكن القول إن مفهوم الميزة التنافسية بدأ ينتقل مؤخراً إلى حقل التعليم؛ حيث تشهد المؤسسات التعليمية تحديات جديدة، مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد، وحصولها على ترتيب متقدم بين المؤسسات التعليمية وغير ذلك من التحديات.

في حين أن مصدر هذا المفهوم يعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم الميزة التنافسية هو حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابه ريكاردو، وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أي أنها التحدي الذي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية، منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية (العجمي، 2020م).

وفي أواخر السبعينات يرجع ظهورها من خلال شركة ماكينزي للاستشارات اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية بفضل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم، وفي الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد كتابات مايكل بورتر من 1980-1985م، وبداية من ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يأخذ مكانة مهمة في عالم الأعمال والإدارة أدى إلى فهم معناها وتقنياتها (غول، 2010م).

ويشير (Porter 2008) إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر من المفاهيم الحديثة والتي يكتنفها الغموض، فالمطلبات المعاصرة الآن تستوجب التغيير والتطوير السريع وتحتاج إلى البحث باستمرار عن الصبغ والأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة، والتي تحقق التحسب والتنبؤ والتخطيط استراتيجياً إزاء الموقف.

حيث أشارت البغدادية (2018م) أن مفهوم الميزة التنافسية في التعليم يتسم بالحدثة، حيث بدأ الاهتمام به في بداية التسعينيات من القرن العشرين؛ كنتاج لظاهرة العولمة والنظام الاقتصادي الحديث، والتوجه لاقتصاديات السوق في عدة مجالات صناعية وتجارية واقتصادية إلى أن امتد لمجال التعليم، لمواجهة تحديات تحقيق معايير تعليم قادرة على المنافسة العالمية للحصول على تقدير متقدم على المستويات العالمية.

وعلى صعيد المفهوم يصعب تحديد مفهوم واحد ودقيق للميزة التنافسية، نظراً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته، لذا لابد من النظر للميزة التنافسية على أنها مفهوم متغير،



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (66) أبريل 2021 Volume (66) April 2021



ديناميكي بفعل الزمان، والمكان، والسياق، وهو مفهوم عام ومتعدد الأوجه، وله طبيعة متعددة الأبعاد، مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد (الصالح، 2012م)

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، مما يعكس إيجابياً على مستوى معلميهما وخريجيهما فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة اقبال الطلبة على الالتحاق بها" (إبراهيم، 2009م، 15).

كما يعرفها أنها: "قدرة المؤسسة على استغلال المعرفة والمهارات الموجودة لتحقيق النتائج المرجوة (Brid. 2012, 17).

ويعرفها ويح (2013م، 45) بأنها: "مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المؤسسة تنسيقها واستثمارها؛ لخلق قيمة ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى".

ويوضح أحمد وسعيد (2015م) بأن الميزة التنافسية نتاج لسعي المؤسسة واستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد، وتستمد أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها من خلال المرحلة القادمة استعداداً للمرحلة لاحقة.

كما يعرفها سيد (2016م، 32) أنها: "تلك السمات التي تمتلكها المؤسسة بناء على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والخدمات، وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمعارف التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين".

ويعرف البلوشي (2019م، 47) الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسات على تلبية وإشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها بجودة وسرعة وبتكلفة معقولة، والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية بشكل يفوق المؤسسات العامة والخاصة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي".

وتعرف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها: "امتلاك المؤسسة التعليمية للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين" (أحمد، 2015م، ص. 111).

ويعرفها الخليفة (2017، 75) بأنها: "العنصر أو المهارة أو الصفة المميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمة ذات قيمة للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى".

ويعرفها محمد وجمعة ومحمود (2020م، 157) بأنها: "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال تقديم قيمة مضافة للتلاميذ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يمكنها من المنافسة ويضمن بقائها واستمراريتها ويحقق لها عوائد مادية مناسبة".

وبعد النظر في التعريفات السابقة مع اختلاف مصادرها والمرجعيات الفكرية والثقافية لمعرفتها، يمكن للباحثة أن تستخلص ما ركزت عليه التعاريف السابقة في التالي:

- قدرة المؤسسة على إنجاز نشاط معين بشكل متميز.
- قدرة المؤسسة على فرض تميزها على باقي المؤسسات المنافسة الأخرى.
- قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.
- قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة إيجابية لدى العملاء.
- تتحقق على المدى الطويل من خلال صياغة وتطبيق استراتيجية المنظمة.
- البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية نسبية مقارنة مع المنافسين وهي ليست مطلقة.

ومن خلال ذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: قدرة إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستوى المؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر، من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة، لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة".

**أهمية الميزة التنافسية:**

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهما بالنسبة للمؤسسات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف والتأقلم مع متطلبات المنافسة والتغيير (رضوان؛ وعمرى، 2020).

وتعد الميزة التنافسية معياراً لتحديد نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، وهدفاً أساسياً تسعى له المؤسسات التي تريد الاستمرار والبقاء، حيث أجمل عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية كما عبد الدليمي (2017) والديحاني (2017) وعبدالعال (2017) فيما يلي:

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة.
 - تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها.
 - تساعد على خلق بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات.
 - تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.
 - تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها لكونها مستمدة من موارد المؤسسة وقدراتها.
 - متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد.
- وتتبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة للميزة التنافسية بشكل جدي ضرورة ملحة وصحيحة، وأن إدارة قدراتها الإنتاجية وتطوير أدائها أصبح السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة ومن هنا تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية (Zyl, 2006):

- إيجاد قيمة تلبي احتياجات المستفيدين وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم.
 - تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين.
 - تحقيق حصة سوقية وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة.
 - تمثل معياراً لتحديد المؤسسات المتميزة والناجحة وذلك بنماذج جديدة يصعب تقليدها.
 - تمثل معياراً لامتلاك المؤسسة أفراداً أكثر عدداً وكفاءة مما يزيد من إنتاجها وكفاءتها.
- في حين رأى الغالبي وإدريس (2011م) مجموعة من الأهمية للميزة التنافسية من أهمها:
- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو في الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها.
 - متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
 - تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة

أنواع الميزة التنافسية وأبعادها:

تشير كشيده (2013) ومسعود (2015) أن للميزة التنافسية نوعين هما:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** وهي قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج مخرجات تعليمية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتحقيق هذه الميزة من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها المادية والبشرية.
 2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها، ويستند ذلك إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، فالجودة الشاملة في العملية التعليمية يمكن تحقيقها من خلال الأنشطة والأساليب التي تم استخدامها لتحقيق جودة المنتج والعمليات والخدمة التعليمية المقدمة وتحقيق مستوى عال من التحسين المستمر في معدل الأداء.
- في حين أن المقصود بأبعاد التنافس هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية عن



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (66) أبريل 2021 Volume (66) April 2021



المنافسين، ويمكن أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التنافس كما ذكرها (شرف، 2019) و (مبروك، 2017) و (دهمان والعاجز، 2018)، و (الربيعاوي وحافظ وعباس، 2018):

■ **التكلفة (Cost):** تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق التكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء، بما يساهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء الأعمال ومن بين الشروط اللازمة لخفض التكلفة باستمرار هي: الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تحقيق التكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، التكلفة على أساس النشاط.

■ **الجودة:** تتجلى أهمية الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة، بحيث تسعى المؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها وذلك على اعتبار أن مفهوم الجودة يعني: درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه، تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المؤسسة، كما قسمت الجودة إلى ثلاث أبعاد:

- التصميم: تعريف المؤسسة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.
- المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.
- المرونة: أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق اليوم، بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل اشباعها، وتعرف المرونة على أنها: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، كما تعرف على أنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الابتكارات في التصميم والأحجام.
- وقت التسليم: إن اعتماد المنافسة على عامل الزمن أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك سببه التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق والتي تتطلب الاستجابة السريعة لها من خلال:
- سرعة التسليم: وتقيس قدرة المؤسسة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن.

■ اعتمادية التسليم: وتقيس قدرة المؤسسة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.

■ **الابتداع:** من أهم ما يميز اقتصاديات اليوم، أنها اقتصاديات مبنية على المعرفة لذلك بات اليوم الابتداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية وذلك على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية متفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، هذا إلى جانب أن الابتداع يمثل المبادرة التي يبديها الفرد على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، لذلك يعتبر الابتداع بمثابة عملية القفز أو التحول من القديم إلى الحديث.

مصادر الميزة التنافسية:

إن تحقيق المؤسسات التربوية مزايا تنافسية يمكنها من التفوق على كثير من منافسيها حيث من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الأفراد وتحقيق التميز من خلال تحقيق القيمة للمستفيدين وبشكل متميز عن المنافسين كما تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى كما توجد العديد من المصادر التي يمكن للمؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلالها، ومن أهم هذه المصادر: (أحمد، 2015) و (عبد الوهاب، 2015) و (طالب والبناء، 2017):

- المصادر الداخلية: المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد الأولية... وغيرها كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة وأساليب التنظيم الإداري والطرق ومردودات البحث والتطور والابتداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية: هذه المصادر كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد الفرص والمميزات التي يمكن أن تستثمرها المؤسسات التعليمية وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية والموارد البشرية المؤهلة.



كما اتفق كلاً من (Bisaria (2013، وخاطر(2015م) على أن مصادر الميزة التنافسية يمكن تصنيفها إلى مصدرين وهما:

- التفكير الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية: وهي اعتماد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة - التميز - التركيز) ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها.
- الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: من الضروري وجود الموارد والكفاءات العلمية لضمان نجاح استراتيجية التنافس واستمرار البحث والتطوير وتجديد الطاقات المعرفية المبدعة والمعلومات التقنية بالمؤسسة والمحصل عليها من البرامج التعليمية في المؤسسات التعليمية.

عناصر الميزة التنافسية:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي (شليبي، 2018) (أحمد، 2015):

- **الموارد الطبيعية:** تعد الموارد الطبيعية إحدى العناصر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية، ويقف عدم توافرها حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول وبالتالي لم تعد الموارد الطبيعية تتنافس أولويات المعادلة التنافسية.
 - **رأس المال:** يعد توافر رأس المال في المؤسسة من أهم العناصر القادرة على تحقيق الميزة التنافسية ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية وذلك عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية رأس المال للمؤسسة في تحقيق المنافسة.
 - **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين الكفاءة في الخدمات المقدمة وتحقيق الميزة عبر عمليات إيجاد واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم يقتصر على مؤسسة بعينها حيث تستطيع الكثير من المؤسسات الحصول على هذه التكنولوجيا.
 - **الموارد البشرية:** يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعد من أهم المصادر للمؤسسة التي لها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة التقليدي بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.
- وبين كل من (Hill and Jones (2001 بأن عناصر الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:
- ✓ الكفاءات المتميزة: وهي نقاط قوة للمؤسسة يتيح لها فرصة للتميز، أو تخفيض جوهري في التكاليف، بحيث تنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما: الموارد، وتشمل كافة الموارد التي تمتلكها المؤسسة كالموارد المالية والاجتماعية والموارد المادية والبشرية والتقنية، والفدرات وهي مهارات التنسيق بين الموارد، والأساليب المعتادة في العمل الإجراءات.
 - ✓ التحديث: وهو استحداث عمليات جديدة، والعمل على تطوير الأساليب القيادية والإدارية بما
 - ✓ الاستجابة للمستفيدين: من خلال القدرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، واشباع حاجات المستفيدين في الوقت المحدد دون تأخر.
 - ✓ جودة الخدمة: فحين يدرك المستفيدون أن هناك جودة في الخدمة المقدمة فهي تعتبر ميزة تنافسية، وأنها ذات قيمة أعلى.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة اليحيوي(2012م) بعنوان (إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية): هدفت إلى قياس مدى توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين مكونات إدارة الأداء، وتقديم توصيات قد تفيد في إصلاح مواطن الضعف وتحقيق الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من جميع القياديين في الإدارات العامة للتعليم في كل من الرياض ، المدينة المنورة ، تبوك ، أبها ، البالغ عددهم (280) فرداً ، واستخدمت الدراسة نوعين من المنهج



فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي الحلفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير إدارة الأداء وكل مكوناتها (الإدارة الاستراتيجية- إدارة الموارد المالية- إدارة الموارد البشرية- مبادرات الأداء المتميز- نظم وتقنيات المعلومات- هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل- نظام المساءلة والمحاسبية) جاء بدرجة متوسطة، وترى ضرورة إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على القرارات، وضرورة صياغة معايير مالية التي تمكن إدارات التعليم من تنفيذ سياستها المالية، ووضع معايير ومقاييس للرقابة وتحديد الانحرافات المالية والمسؤولين عنها وتصحيحها، وضرورة توصيف المهام الوظيفية وإنشاء وحدات متخصصة لاستقطاب المتميزين، والعمل على تأهيل الموظفين من خلال برامج تدريبية قادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى في المستقبل، والعمل على إيجاد نظام مكافآت مالي للمتميزين.

دراسة الشمراني(2014م) بعنوان (تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة): هدفت إلى تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتعرف على الصعوبات التي تواجه ذلك. واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، واستخدم عينة عشوائية من العاملين في مكاتب التعليم والبالغ عددهم (340)، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير الأداء الإداري في مكاتب التعليم في ضوء مدخل الجودة الشاملة جاء بدرجة تطبيق متوسطة يعزى ذلك إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة، وأن من أهم الصعوبات التي تواجه ذلك هيمنة أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف النظام المعلوماتي وجمود الأنظمة واللوائح، وترى ضرورة توفير مستلزمات الأداء المالية والتقنية التي يتطلبها الأداء الفعال لتحقيق الجودة الشاملة، وضرورة العناية باختيار القيادات الإدارية الفاعلة سواء على مستوى الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في قطاع التعلم العام ووضع معايير وضوابط مقننة، ووجود رؤية متكاملة لتطبيق الأداء الإداري الفعال في التعليم، وضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء الإداري الفعال في الإدارات التعليمية، وضرورة إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي، لتتجاوز أهداف التعليم العام حدودها الضيقة من ضيق المعارف في أذهان الطلاب إلى شحذ الطاقات الفكرية والإبداعية لهم.

دراسة الزاندي (2014م) والتي جاءت بعنوان: "مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز، كما هدفت إلى التعرف على درجة إسهام جائزة وزارة التعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق الإحصائية لدرجات تحقق معايير جائزة الوزارة للتميز، ودرجة إسهامها في تحسين الأداء الإداري يعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة للكشف عن النتائج، وقد أظهرت النتائج أن ردة تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز في مدارس التعلم العام كانت بدرجة كبيرة جداً، وقد جاءت المجالات الفرعية التالية: (الثقافة المؤسسية، التنمية المهنية، الجودة، مجال التميز القيادي)، بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق معايير جائزة التعلم للتميز في المدارس وتحسين الأداء الإداري لدى قياداتها، وكما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقق معايير جائزة وزارة التعليم وفقاً لمتغير: النوع الاجتماعي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والخبرة.

دراسة الشبتي (2015م) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم السعودية في ضوء إدارة المعرفة"، هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير الأداء للقيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتطوري، وتم بناء استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم، والمساعدات للتعليم، والمساعدات للشؤون المدرسية، ومديري الإشراف بلغت (336) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، تمثل أبرزها في الآتي: إن واقع مستوى الأداء لمجال قدرات ومهارات العاملين جاء بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، في حين جاء مجال مستوى الأداء لمجال التجديد والابتكار بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة أيضاً، وجاء مجال نظم العمل وإجراءاته في المرتبة الثالثة، وجاء التقدير الكلي لواقع الأداء للقيادات التربوية متوسطاً، في حين كشفت نتائج الدراسة أن واقع مستوى الأداء لمجال توزيع المعرفة جاء بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، في حين جاء مجال توليد المعرفة بالمرتبة الثانية، ومجال خزن المعرفة في



المرتبة الثالثة، ومجال تشخيص المعرفة في المرتبة الرابعة، وكان التقدير الكلي لواقع الأداء في إدارة المعرفة متوسطاً.

دراسة الحربي (2015م) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، هدفت إلى التعرف على واقع أداء القيادات في مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية بغية تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم قوامها (460). حيث أظهرت النتائج: أن واقع أداء القيادات جاء متوسطاً بشكل عام، حيث كانت القيم وأخلاقيات العمل والتمكين الإداري هي الأعلى في واقع الأداء، تليها التخطيط، ثم صناعة القرار ثم إدارة الموارد البشرية، في حين كان مجال التحسين والتطوير والتميز في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي، وقد خرجت الدراسة باستراتيجية مقترحة تقوم على خمس مراحل وهي: التخطيط للتخطيط، تحليل البيئة، ووضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً، ووضع البرامج وتنفيذها، وتقييم الاستراتيجية.

دراسة أكبر (2017م) بعنوان: "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى معرفة واقع وأهم ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة طبقت على عينة عشوائية من معلمات محافظة جدة من معلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة في مجال الموارد البشرية المتميزة والموارد المالية والبنية التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية المقدمة، وتم التوصل إلى ضرورة ترسيخ قيم الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال وتدعيم السلوك المتميز، وتوفير المناخ الاجتماعي والاقتصادي المتغير والمتطور، وإيجاد القيادة الإدارية الفعالة، وضرورة تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

دراسة شعبان (2017) بعنوان: "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"، هدفت إلى بلورة إطار نظري حول القيادة الأخلاقية وآليات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس من خلال الأدبيات، وصياغة نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء توظيف مدخل القيادة الأخلاقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما وظفت أسلوب دلفاي لبناء النموذج المقترح وآلياته التنفيذية استناداً إلى آراء الخبراء، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (24) خبيراً من القادة الخبراء الممارسين في الحقل التربوي بالمرحلة الابتدائية منهم (3) خبراء بوزارة التعليم، و(18) خبير بالإدارات التعليمية والمكاتب التابعة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية.

دراسة العيد (2018م) بعنوان: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض"، هدفت إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وكذلك معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ملاك المدارس الأهلية بالرياض والبالغة عددهم (468)، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى: أن أبرز المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية هي المتعلقة بإدارة المعرفة ثم المتعلقة ببعد إدارة الموارد البشرية، ثم المتطلبات المتعلقة ببعد التقنية ثم المتطلبات المتعلقة ببعد المعرفة السوقية، ومن أبرز المعوقات عدم توفر مؤسسات تمويلية مستثمرة في المجال التعليمي، وعدم وجود مرجعيات مالية معنية بالدراسات الاقتصادية التعليمية التي تستطيع بناء التوقعات المستقبلية، ومحدودية القروض من وزارة المالية، نقص التشريعات التي تدعم التنافسية في التعليم العام الأهلي.

دراسة الصعدي (2018م) بعنوان: "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري"، هدفت إلى تصميم نموذج يساعد على تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء أبرز المعايير المحلية والدولية للتميز الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات التعليم ومساعدتهم البالغ عددهم (143)، واستخدم المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية



السعودية في ضوء معايير التميز الإداري كانت بدرجة كبيرة جداً، كما توصلت النتائج إلى ضرورة تدريب القيادات وتأهيلهم بشكل مناسب، والعمل على استحداث نظام رقابي مالي وإداري، وتدريب القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية على أساليب تقويم استخدام وتوظيف الموارد المالية من خلال قياس الأثر.

دراسة صلاح الدين (2019م) بعنوان: "الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان"، هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة 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 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 وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة التي وجهت إلى عدد (9) من مديري المدارس و(11) من مساعديهم، وعدد(262) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن أقل المحاور ممارسة كان محور البيئة التنظيمية المتكاملة والمرنة يليه محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيراً الموارد المادية والمالية الأفضل وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الموارد البشرية عن طريق تدريبها وتقديم التغذية الراجعة لها، وتوفير الإمكانيات المالية والتقنية للمدارس في ضوء احتياجاتها.

دراسة العجمي (2020م) بعنوان: "واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس"، هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ومعرفة الصعوبات التي تعيق ذلك، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (190) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وكشفت الدراسة عن أبرز الصعوبات وتتمثل في انخفاض الروح المعنوية، عدم وجود معايير تستند إليها المدارس لتفعيل الميزة التنافسية، عدم الالتزام بتفعيل الخطط المدرسية بالشكل المطلوب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة كوستين (Kostin, 2010) بعنوان: "القدرة 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، أولياء الأمور، والمعلمين الروس في المدارس الثانوية، بهدف تحليل التأثير غير المباشر للتنوع الثقافي في الحياة المدرسية وإكسابها ميزة تنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب مسح العينة، وطبقت على عينة قوامها (1180) طالباً، (980) ولي أمر، (860) معلماً، وتوصلت إلى التنمية الثقافية الذاتية، وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تقبل الاختلاف الثقافي، أحد أهم عوامل جعل القدرة متباينة الثقافات ميزة تنافسية للمدارس الثانوية العليا بروسيا.

دراسة ويراو (Wairua, 2011) بعنوان: "القيمة والمزايا التنافسية في المدارس الثانوية في نيروبي"، هدفت إلى تحديد العلاقة بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتكونت عينة الدراسة من 18 مدرسة ثانوية، وتم توزيع استبانة على العاملين في هذه المدارس، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المبادرات التربوية وتحقيق الميزة التنافسية للمدارس خصوصاً إذا تضمنت المبادرات زيادة الجودة في التعليم والتعلم والإرشاد الطلابي وتوفر إدارة فاعلة للخدمات المدرسية.

دراسة هسين، وشينج (Hsun, Cheng, 2012) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية من أجل الميزة التنافسية: دراسة حالة على المعاهد التعليمية العالية الفنية والمهنية في تايوان" هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المعاهد التعليمية العالية الفنية والمهنية في تايوان، واستخدمت المنهج



الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 89 مديراً ، وأوضحت نتائج الدراسة أن التكامل التنظيمي في المؤسسات وعرض النظريات القائمة على الموارد والاستثمار الأمثل لها، يوفر إطاراً مهماً في إجراء تحليل شامل ومنهجي فيما يتعلق بتحليل الميزة التنافسية للمؤسسات، وأن الأداء المؤسسي للمؤسسات يعتمد على البيئة المحيطة، والموارد المتاحة، والأنماط القيادية المتبعة.

دراسة هانا، أوربانكوفا (Hana, Urbancova, 2013) بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة" هدفت الى التعرف على أهمية المعرفة من خلال الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من 109 منظمة ومؤسسة في جمهورية التشيك حيث تم توزيع استبيان على مديري هذه المنظمات والمؤسسات لجمع بيانات الدراسة، وتم تحليل البيانات بالتحليل الاحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تجد أنه من المهم الابتكار ودعم ثقافة الابتكار وأن المعرفة هامة جداً لأنها تمثل مخرجات عملية التحول، وأن الابتكارات مصدر رئيسي للميزة التنافسية التي تحدد النجاح.

دراسة هونسوك، ويسبول، ويمنجوين (Hunseok, Yeseul, Myungweon, 2013) بعنوان "كيف يمكننا تقييم وتقويم الميزة التنافسية لنظام تنمية الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير وتقويم الميزة التنافسية لنظام تنمية الموارد البشرية، واستخدمت المنهج الوصفي واتبعت أسلوب دلفي للدراسات المستقبلية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عشرة خبراء من أساتذة الجامعات في الكليات المختلفة، وأوضحت نتائج الدراسة بعد استخدام مقياس معتمد طبقاً لنموذج الجودة الأوربي لقياس الميزة التنافسية، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، وأن تطوير الموارد البشرية لها تأثير قوي على الميزة التنافسية للمؤسسات.

دراسة نثامبي، جين (Nthambi, Jane, 2016) بعنوان: "تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في كينيا: دراسة مسحية على المدارس الابتدائية الخاصة في نيروبي"، هدفت إلى تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في كينيا، واستخدمت المنهج الاستكشافي، وتكونت عينة الدراسة من (129) فرداً، و(13) مدير و (13) نائب مدير و (103) معلماً، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجاباً على مستوى أداء المدرسة حيث العلاقة بينهم إيجابية وهامة، وأن قيادة التكاليف تؤثر على مستوى أداء المدرسة إيجابياً حيث تأثيرها يكون كبير وهام، وأن توظيف استراتيجيات التركيز مثل التركيز على المنهج أو التركيز على الطلاب من الطبقة الغنية أو الطلاب من الطبقة المتوسطة أو الطلاب الدوليين والتركيز على موضوعات معينة يحسن أداء المدرسة، كما أن استخدام استراتيجيات التمايز مثل تقديم التعليم الإلكتروني والبحث والتطوير والأنشطة اللامنهجية يحسن من الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في جوانب متعددة، من أهمها الآتي:

1. التوصل إلى بناء نموذج لتطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، لتحقيق الميزة التنافسية وفق خمسة أبعاد (التكلفة، والجودة، والمرونة، ووقت التسليم، الإبداع).
 2. أفادت الدراسات السابقة بشكل كبير عند إعداد أدوات الدراسة، حيث استمدت الباحثة الكثير من الأفكار لصياغة عبارات الاستبانة، استرشاداً بالدراسات السابقة.
 3. أفادت الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث الأكثر ملاءمة.
 4. وفرت الدراسات السابقة على الباحثة الجهد بتزويدها بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع البحث.
 5. ألقت الدراسة السابقة الضوء على أصالة الدراسة الحالية، حيث قلة الدراسات التي تركز على تطوير الأداء لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم العام.
 6. الاستفادة منها في تفسير ومناقشة نتائج البحث، وكيفية صياغتها صياغة علمية.
- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالعديد من المميزات، تتمثل أبرزها في الآتي:
1. تنفرد الدراسة الحالية أنها جمعت بين متغيري تطوير الأداء والميزة التنافسية.



2. تتميز الدراسة الحالية بأنها صممت نموذج لتطوير الأداء لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
3. تنفرد الدراسة الحالية من حيث تركيزها على إدارات التعليم العام، وتطوير الأداء فيها، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية، والتي بدورها تساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Approach)، وتم اختيار المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته لأهداف الدراسة الحالية، وهي: التعرف على واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد الصعوبات والمتطلبات؛ لتحقيق الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية؛ ومن ثم تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.

مجتمع الدراسة:

هم جميع رؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية (الرياض-حائل-الأحساء-مكة المكرمة-جيزان) بالمملكة العربية السعودية، البالغ عددهم (300) لتطبيق الاستبانة عليهم والتي تجيب عن السؤال الأول والثاني وهو معرفة واقع وصعوبات تطوير أداء الإدارات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من هذه الإدارات نظراً لتنوعها الجغرافي بين شمال المملكة، وجنوبها، ووسطها. ويوضح الجدول رقم (2) عدد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام:

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام

إدارة التعليم	عدد مدراء الأقسام والوحدات		المجموع
	بنين	بنات	
مكة المكرمة	50	16	66
الرياض	44	12	56
حائل	37	9	46
جيزان	45	18	63
الأحساء	53	16	69
المجموع	229	71	300

المصدر: الأمانة العامة بوزارة التعليم 1442هـ

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (72) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية: (الرياض-حائل-الأحساء-مكة المكرمة-جيزان) بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام بيانات هذه العينة في التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة (استبانة واقع وصعوبات أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية).

أما عينة الدراسة الأساسية (النهائية) فقد تكونت من ك

- فئة رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية الخمس: (الرياض-حائل-الأحساء-مكة المكرمة-جيزان) التي تم استخدام بياناتها في الإجابة عن سؤالي هذه الدراسة الأول والثاني.

تم تحديد حجمها كعينة تمثل تمثيلاً تاماً مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية الخمس الذي يبلغ (300) فرداً؛ وذلك في ضوء معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ كيرجسي ومورجان (1970) Morgan



Kergcie & التي تحدد حجم العينة الذي يمثل المجتمع، والتي تشير إلى أن عينة قوامها (169) تمثل مجتمع بحث حجمه (300) تمثيلاً تاماً (في: حسن، 2016، 534). ومعادلة حساب حجم العينة في الصورة التالية:

$$n = \frac{\chi^2 N P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + \chi^2 P (1 - P)}$$

حيث:

n = حجم العينة المطلوب.

N = حجم مجتمع البحث.

P = مؤشر السكان أو نسبة المجتمع Population Proportion واقتراح كيرجيسي ومورجان أن يساوي 0.5.

d = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.

χ^2 = قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.841 عند مستوى دلالة 0,05 (حسن، 2016، 532).

وقد زادت الباحثة حجم العينة إلى (215) فرداً لأن القاعدة العامة للعينات تقول إنه كلما زاد حجم العينة كان ذلك أصدق لتمثيل المجتمع؛ لأن زيادة حجم العينة يقلل من خطأ المعاينة ويمكن أن يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع وبالتالي تعميمًا أصدق لنتائج البحث (حسن، 2016، 535).

رابعاً: خصائص أفراد الدراسة:

(أ) عينة رؤساء الأقسام

توزيع عينة الدراسة النهائية من رؤساء الأقسام حسب متغيرات الدراسة:

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حسب متغير الدراسة

المتغير	المجموعات الفرعية للمتغير	العدد	النسبة المئوية
إدارة التعليم	مكة المكرمة	48	22.33 %
	الرياض	43	20.00 %
	حائل	41	19.07 %
	جيزان	37	17.21 %
	الأحساء	46	21.40 %
الجنس (النوع)	ذكور	161	74.90 %
	إناث	54	25.10 %
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	130	60.47 %
	دراسات عليا	85	39.53 %
سنوات الخبرة في العمل الحالي	5 سنوات فأقل	38	17.67 %
	أكثر من 5 سنوات	177	82.33 %
المجموع	-	215	100 %

أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

(1) استبانة واقع وصعوبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية للإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني، قامت الباحثة بإعداد استبانة (واقع وصعوبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) والتي تم بناءها استناداً إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتتألف الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين على النحو الآتي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية، ويشتمل على الجنس (النوع)، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، الإدارة التعليمية.

- الجزء الثاني: ويتضمن (54) عبارة تقيس محورين وكل محور يقيس (5) أبعاد فرعية، كما يلي:



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والعلوم

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (66) April 2021 أبريل 2021 العدد (66)



(1) المحور الأول: واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، ويتكون من (36) عبارة، وهذه العبارات تقيس (2) أبعاد فرعية هي:
- البعد الأول (التكلفة): ويتكون من 8 عبارات.
- البعد الثاني (الجودة): ويتكون من 14 عبارة.

(2) المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، ويتكون من (18) عبارة، وهذه العبارات تقيس (2) أبعاد فرعية هي:
- البعد الأول (صعوبات التكلفة): ويتكون من 4 عبارات.
- البعد الثاني (صعوبات الجودة): ويتكون من 3 عبارات.
ويتم الإجابة على جميع عبارات الاستبانة على مقياس رباعي حسب طريقة ليكرت؛ وذلك بإحدى الإجابات الأربع التالية: (عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، حيث تأخذ هذه الإجابات الأربع الدرجات التالية (4، 3، 2، 1) على الترتيب

الخصائص السيكومترية لأداة الاستبانة:
اتبعت الباحثة الخطوات التالية للتحقق من ثبات وصدق استبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لدى العينة الاستطلاعية التي قوامها (72) فرداً من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية، فكانت النتائج كما يلي:

الصدق الظاهري:

يُقصد بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) قدرة الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، 2010)، وقد تم عرض أداة الاستبانة على (15) من المحكمين المتخصصين - الملحق رقم (1) - لإبداء مرئياتهم حول مدى وضوح ومناسبة كل عبارة في قياس المحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه لأجله، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسية، وقد استفادت الباحثة من الملاحظات التي قدموها في تعديل صياغة بعض عبارات الاستبانة غير الواضحة، وحذف عبارات المكررة.

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لاستبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson؛ وذلك لقياس الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5)

معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=72)

م				
	التكلفة	الجودة	صعوبات التكلفة	صعوبات الجودة
1	**0.67	**0.77	**0.35	**0.72
2	**0.80	**0.84	**0.61	**0.76
3	**0.72	**0.84	**0.77	**0.76
4	**0.76	**0.85	**0.33	
5	**0.69	**0.88		
6	**0.80	**0.85		
7	**0.75	**0.79		
8	**0.80	**0.87		
9		**0.81		
10		**0.81		
11		**0.64		



م	التكلفة	الجودة	صعوبات التكلفة	صعوبات الجودة
12	**0.84			
13	**0.80			
14	**0.81			

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور (حسن، 2016، 517). كما تم حساب معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد المحور الأول: واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6):

جدول (6)

معاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد المحور الأول (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن=72)

م	البُعد	معامل الارتباط
1	واقع التكلفة	**0.93
2	واقع الجودة	**0.98

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول. وتم حساب معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمحور، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (7)

معاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد المحور الثاني (الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن=72)

م	البُعد	معامل الارتباط
1	صعوبات التكلفة	**0.75
2	صعوبات الجودة	**0.89

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني. ومن خلال الجداول ذات الأرقام (3)، (4)، (5) يتضح اتساق عبارات وأبعاد استبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية لعبينة استطلاعية تكونت من (72) من رؤساء الأقسام، وبناءً عليه فإن أداة الاستبانة صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach، ويوضح الجدول رقم (8) قيمة معامل الثبات لكل بُعد ومحور من أبعاد ومحاور الاستبانة.



جدول (8)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل بُعد ومحور من أبعاد ومحاور استبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (ن=72)

م	البُعد (أو المحور)	معامل الثبات (ألفا لـ كرونباخ)
1	واقع التكلفة	0.92
2	واقع الجودة	0.96
	واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية	0.98
1	صعوبات التكلفة	0.81
2	صعوبات الجودة	0.79
	الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية	0.94

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

أن قيم معاملات الثبات (باستخدام معادلة ألفا لـ كرونباخ) مرتفعة للمحور الأول بجميع أبعاده، حيث امتدت من (0.90) إلى (0.96) ومعامل الثبات الكلي للمحور الأول بلغ (0.98)، وللمحور الثاني بجميع أبعاده أيضاً، حيث امتدت من (0.79) إلى (0.90) ومعامل الثبات الكلي للمحور الثاني بلغ (0.94) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحثة ثبات وصدق استبانة واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، وصلاحيته لقياس واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويوضح الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية. ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة، تم توزيع الإجابات في محوري استبانة (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي (لقياس درجة الأداء في المحور الأول، ودرجة الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمحور الثاني)، حيث تم إعطاء أربعة أوزان للبدائل الأربعة: (عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، حيث تأخذ هذه البدائل الأوزان الآتية على التوالي: (1، 2، 3، 4)، وتم تحويل درجة كل مستجيب أو مستجيبة على بُعد أو محور من محاور الاستبانة إلى 4 درجات لكل بُعد أو محور، وذلك عن طريق القسمة على عدد عبارات البُعد أو المحور، وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات أو فئات متساوية في المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) \div (\text{عدد بدائل المقياس} - 1) = 4 \div (4 - 1) = 1.33$$

لنحصل على التصنيف الموضح بالجدول التالي:

جدول (9)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الفئة	مدى الإجابة (مدى المتوسطات)	درجة الأداء أو الصعوبة
الأولى	من 3.26 إلى 4	عالية
الثانية	من 2.51 إلى 3.25	متوسطة
الثالثة	من 1.76 إلى 2.50	منخفضة
الرابعة	من 1 إلى 1.75	منخفضة جداً



الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، بحيث يتم عرض السؤال ثم الإجابة عنه وفق نتائج تحليل المعالجات الإحصائية لإجابات أفراد الدراسة على أدوات الدراسة، ثم تفسير تلك النتائج، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، على النحو التالي:

السؤال الأول:

ما واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على أبعاد وعبارات المحور الأول باستبانة (واقع وصعوبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية).

ويوضح الجدول رقم (10) متوسطات الأبعاد الخمسة لمحور واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وترتيبها:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لأبعاد محور واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (ن = 215)

م	البُعد	المتوسط الحسابي ⁽¹⁾	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
4	واقع وقت التسليم	3.28	0.70	عالية	1
3	واقع المرونة	3.05	0.70	متوسطة	2
1	واقع التكلفة	3.04	0.63	متوسطة	3
2	واقع الجودة	2.99	0.69	متوسطة	4
5	واقع الابداع	2.80	0.76	متوسطة	5
	المتوسط العام للمحور الأول	3.01	0.65	متوسطة	

(1) المتوسط الحسابي من 4 درجات

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- تكوّن محور (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) من وجهة نظر رؤساء الأقسام من بعدين هي: واقع التكلفة، واقع الجودة.
- تراوح المتوسط الحسابي بين 2.80 إلى 3.28 ($3.28 - 2.80 = 0.48$) وهو يدل على وجود تقارب في درجة أداء أبعاد هذا المحور.
- بينما حصلت الأبعاد على درجة أداء متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام. ولم يحصل أي بعد ممن الأبعاد الخمسة على درجة أداء منخفضة أو منخفضة جداً.
- جاء ترتيب الأبعاد في محور واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً:
- جاء في المرتبة الأولى بُعد (واقع التكلفة) بمتوسط حسابي بلغ (3.04) ودرجة أداء متوسطة.
- جاء في المرتبة الثانية بُعد (واقع الجودة) بمتوسط حسابي بلغ (2.99) ودرجة أداء متوسطة.
- وللإجابة عن السؤال الأول تفصيلياً؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات كل بُعد حده من أبعاد المحور الأول باستبانة (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) وتم استعراض نتائج كل بُعد على النحو الآتي:



البُعد الأول: واقع التكلفة:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لاستجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات البُعد الأول: واقع التكلفة بمحور واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (ن = 215)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
8	تعمل الإدارة التعليمية على وضع إجراءات تقلل من استنزاف مواردها المالية	3.19	0.84	متوسطة	1
7	تنفذ الإدارة التعليمية أنشطتها ومشاريعها بأقل تكلفة ممكنة	3.17	0.77	متوسطة	2
5	تطور أجهزتها ضمن حدود التكلفة	3.16	0.86	متوسطة	3
2	تستثمر الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء	3.13	0.78	متوسطة	4
4	تسعى إلى ترشيد الإنفاق في عملياتها لتحقيق الميزة التنافسية	3.09	0.75	متوسطة	5
1	تستفيد الإدارة التعليمية من الخبرات السابقة في تحديد التكاليف المناسبة	3.06	0.84	متوسطة	6
6	توفر مستلزمات ذات جودة عالية بما يحقق التميز في الخدمة التعليمية	2.88	0.80	متوسطة	7
3	توفر التمويل اللازم لتطوير الأداء المتميز	2.66	0.84	متوسطة	8
	المتوسط العام للبُعد	3.04		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- تكون البُعد الأول: واقع التكلفة من ثمان عبارات، وأن درجة تطوير الأداء المتضمن في جميع عبارات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة. ولم تكن هناك أي عبارة بدرجة أداء عالية أو منخفضة أو منخفضة جداً.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد واقع التكلفة من (2.66) إلى (3.19) من أصل 4 درجات، وأن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط لدرجات أفراد العينة من رؤساء الأقسام على هذا البُعد $(0.53 = 3.19 - 2.66)$ ، وهو فرق صغير مما يدل على عدم وجود تفاوت كبير في درجة تطوير الأداء المتضمن في عبارات هذا البُعد في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد واقع التكلفة (3.04) وهي درجة أداء متوسطة. وهذا المتوسط يشير إلى وجود مستوى من التكلفة لا يرتقي إلى مستوى الأداء العالي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تفسير ذلك بضعف تمكين القيادات التعليمية من مباشرة الأمور المالية بأنفسهم، وضعف الصلاحيات والسلطات المخولة لهم في هذا المضمار وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hsun, Cheng, 2012) أن الأداء المؤسسي يعتمد على الموارد المتاحة.
- وقد جاء ترتيب العبارات التنازلي في البُعد الأول وفق الترتيب الآتي:
- حصلت العبارة رقم (8): (تعمل الإدارة التعليمية على وضع إجراءات تقلل من استنزاف مواردها المالية) على المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.19) ودرجة أداء متوسطة، مما يعني أن الإدارات التعليمية والمتمثلة في قيادتها توجه إلى ترشيد الإنفاق في استخدام مواردها المالية، بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة رؤساء الأقسام، وعلى الرغم أنه لم تصل إلى المستوى المأمول؛ لكن يظهر وعياً لدى القيادات في الإدارات التعليمية بالسبل الفعالة لترشيد الإنفاق والتقليل من الهدر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصعدي (2018م) التي تشير إلى استحداث نظام رقابي مالي على الموارد المالية لإدارات التعليم.
- حصلت العبارة رقم (3): (توفر التمويل اللازم لتطوير الأداء المتميز) على المرتبة الثامنة والأخيرة؛ بوصفها أقل عبارات هذا البُعد أداءً بمتوسط حسابي بلغ (2.66) ودرجة أداء متوسطة. مما يعني أن الإدارات



التعليمية توفر التمويل اللازم لتطوير الأداء المتميز بدرجة منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصول هذه العبارة على أقل ترتيب بين عبارات هذا البعد نظراً لضعف التمويل أو ضعف الإمكانيات البشرية، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (Hunseok, Yeseul, Myungweon, 2013) أن هناك ارتباط إيجابي بين تنمية الموارد البشرية وتطويرها لتحقيق الميزة التنافسية.

البُعد الثاني: واقع الجودة

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لاستجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات البُعد الثاني: واقع الجودة بمحور واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (ن = 215)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
22	تقدم التغذية الراجعة بصورة دورية ومباشرة من الإدارة العليا	3.24	0.96	متوسطة	1
21	توفر نظام للمحاسبية والحوكمة لتقويم وتطوير الأداء داخل الإدارة	3.19	0.90	متوسطة	2
20	وضع خطة متدرجة ومرحلية لتطبيقات الجودة والتميز خاصة بالإدارة	3.13	0.83	متوسطة	3
19	تحرص على رفع جودة أداء الموارد البشرية من خلال توفير برامج التنمية المهنية	3.12	0.80	متوسطة	4
18	تستخدم وسائل التقنيات الحديثة بجودة في العمل	3.11	0.80	متوسطة	5
9	تحرص على توزيع كوادرها البشرية بين قطاعاتها المختلفة	3.09	0.77	متوسطة	6
17	تستفيد من الخبرات المميزة عالمياً فيما يتعلق بالميزة التنافسية لتجويد إجراءات عملها	3.02	0.96	متوسطة	7
16	تتخذ خطة استراتيجية واضحة لتقليص الفجوة في مستوى الأداء	3.02	0.83	متوسطة	8
15	توضع معايير علمية لاختيار قيادات الإدارة التعليمية	2.98	0.92	متوسطة	9
14	تستخدم آليات محددة لقياس أثر البرامج التدريبية للتأكد من فاعليتها	2.94	0.82	متوسطة	10
13	تدرب كوادرها البشرية بهدف تطوير العمل والارتقاء بنظم الجودة	2.87	0.72	متوسطة	11
12	تركز على تفعيل العلاقات بين العاملين عن طريق تحسين تدفق العمل.	2.86	0.80	متوسطة	12
11	تعمل على حل مشكلات العمل بين العاملين.	2.77	0.86	متوسطة	13
10	تساهم في مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار	2.57	1.00	متوسطة	14
	المتوسط العام للبُعد	2.99		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

- تكوّن البُعد الثاني: واقع الجودة من أربعة عشر عبارة، وأن درجة تطوير الأداء المتضمن في جميع عبارات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة. ولم تكن هناك أي عبارة بدرجة أداء عالية أو منخفضة أو منخفضة جداً.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد واقع الجودة من (2.57) إلى (3.24) من أصل 4 درجات، وأن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط لدرجات أفراد العينة من رؤساء الأقسام على هذا البُعد (3.24 - 2.57 = 0.67)، وهو فرق صغير مما يدل على عدم وجود تفاوت كبير في درجة تطوير الأداء المتضمن في عبارات هذا البُعد في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- بلغ المتوسط العام لبُعد واقع الجودة (2.99) وهي درجة أداء متوسطة. وهذا المتوسط يشير إلى وجود مستوى من الجودة لا يرتقي إلى مستوى الأداء العالي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.



ويمكن تفسير ذلك غياب المعايير والمؤشرات الفعلية في إدارات التعليم لتحقيق الجودة، وتتفق مع دراسة الشمراني (2014م) حيث أظهرت بأن تطوير أداء إدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الخوالدة (2020) حيث جاء بعد الجودة لتحقيق الجودة بدرجة متوسطة وتختلف مع دراسة الزاندي (2014م) حيث جاء درجة تحقق معايير الجودة في مدارس التعليم العام بدرجة كبيرة، وقد جاء ترتيب العبارات التنازلي في البُعد الثاني وفق الترتيب الآتي:

■ حصلت العبارة رقم (22): (تقدم التغذية الراجعة بصورة دورية ومباشرة من الإدارة العليا) على المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.24) ودرجة أداء متوسطة، مما يعني أن الإدارات التعليمية تقدم التغذية الراجعة بصورة دورية ومباشرة من الإدارة العليا بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم، ويمكن تفسير حصولها على أعلى ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ إلى وعي الإدارة العليا بأهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء وتطويره وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2019م) بأهمية تطوير الموارد البشرية والاهتمام بالتغذية الراجعة من قبل القيادات لتحقيق الميزة التنافسية.

■ حصلت العبارة رقم (10): (تساهم في مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار) على المرتبة الرابعة عشر والأخيرة؛ بوصفها أقل عبارات هذا البُعد أداءً بمتوسط حسابي بلغ (2.57) ودرجة أداء متوسطة. مما يعني أن الإدارات التعليمية تساهم في مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصول هذه العبارة على أقل ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ نظراً لكون المركزية مازالت تسيطر على نظم إدارات التعليم، وقلة إيلاء القيادات التعليمية أولوية كبرى لتنمية المهارات القيادية لدى الموظفين، وضعف إعطائهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الشمراني (2014) أن من صعوبات تطوير الأداء المركزية في اتخاذ القرارات.

السؤال الثاني:

ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على أبعاد وعبارات المحور الثانية باستبانة (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية).

ويوضح الجدول رقم (16) متوسطات الأبعاد لمحور الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وترتيبها:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لأبعاد محور الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (ن = 215)

م	البُعد	المتوسط الحسابي ⁽¹⁾	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
1	صعوبات التكلفة	2.89	0.55	متوسطة	1
2	صعوبات الجودة	2.81	0.68	متوسطة	2
	المتوسط العام للمحور الثاني	2.78	0.57	متوسطة	

(1) المتوسط الحسابي من 4 درجات

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

■ تكوّن محور (الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) من وجهة نظر رؤساء الأقسام من بعدين هي: صعوبات التكلفة، صعوبات الجودة.

■ تراوح المتوسط الحسابي بين 2.69 إلى 2.89 $(2.89 - 2.69 = 0.20)$ وهو يدل على وجود تقارب في درجة أداء أبعاد هذا المحور.

- فقد حصلت جميع الأبعاد (صعوبات التكلفة، صعوبات الجودة) على درجة أداء متوسطة.



■ بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الثاني (2.78 من 4)، ويعني هذا أن درجة الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام هي درجة صعوبة متوسطة؛ حيث حصلت جميع الأبعاد (صعوبات التكلفة، صعوبات الجودة) على درجة صعوبة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية لم تنخفض إلى درجة صعوبة منخفضة أو منخفضة جدًا بوجه عام، وهي الدرجة المأمول أن تنخفض إليها صعوبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، والدور الذي يمكن أن تسهم به تلك الإدارات في تحقيق رؤية المملكة 2030م.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبر (2020) التي أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطور أداء المديرين، وفي ضوء ذلك تم بناء تصور مقترح للتطوير. وتتفق مع نتيجة دراسة العبد (2018) التي توصلت إلى أن من أبرز المعوقات عدم توفر مؤسسات تمويلية مستثمرة في المجال التعليمي، وعدم وجود مرجعيات مالية معنية بالدراسات الاقتصادية التعليمية التي تستطيع بناء التوقعات المستقبلية، ومحدودية القروض من وزارة المالية، نقص التشريعات التي تدعم التنافسية في التعليم العام الأهلي.

■ جاء ترتيب الأبعاد في محور الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام على النحو التالي مرتبة ترتيبًا تنازليًا:

- جاء في المرتبة الأولى بُعد (صعوبات التكلفة) بمتوسط حسابي بلغ (2.89) ودرجة صعوبة متوسطة.
 - جاء في المرتبة الثانية بُعد (صعوبات الجودة) بمتوسط حسابي بلغ (2.81) ودرجة صعوبة متوسطة.
- وللإجابة عن السؤال الثاني تفصيليًا؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات كل بُعد حده من أبعاد المحور الثاني باستبانة (واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) وتم استعراض نتائج كل بُعد على النحو الآتي:

البُعد الأول: صعوبات التكلفة:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازليًا لاستجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات البُعد الأول: صعوبات التكلفة بمحور الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (ن = 215)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
1	ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الإدارة التعليمية	3.22	0.74	متوسطة	1
4	قلة الاستفادة من رجال الأعمال والمؤسسات في المساهمة المجتمعية	3.02	0.78	متوسطة	2
2	صعوبة تشخيص أولويات العمل وتنفيذ ما هو ملج وعاجل	2.74	0.78	متوسطة	3
3	سوء استعمال أجهزة الإدارة التعليمية	2.59	0.82	متوسطة	4
	المتوسط العام للبُعد	2.89		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (17) ما يلي:

■ تكون البُعد الأول: صعوبات التكلفة من أربع عبارات، وأن درجة صعوبة تطوير الأداء المتضمن في جميع عبارات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة. ولم تكن هناك أي عبارة بدرجة صعوبة عالية أو منخفضة أو منخفضة جدًا.

■ تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات التكلفة من (2.59) إلى (3.22) من أصل 4 درجات، وأن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط لدرجات أفراد العينة من رؤساء الأقسام على هذا البُعد $(3.22 - 2.59 = 0.63)$ ، وهو فرق صغير مما يدل على عدم وجود تفاوت كبير في درجة صعوبة تطوير الأداء المتضمن في عبارات هذا البُعد في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

■ بلغ المتوسط العام لبُعد صعوبات التكلفة (2.89) وهي درجة صعوبة متوسطة. وهذا المتوسط يشير إلى وجود مستوى من صعوبات التكلفة لم يصل إلى مستوى الصعوبة العالية كما أنه لم ينخفض إلى درجة صعوبة



منخفضة أو منخفضة جداً في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويمكن تفسير ذلك بضعف استغلال الإمكانيات المادية المتوفرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (2014) التي أظهرت أن من صعوبات تطوير مكاتب إدارات التعليم ضعف توفير مستلزمات الأداء المالية التي يتطلبها الأداء الفعال. وقد جاء ترتيب العبارات التنازلي في البُعد الأول وفق الترتيب الآتي:

■ حصلت العبارة رقم (1): (ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الإدارة التعليمية) على المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.22) ودرجة صعوبة متوسطة، مما يعني أن ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الإدارة التعليمية يمثل صعوبة بدرجة متوسطة تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصولها على أعلى ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ وهذا يرجع للخطط المالية بالوزارة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبر (2020) أن من معوقات تطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، إلى ضعف الإمكانيات المادية.

■ حصلت العبارة رقم (3): (سوء استعمال أجهزة الإدارة التعليمية) على المرتبة الرابعة والأخيرة؛ بوصفها أقل عبارات هذا البُعد صعوبة بمتوسط حسابي بلغ (2.59) ودرجة صعوبة متوسطة. مما يعني أن سوء استعمال أجهزة الإدارة التعليمية يمثل صعوبة بدرجة متوسطة تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصول هذه العبارة على أقل ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ لجهلهم بطرق الاستخدام، وعدم وجود محاسبية، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة عطير (2014) أن من معوقات تطوير مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء إعادة الهيكلة عدم الاهتمام بالموارد المالية واستغلالها.

البُعد الثاني: صعوبات الجودة:

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لاستجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على عبارات البُعد الثاني: صعوبات الجودة بمحور الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (ن = 215)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
6	لا تتناسب معايير اختيار قادة الإدارات مع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	2.91	0.76	متوسطة	1
5	الافتقار إلى وجود معايير لتحقيق الميزة التنافسية بين الإدارات التعليمية	2.87	0.83	متوسطة	2
7	ضعف الاستجابة لحاجة المستفيد من خلال تراجع تدريب الموظفين	2.65	0.80	متوسطة	3
	المتوسط العام للبُعد	2.81		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (18) ما يلي:

■ تكون البُعد الثاني: صعوبات الجودة من ثلاث عبارات، وأن درجة صعوبة تطوير الأداء المتضمن في جميع عبارات هذا البُعد جاءت بدرجة متوسطة. ولم تكن هناك أي عبارة بدرجة صعوبة عالية أو منخفضة أو منخفضة جداً.

■ تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات الجودة من (2.65) إلى (2.91) من أصل 4 درجات، وأن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط لدرجات أفراد العينة من رؤساء الأقسام على هذا البُعد $(2.91 - 2.65 = 0.26)$ ، وهو فرق صغير مما يدل على عدم وجود تفاوت كبير في درجة صعوبة تطوير الأداء المتضمن في عبارات هذا البُعد في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

■ بلغ المتوسط العام لبُعد صعوبات الجودة (2.89) وهي درجة صعوبة متوسطة. وهذا المتوسط يشير إلى وجود مستوى من صعوبات الجودة لم يصل إلى مستوى الصعوبة العالية كما أنه لم ينخفض إلى درجة صعوبة منخفضة أو منخفضة جداً في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر



أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويمكن تفسير ذلك ضعف المؤشرات والمعايير التي تقيس الأداء الفعلي لإدارات التعليم وتتفق مع دراسة العجمي (2020) بأن من صعوبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس ضعف وجود معايير تستند إليها المدارس لتحقيق الميزة التنافسية. وقد جاء ترتيب العبارات التنازلي في البُعد الثاني وفق الترتيب الآتي:

■ حصلت العبارة رقم (6): (لا تتناسب معايير اختيار قادة الإدارات مع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية) على المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.91) ودرجة صعوبة متوسطة، مما يعني أن معايير اختيار قادة الإدارات لا تتناسب مع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية يمثل صعوبة بدرجة متوسطة تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصولها على أعلى ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ وذلك نظراً لأن المعايير لا تتناسب مع العصر الحالي، وعدم وجود قاعدة بيانات القيادات التعليمية دقيقة لكل إدارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (2014م) التي كشفت أن من صعوبة تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة ضعف العناية باختيار القيادات الإدارية الفاعلة سواء على مستوى الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في قطاع التعلم العام وعدم وضع معايير وضوابط مقننة لذلك.

■ حصلت العبارة رقم (7): (ضعف الاستجابة لحاجة المستفيد من خلال تراجع تدريب الموظفين) على المرتبة الثالثة والأخيرة؛ بوصفها أقل عبارات هذا البُعد صعوبةً بمتوسط حسابي بلغ (2.65) ودرجة صعوبة متوسطة. مما يعني أن ضعف الاستجابة لحاجة المستفيد من خلال تراجع تدريب الموظفين يمثل صعوبة بدرجة متوسطة تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بإدارات التعليم. ويمكن تفسير حصول هذه العبارة على أقل ترتيب بين عبارات هذا البُعد؛ وذلك وجود نقلة نوعية في تطوير أداء الموظفين وتطويرهم المهني من خلال بربطه الزامياً بالرخصة والعلوة السنوية، وأيضاً التسارع التكنولوجي والثورة المعرفية التي تتطلب وجود كوادر مؤهلة لها، وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة هونسوك، ويسول، ويمنجوين (2013, Hunseok, Yeseul, Myungweon) التي أوضحت أن هناك ارتباط إيجابي بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ومن الأساليب التدريب، ودراسة البيحوي (2012م) التي كشفت إلى ضرورة العمل على تأهيل الموظفين من خلال برامج تدريبية قادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى في المستقبل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

■ في ضوء النموذج المقترح من المأمول؛ على إدارات التعليم أن تعمل على تذليل الصعوبات المتوقعة لتحقيق الميزة التنافسية، كضعف الإمكانيات المادية لعمليات التطوير والتجديد، والتمسك بالمركزية، من خلال عمل شراكات مجتمعية وتوفير موارد تمويل بديلة، إعطاء مزيداً من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة؛ مما يسمح بتفعيل ثقافة تنظيمية مشجعة لتطبيق الميزة التنافسية.

■ العمل على تدشين لجنة مركزية على مستوى وزارة التعليم، تتولى مهام وضع معايير ومؤشرات ومبادرات تحقيق الميزة التنافسية بالإدارات التعليمية، وصقل مهارات وخبرات مديري التعليم ومساعدتهم في ذلك.

■ بما يرتبط بالنتائج المتعلقة بالمستوى المتوسط لبعدها التكلفة لدى الإدارات التعليمية، توصي الباحثة بعقد شراكات مجتمعية، وتوفير مصادر تمويل بديلة، وترشيد الانفاق داخل إدارات التعليم وذلك لزيادة قدرة الإدارات التعليمية على توفير المتطلبات المالية لتحقيق ميزة تنافسية.

■ بما يرتبط بالنتائج المتعلقة بالمستوى المتوسط لبعدها الجودة لدى الإدارات التعليمية، توصي الباحثة بأن يتم دراسة الوضع في إدارات التعليم وتقييمه ووضع خطة استراتيجية لتقليص الفجوة في الأداء، وتوفير نظام للمحاسبية والحوكمة داخل الإدارات التعليمية.

■ في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من درجة حدة متوسطة لصعوبات بعد التكلفة لتطوير أداء إدارات التعليم، توصي الباحثة بتوفير مصادر تمويل غير تقليدية للمساهمة في تطوير أداء إدارات التعليم وتحقيق الميزة التنافسية.



■ في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من درجة حدة متوسطة لصعوبات بعد الجودة لتطوير أداء إدارات التعليم، توصي الباحثة بأن تكون هناك معايير علمية ومقننة وواضحة للجميع لاختيار مديري والقيادات التعليمية في إدارات التعليم.

المراجع

1. أحمد، أسامة زين العابدين عثمان؛ وسعيد، منال موسى (2015م). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسبوط، 31(3)، 705-656.
2. أكبر، عبير فاروق (2017م). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس. 18(9)، 373-414.
3. إدريس، وائل؛ والغالي، طاهر (2011م). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. البغدادي، منار محمد (2018م). القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعي، القاهرة: المكتب الحديث للنشر والتوزيع.
5. البلوشي، سلمان بن حسن (2016م). أثر عمليات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تونس، تونس.
6. الثبيتي، محمد بن عبد الله (2015م). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في إدارات التعليم السعودية في ضوء إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
7. الجبر، سلطان سليمان (2020م). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 156-138.
8. الحربي، سعيد صلاح (2015م). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث، جامعة الإمارات. 42(2)، 110-64.
9. الخالدي، مشعل خالد (2016م). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 36(3)، 364-419.
10. الخوالدة، فايز سليمان سلامة. (2020م). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(30)، 35-19.
11. الخثلان، منصور زيد (2014م). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
12. الدجني، إياد علي (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
13. الدبحاني، سلطان غالب (2017م). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، مصر.
14. الرفاتي، عادل جواد (2011م). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
15. رضوان، وائل وفيق؛ وعمرين، عاشور. (2020م). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، 74(4)، 1176-1129.
16. رمضان، فدوى محمد. (2009م). أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (66) أبريل 2021 Volume (66) April 2021



17. الزائدي، طارق بن عوض (2014م). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
18. سليمان، أحمد هاشم (2014م). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. دمشق: دار الرضا
19. الشمراني، عبد الله علي (2014م). تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس. 15(3)، 539-55
20. شعبان، منى (2017م). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5(3)، 133-199.
21. شرف، علي محمد (2019م). إيجابية التنظيم الإداري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية 2030، مجلة الفعالة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، (217)، 15-39
22. الصعدي، هند أحمد (2018م). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز. مجلة التربية. جامعة الأزهر. 178(1)، 228-315
23. صلاح الدين، نسرين (2019م). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 42(3)، 314-334
24. الصالح، عثمان بن محمد بن عبد الله (2012م). بناء التنافسية بالجامعات السعودية إطار مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
25. طالب، علاء فرحان؛ والبناء، زينب مكي (2017م). استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. عبد الدليمي، عدنان (2017م). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن
27. العسيري، حسن (2015م). أسلوب التغيير التنظيمي كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. 160(1)، 155-163
28. العيد، زبيدة بنت عبد الرحمن (2018م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 70(2)، 527-573
29. العجمي، محمد صالح (2020م). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية. 5(2)، 21-41
30. عبدالعال، عنتر محمد (2017م). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 41(4)، 190-221
31. الغشامي، عبده أحمد صالح (2017م). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات العامة: دراسة حالة أكاديمية الشرطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
32. غول، فرحات (2010م). حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة أبو علي، الجزائر
33. القاسم، فيصل عبد الله (2015). التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية
34. كشيد، حبيبة. (2013م). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر
35. مسعود، أمال سيد (2015م). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. 39(3)، 13-97
36. مبروك، عاطف محمد (2019م). تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لأبعاد رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 10(3)، 99-144



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (66) April 2021 2021 أبريل العدد (66)



37. اليحيوي، صبرية مسلم (2012م) إدارة الأداء في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، 24(3)، 775-833
38. اليامي، هادية علي. (2018م). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (26)، 32-49.
39. Attiany , Murad Salim (2014). Competitive Advantage Through benchmarking, Field Study of Industrial Companies Listed in Amman
40. Stock Exchange, Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 41-51
41. Brid, R. (2012). Dictionary of Business Continuity Management Terms, Version 2, Business Continuity Institute
42. Bisaria, Gaurav (2013). Achieving competitive Advantage By private Management colleges or private Universities , International, Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR, 2(3). 60-97
43. Bob, Jessop; Ngai, ling (2014). Competitive the Knowledge based Economy and Higher Education, Journal of Knowledge Economy, 4(3), 32-64
44. David, Fred and David, Forest. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases. (16thEd), England, Harlow: Pearson Education Limited.
45. Jurgelāne, I., & Ribickis, L. (2018). Factors Affecting the Competitiveness of Education Institution: Systematic Literature Overview. Research for Rural Development, 2, 245-252.
46. Hill, Jones. (2001). Strategic management Theory, (5th) ed. Houghton Mifflin Company, Boston New York.
47. Hana, Urbancova. (2013). Competitive Advantage achievement through innovation and knowledge, Journal of Competitiveness, 5(1), 82-96
48. Hsun, H. & Chengl, 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, 34(4) 611-628
49. Maurice Yelles. (2009). Competitive Advantage and its conceptual development: An exploration, Business Information Review Journal, 26, issue 2
50. Jeen, W., & Hishamuddin, B. (2012). Competitive Advantage and Firm performance, Evidence from Small and Medium Enterprises International Journal of Business and Globalization, 9(2), 195-206
51. Nthambi, Jane. (2016). The effect of Competitive Strategies on performance of private primary schools in Kenya: a survey of private primary schools in Nairobi , African Journal of Education Practice, 1(2), 53-73
52. Rothwell, W.J. (2015). Human Performance Improvement. New York : Routledge
53. Van Zyl, Charlena Rowena. (2008). Intellectual Capital and Marketing strategy Intersect for Increased Sustainable competitive Advantage, (M.A Thesis), Faculty of Management, University of Johannesburg
54. Porter, M.E. (2008). Porter on Competition. Harvard Business Review book