



دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء

The Role of Educational Leadership on Attaining Competitive Advantage in Private Schools within the Capital Secretariat of Sana'a

Mohamed Ali Hussien Alshami

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

محمد علي حسين الشامي

باحث -كلية التربية -جامعة صنعاء

Fatehia Ahmed Hussien Alalaya

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

فتحية أحمد حسين العاليا

باحثة -كلية التربية -جامعة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من العينة، وتكونت عينة الدراسة من (261) مدير ووكيل مدرسة أهلية بأمانة العاصمة - صنعاء.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

بلغ المتوسط الحسابي لمجال دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء على وفق تقدير استجابات أفراد العينة للمجال ككل (2.65) وانحراف معياري (0.678) وبدرجة ممارسة (متوسطة).

وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب الأبعاد على مستوى المجال لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء كان على النحو الآتي:

1. بُعد جودة التعليم: جاء في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.762) وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

2. بُعد التكلفة: جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.779) ، وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

3. بُعد تطبيق التقنية: جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (0.803) وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

4. بُعد الإبداع والابتكار: جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.732) وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

5. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع) حول دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء في بُعد (جودة التعليم) ولصالح الأنثى.

6. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) في بُعد (تطبيق التقنية) ولصالح حملة مؤهل البكالوريوس.

7. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) في بُعد (الإبداع والابتكار) ولصالح وكيل المدرسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات أهمها:

1. ضرورة توفر الوعي اللازم لدي القيادات التربوية بأهمية تعزيز الميزة التنافسية في المدارس الأهلية.

2. تحديث الأنظمة والقوانين لمواكبة متطلبات العصر وحاجة المجتمع والطلاب، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

3. تقوية الشراكة الفاعلة مع قيادة المدارس الأهلية وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وتحفيزهم على استخدام

تطبيق التقنية الحديثة لتقديم خدمة تعليمية بجودة عالية وتكلفة أقل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية- الميزة التنافسية.

Abstract:

This study investigates the role of educational leadership in attaining competitive advantage within private schools in the capital city of Sana'a, as perceived by school principals and their deputies. To achieve the objectives of this research, a descriptive analytical approach was employed, utilizing a questionnaire as the primary instrument for data collection. The sample comprised 261 principals and deputies from various private schools in Sana'a. The findings reveal several significant results. Notably, the overall arithmetic mean for the role of educational leadership in fostering competitive advantage in these schools was calculated at (2.65), with a standard deviation of 0.678, indicating an average degree of practice among respondents. Furthermore, the study delineates the ranking of dimensions concerning the role of educational leadership in achieving competitive advantage within private schools in Sana'a, as follows:

1. Education Quality Dimension: This dimension ranked first, exhibiting an arithmetic mean of (2.91) and a standard deviation of (0.762), indicating a weak level of practice.
2. Cost Dimension: Ranked second, this dimension demonstrated an arithmetic mean of (2.56) and a standard deviation of (0.779), also reflecting a weak level of practice.
3. Technology Application Dimension: This dimension secured third place, with an arithmetic mean of (2.41) and a standard deviation of (0.803), signifying a weak level of practice.
4. Creativity and Innovation Dimension: Positioned fourth, this dimension recorded an arithmetic mean of (2.39) and a standard deviation of (0.732), indicating a weak level of practice.
5. Statistically significant differences were identified at a significance level of (0.05) in the average responses of the study participants based on the variable of gender concerning the role of educational leadership in achieving competitive advantage in private schools located in the capital city of Sana'a, particularly within the education quality dimension, with results favoring female respondents.
6. Additionally, significant differences were found at a significance level of (0.05) in the average responses attributed to the variable of educational level within the technology application dimension, favoring individuals holding a bachelor's degree.
7. Furthermore, statistically significant differences were observed at a significance level of (0.05) in the average responses based on the variable of job title within the creativity and innovation dimension, with results favoring school principals.

The study culminates in several recommendations and proposals, of which the most significant include:

1. Enhancing Awareness: It is imperative to foster awareness among educational leaders regarding the critical importance of enhancing competitive advantage within private schools.
2. Updating Systems and Regulations: There is a need to revise existing systems and regulations to align with contemporary societal demands and student needs, while simultaneously promoting creativity and innovation.
3. Strengthening Partnerships: It is essential to reinforce effective partnerships with the leadership of private schools by involving them in decision-making processes and encouraging the adoption of modern technology to deliver high-quality educational services at reduced costs.

Key words : Educational leadership, competitive advantage

المقدمة

في القرن الحادي والعشرين كل شيء من حولنا يتحرك يتغير يتطور، وفي الوقت نفسه يتقدم بسبب ما أحدثته التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في المجالات المختلفة، منها: المجال التربوي والتعليمي بأنواعه ومستوياته المختلفة، مما جعل هذه المؤسسة وقياداتها أمام تحدي كبير يتطلب منها مواكبة هذه التغييرات بتنمية قدرات القيادات التربوية على المستوى الفردي أو المؤسسي للوصول إلى تعليم يتسم بالجودة والتميز، ومع هذه التطورات المتسارعة والتحولات العالمية في مجال التعليم، وتعدد مساراته وأنواعه ومصادر تمويله ومناهجه وكوادره البشرية نشأ قطاع التعليم الأهلي والخاص في كثير من الدول لمواجهة الأعداد المتزايدة من الطلاب التي عجزت الأنظمة الحكومية عن تقديم الخدمات التعليمية لأسباب كثيرة أهمها التمويل وعجز الحكومات عن توفيرها.

وقد تطور مفهوم القيادة حيث إنها لم تعد تعني قدرة الفرد على التعامل مع الإمكانيات المادية والأشياء فحسب، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد، حيث إن نجاحه يرتبط بتحقيق الأهداف الفردية للإنسان، وتعدّ مهمة القائد التربوي في المنظمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية إضافة إلى الجوانب الإنسانية، مثل: التوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية. (الحريري، 2008، 5).

والقيادة الناجحة هي التي تساير التطور الذي يواكب المؤسسات التربوية بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على

تطوير أهدافها باستمرار تتبثق منها عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ومقابلة التحديات في جوانبها المختلفة، وتحقيق غايتها إلى جانب تقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع الخارجي (بودين وقاسمي، 2023، 443).

وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الصلبة والأساس للمدرسة التي تمكنها من النمو والبقاء، وتجعلها تسعى دائماً ومستمرّة في تحسين أدائها لتحقيق التجدد والتطور والتقدم، وذلك من خلال تقديم الدعم والتوجيه وتحفيز الأفراد العاملين في المدرسة وإيجاد بيئة مدرسية تتميز بالاستقرار والانسجام بين جميع مكوناتها، فالميزة التنافسية تعمل على إيجاد أنموذج مدرسي متميز وفريد من نوعه يجذب أكبر عدد من الطلبة ويلبي احتياجاتهم ويقدم لهم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية، وتعمل الميزة التنافسية على تحسين العمليات التعليمية والإدارية، واكتساب المعرفة التكنولوجية، مما يضيف خدمات تعليمية مبتكرة وجديدة مما يكسب المدرسة السمعة والشهرة الحسنة لتتفوق على منافساتها (اكبر، 2017، 414).

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها، مرتبط بالكيفية التي يدير بها الإداري هذه المنظمة، والأسلوب القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين معه، وحفزهم على العطاء المستمر، من هنا نجد أن أهم تحدٍ يواجه تحديث التعليم في الوقت الحاضر، هو إيجاد قيادات تربوية

فعالة يتوقف عليها نجاح النظام التربوي. (لهلوب والصرايرة ، 2012، 57).

وما تتعرض له الكثير من مؤسسات التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية من تحديات تهدد وجودها، هو ناتج عن ظهور مؤسسات منافسة تقدم الخدمات التعليمية بتقنيات معاصرة وكوادر بشرية مؤهلة وبيئة تعليمية تشجع على التعلم ومخرجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، وارتفاع جودة المخرجات، والسرعة، والمرونة والخيال، والأفكار، والاتصالات، وأن لا يكون التعليم الأهلي استثماراً مادياً غير موجه مما يجعله تعليم نخوي.

وكل هذه التحديات وغيرها تفرض نفسها على القيادة التربوية الأمر الذي يحتم أن تسعى بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في إدارة المؤسسات التربوية لمواجهة هذه التغيرات والمشاركة الجادة فيها ، ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين بحاجة إلى فلسفة جديدة وفكر جديد، ولا يجب أن تقف القيادة ساكنة في مفترق الطرق هل المقصود الطرائق المختلفة؟ ولكن يجب تطويرها لاسيما في دول العالم النامي، نظراً لما تعانيه النظم التربوية في هذه الدول من مشكلات عديدة تدعونا إلى ضرورة التفكير في تحديث الأساليب التي تدار بها (مصطفى، 2007، 2).

وإذا كان للقيادة أهمية في حياة الأفراد والمجتمعات تتمثل في إدارة شؤونهم ومصالحهم في المجالات والمنظمات المختلفة، وتوجيههم الوجهة السليمة من أجل الرقي بالمجتمع والنهوض به، فإن أهميتها تتأكد في المنظمات التربوية والتعليمية لدور هذه

المنظمات في بناء وإعداد الإنسان الذي يعد اللبنة الأولى في المجتمعات الإنسانية، مما يحتم العناية بمسألة اختيار القائد التربوي وفقاً للمبادئ والسمات النابعة من الفكر الإسلامي. (الرويلي، 2018، 23).

وهذا ما تم تأكيده في توصيات المؤتمر الوطني الأول لتطوير المناهج، وتنويع مسارات التعليم في اليمن الذي عقد في صنعاء 2022م؛ إذ أشار إلى أهمية إعادة النظر في موارد التعليم الأهلي، فالواقع يتسم بانتشار التعليم الأهلي والخاص بصورة مرعبة أدى إلى أن يكون التعليم منتشراً بين أوساط الأثرياء. (المؤتمر الوطني الأول لتطوير المناهج وتنويع مسارات التعليم. صنعاء. 2022. 30).

وأشارت "الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة" في محور التعليم إلى السعي لتوفير تعليم عام بجودة عالية لجميع الفئات العمرية المستهدفة للمرحلة الأساسية الثانوية في الجمهورية اليمنية. (الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، 2019، 57).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهد التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية تطوراً متسارعاً خلال أكثر من عقدين من الزمن في أنحاء الجمهورية ، وكان نصيب أمانة العاصمة - صنعاء هو الأكثر عدداً في المدارس الأهلية بفعل زيادة عدد السكان وهجرة الأفراد من الريف إلى العاصمة، وزاد من ذلك الحرب التي قام بها التحالف السعودي الإماراتي الأمريكي على اليمن منذ عشر سنوات؛ إذ توقف بناء المدارس الحكومية في ظل الزحف العمراني الكبير، فكان التعليم الأهلي هو الأكثر نمواً وانتشاراً لتلبية احتياجات السكان.

ونظراً للأهمية التي يحفلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التربوية وما يتطلب من تغيير في المهام

- 1- التعرف على دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة من وجهة نظر قيادة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة.
- 2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى المتغير (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فالمدارس الأهلية تتوسع كثيرًا على مستوى اليمن، وتستوعب عدد كبير من الطلبة ما يحتم على القيادات التربوية الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية لتلبي حاجة المجتمع من تقديم خدمة تعليمية ذات جودة باقل تكلفة، ولذلك تكمن أهمية الدراسة بالآتي:

الأهمية العلمية:

أهمية الدراسة وحدثاتها كالميزة التنافسية.

قد تضيف الدراسة لحالية مساهمة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية.

الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية.

الأهمية العملية:

- تساعد صناع القرار في التعرف على أهمية تعزيز الميزة التنافسية في التعليم الأهلي في اليمن.
- تقدم بعض التوصيات لتحسين دور القيادة التربوية في عمل برامج تعزز التنافسية.
- طرح بعض المقترحات البحثية للباحثين والمهتمين التي تساعد على تناول الموضوع من جوانب مختلفة لم يغطيها البحث الحال.
- معرفة بعض التحديات التي تواجه التعليم الأهلي في اليمن.

والمسؤوليات لنتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفًا تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية إعادة صياغة، أين تكلمة جملة" ونظرًا للأهمية...، وعلى الرغم من أهمية القيادة التربوية في دعم الميزة التنافسية للتعليم قليل من الدراسات تطرقت إلى دراسة الواقع الحالي لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية طبقًا لتقييم القيادة التربوية للمدارس الأهلية لدور القيادة التربوية في الوزارة ومكاتب التربية، فإن كل ذلك يترك فجوة بحثية وفجوة علمية حول ما مدى تطابق أو توافق دور القيادة التربوية في دعم الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء.

وهذا ما دعا الباحثان اللذان يعملان في الميدان التربوي التطرق إلى موضوع دور القيادة التربوية في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء، وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس:

ما دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها؟ ويتفرع منه التساؤل الآتي:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير (نوع، المسمى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل رئيس عبارة بشكل رئيس توجي أن هناك ثانوي إلى الآتي:

ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، منها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، لسان العرب، 2003، 315).

القيادة اصطلاحاً: العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتألف (اسعد، 2005، 118). وهي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير في تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المطلوبة برغبة وطوعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. (جودة ، 2008 ، 92).

ويعرف الباحثان القيادة إجرائياً: هي عملية التأثير الذي يقوم به القائد مع الجماعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف وتنفيذها برغبة وطوعية في جو يسوده المودة والاحترام.

القيادة التربوية: النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية في الكم أو الكيف والعمل على تحقيق الأهداف (الزكي، 2012، 110).

القيادة التربوية إجرائياً يعرفها الباحثان: أنها القدرة التي تتميز بها قيادة وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية في إحداث نقلة نوعية في مجال التعليم الأهلي من خلال تجويد العمل التعليمي، وتسهيل الإجراءات التي تمكن المدارس الأهلية من تقديم خدمات متميزة وتنافسية بتكلفة أقل وجودة عالية وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية للتعليم الأهلي. **الميزة التنافسية:** العنصر أو الصفة المميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمة ذات قيمة

- المدارس الأهلية من خلال الاستفادة من خلال التطوير والتجديد المستمر ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لإصلاحها.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** دور القيادات التربوية في تعزيز الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية في - أمانة العاصمة صنعاء .
- **الحدود البشرية:** جميع مديري المدارس الأهلية ووكلائها بأمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (1186) فرداً.
- **الحدود المكانية:** المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية .
- **الحدود الزمنية:** طُبِّقَت الدراسة في العام الدراسي (1445 هـ - 2024م)

مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

الدور في اللغة: الدور في اللغة: توقف كل من الشئيين على الآخر. (المعجم الوجيز، 1993، 283).

الدور اصطلاحاً: الدور يعرفه مرسى : أنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة. (مرسى ، 2001 ، 139) .

ويعرف الباحثان الدور إجرائياً : مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات التي يتوقع من شاغل الوظيفة القيام بها في إطار مسؤولياته التربوية والتعليمية.

القيادة لغةً: ورد في لسان العرب لابن منظور : القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف،

متطلبات التعليم وتنوع مساراته، وما ينبغي على المؤسسات التعليمية أن تقدمه من خطط وبرامج على وفق أسس علمية وذات أبعاد استراتيجية ورؤى فكرية تتماشى مع حجم التطور في مجال التعليم وزيادة أعداد المؤسسات التعليمية ومنسوبيها من المعلمين والعاملين والطلبة، وازدادت أهمية القيادة التربوية في القرن العشرين؛ إذ طوّرت بفعالية لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمؤسسات التربوية، ولما للقيادة التربوية من دور أساسي وإيجابي في تأهيل كوادرها وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين المخرجات التعليمية وتحصيلها الأكاديمي والتربوي والسلوكي للطلبة في مختلف المراحل الدراسية وصقل مهاراتهم ومداركهم العلمية لمواكبة التطورات والتحولت على المستوى المحلي الإقليمي والعالمي.

مفهوم القيادة:

هي قدرة تأثير شخص ما في الآخرين؛ ليجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، ولكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. (القيوتي ، 2003، 181).

ومصطلح القيادة له دلالات كثيرة وفقاً لمنظور الباحثين الشخصية لأوجه الظاهرة الأكثر اهتماماً إليهم، حيث إن هناك تعريفات كثيرة للقيادة كعدد الأفراد اللذين حاولوا تعريف القيادة ، وقد وردت تعريفات عدة للقيادة، منها: عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوبة أداؤها، وكيفية إنجازها بفعالية، وهي عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة. (المخلافي، 2007، 29).

للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى. (محمد، 2017، 75).

المدارس الأهلية: طبقاً لما ورد في اللائحة التنفيذية لقانون التعليم الأهلي ورياض الأطفال رقم (11) لسنة 1999م التي تنشأ وتدار وتمول من أفراد أو شخصيات اعتبارية بموجب القانون.

الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري

1. القيادة التربوية:

إن عملية القيادة قديمة جداً قدم الإنسان وتاريخه، ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى لتلبية احتياجات الإنسان من مأكلاً ومشرباً وحماية وسكن وغير ذلك من الاحتياجات التي تتطلب قائد أو مسؤول يتولى شؤون الأسرة و ورعايتها.

وترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين واليونانيين والرومانيين والمصريين، وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير هل تقصد التأثير ب أو التأثير في؟ في التابعين؛ إذ يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد (جاد الرب، 2022، 19). وتعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات خصوصاً فحركة الإدارة العلمية، وما فيها فرضت أنواع جديدة من التعامل ظهر في كتابات (اندروا) عام 1835م في كتابه فلسفة التصنيع مروراً بفردريك تايلور الأب الحقيقي لحركة الإدارة العلمية وصولاً إلى حركة العلاقات الإنسانية التي نادت بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات (حلاق، 2020، 11).

ومع تزايد الاهتمام بالمؤسسات التعليمية وجوانبها الإدارية والفنية، ظهرت القيادة التربوية في القرن التاسع عشر في نهج جديد نتيجة التطور وتزايد

تدار بها وقدرتها على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوبة.

والقيادة التربوية هي: كل نشاط جماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات على وفق الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (عباس، 2004، 158).

والقادة التربويين: هم الأشخاص شاغلوا المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية والمسؤولون عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة (الحريري، 2016، 128).

إن القيادة التربوية هي أحد عناصر الإدارة التربوية، ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تعني بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً إلى التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية بما يوفر لهم فرص الإبداع والتطور، ومن ثمّ تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه المطلوب (سعود، 2013، 75).

أهمية القيادة التربوية:

أكدت أهم الاتجاهات العالمية في عقد التسعينيات على أهمية القيادة بوجه عام وقيادة التغيير بوجه خاص بوصف هذا النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا ومنظماتنا إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين والتعايش الفاعل فيها والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته، وتأتي أهمية القيادة من كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر طاقة وحيوية،

وعُرفت القيادة أنها: عملية التأثير في الفرد أو مجموعة من الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو الأهداف والعمل على تحقيقها. Huczynski & Buchanan, 2001:702

وعرفت القيادة: أنها السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج. (العميان، 2010، 275):

ويمكن القول إن معظم تعريفات القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين بغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

القيادة التربوية:

تعدّ المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات في نظام الدولة؛ لأن التربية تمثل المدخل الأساسي والحقيقي للتنمية المجتمعية ورسم طريق تطوره وتقدمه في المجالات المختلفة، ولهذا أصبحت القيادة التربوية نقطة الانطلاق في عمليات إصلاح التعليم ونموه وتطوره ليواكب كل المتغيرات الحاصلة في علم اليوم بفعل الثورات هل المقصود الثورات؟ المذهلة والمتسارعة، ممّا زاد من مضاعفة الجهود لدى القيادات التربوية، وتتنوع أدوارها ومهاراتها لقيادة المؤسسات التعليمية بطرائق علمية وتقنية لتحقيق الأهداف التربوية التي تلبّي طموح المستفيدين وحاجة الدولة لمخرجات تعليمية ذات كفاءة وجودة عالية، والتربية في مفهومها المعاصر عملية تغيير وتطوير تجعلها تحتل مكانة عالية وتأتي أهميتها من أهمية إدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التعليمية والتربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في المنظمة يعتمد على طريقة وأسلوب القيادة التي

عناصر لقيادة

استناداً إلى التعريفات السابقة يتضح أن للقيادة مجموعة من العناصر الأساسية التي تعرف بعناصر القيادة، وهي:

القائد: الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتصف بقدرته على التأثير فيهم وقيادتهم.

الجماعة: المرؤوسون وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة، ولديهم الاستعداد التام لإطاعة القائد.

الهدف: المقصد أو الغاية التي يسعى الأشخاص جميعاً بما فيهم القايد إلى تحقيقها عن طريق التأثير في سلوكهم.

الموقف أو الظرف: بيئة الوقف الذي تمارس فيه القيادة إذ لا بد من وجود ظرف أو مناسبة لممارسة القائد دوره في قيادة هذه المجموعة وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير. القيادة التربوية، غير مفهوم عملية التأثير ثم نقطة ثم القيادة التربوية ما المقصود بالنقطة التي فصلت عبارة القيادة التربوية (سعود، 2013، 78).

أدوار القيادة التربوية

تعد القيادات التربوية الأداة الفاعلة لتحقيق الأهداف المقررة داخل المؤسسة التعليمية ومن أجل تحقيق هذه الغاية تضطلع القيادة التربوية الناجحة بمهام وأدوار متعددة.

ومن تلك الأدوار فيما أوردها (أبو طاحونة، 2012) والمشار إليه (الجهمي، 2021، 143-144):

1- الدور التخطيطي: يعد العمود الفقري الذي تركز على المراحل الإدارية الأخرى، فهو أساس لأي منظمة؛ لأنه برنامج مستقبلي يهدف لتحقيق غاية معينة خلال وقت محدد من خلال التعرف على

وتعمل أداة محركاً لتحقيق أهدافها. (المخلافي، 2007، 43).

وتأتي أيضاً أهمية القيادة التربوية في كونها (طشوش، 2009، 60-61):

- حلقة الوصل بين العاملين في الميدان التربوي وبين الخطط التربوية وتصوراتها المستقبلية.

- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية.

- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة التربوية.

- مواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.

- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة التربوية وتقلص الجوانب السلبية.

- السيطرة على المشكلات التربوية والإدارية.

- تنمية وتدريب الموارد البشرية التربوية.

وتأتي أهمية القيادة التربوية من كونها المحرك الفعال

للآخرين التي تستمد حركتها، وفعاليتها من شخص

القائد الكفاء القادر على إثارة الدافعية لدى من يعمل معه تحت سلطته ومسؤوليته لتوجيه فعاليتهم نحو قيم

العمل ووظائف المؤسسة التربوية (لهلوب والصرايرة، 2012، 57).

يتضح مما سبق أن القيادة التربوية مهمة جداً لأي

مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية؛ نظراً لتنوع أدوارها ومجالات عملها كونها المسؤولة عن تحقيق الأهداف،

ورسم المستقبل المنشود للأوطان من خلال مخرجات العملية التعليمية ومدى كفاءتها، على وفق علاقة

متينة مع المجتمع الذي تقدم له هذه الخدمة وبدونها لا يمكن تحقيق أي تقدم أو إصلاح في المؤسسات

التربوية والتعليمية.

• تحفيز كافة الأعضاء أو الأطراف اللازم تعاونها
لخلق التغيير والإبداع

• الالتزام التام بالفكر الاستراتيجي وآليات التنفيذ.

إن نجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي تدار بها هذه المؤسسة والنمط القيادي المستخدم في الممارسة والإدارة والصفات القيادية التي تتمثل في شخصية القائد، وقدرته على توظيفها من أجل بناء علاقات إنسانية متميزة مع العاملين في المؤسسة.

مستويات القيادة التربويين:

تختلف المؤسسات في تعيين قادة الصف الأول، فالكثير قد يكون التعيين من خارج المؤسسة أما البعض فتكون القيادة من داخل المؤسسة، وعلى وفق التخصص العلمي أو العملي، وتنقسم مستويات القيادة التربوية فيما يراها الباحثان إلى ثلاث أقسام: المستوى الأول: يتمثل في الوزير على المستوى المركزي ومروؤسيه من وكلاء وزارة ومستشارين ومديري عموم.

المستوى الثاني: المستوى اللامركزي على مكاتب التربية والمديريات والمناطق التعليمية ومروؤسيهم. المستوى الثالث: المستوى الميداني الإجرائي، ويتمثل في المدرسة.

مبادئ القيادة:

في ظل تنامي التحديات في عصر العولمة تشكل القيادة محوراً مهماً، ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التربوية ما يستدعي مواصلة التطوير والبحث، وهذا لا يتحقق إلا في وجود قيادة واعية تستند على مبادئ وأسس تساعد على إنجاز المهام والمسؤوليات بكفاءة واقتدار.

ومن تلك المبادئ (عطوي، 2010، 70):

الإمكانات المتوفرة لوضع هذه الأهداف حيز التنفيذ.

2- الدور التنظيمي: عملية تشمل على التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين على وفق لمؤهلاتهم وخبراتهم وطرائق التواصل بينهم، وتفويض المهام المطلوبة من أجل بلوغ الأهداف المقررة.

3- الدور الاتصالي: إيجاد قنوات اتصال داخل المنظمة وخارجها، وتبرز أهميتها في كونها وسيلة للتفاهم بين العاملين، وتسهم في نقل المعلومات، وتبادلها بين مختلف المستويات بهدف التوجيه والإخبار.

4- دور المتابعة والإشراف: عملية قيادية تهتم بالموقف التعليمي ويتم من خلال الندوات والاجتماعات والزيارات، ويكمن الهدف من عملية التوجيه والإشراف وتطوير العمل التربوي ومعالجة أي صعوبات ناشئة وتحسين كفاءة العاملين.

5- الدور التوجيهي: معاونة الموظفين على معرفة قدراتهم واستعداداتهم في توجيه أنفسهم بما يحقق القدرات والاستعدادات بما يكفل تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو في جميع الجوانب الاجتماعية والمهنية والتعليمية.

وتتوقف جودة تعامل القيادة التربوية مع المستقبل على القدرات التي تمتلكها فيما يخص بعض الجوانب منها (حمائل، 2012، 20):

• التفكير الاستراتيجي لتحديد أبرز التحديات والقضايا المستقبلية.

• توفير البيئة الداعمة للتغيير الإيجابي .

• وضع آليات عملية محددة للتعامل مع التحديات والقضايا بكفاءة وفعالية .

وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشكلة على المرؤوسين، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار بخطوات علاجها.

القيادة التحويلية: اتجاه تعاوني في صنع القرار المشترك، فمثل هؤلاء القادة يعتقدون أن أهداف المنظمة يمكن أن تتجزأ بطريقة أفضل عن طريق الالتزام المشترك والتعاون، ومن عناصر القيادة التحويلية:

القدرة الخارقة والجاذبية، وذلك في التأثير على الآخرين.

الحفز الإلهامي: يثير في العاملين حب التحدي.

الإستثارة الفكرية: يستثيرون تفكير مرؤوسيهم وبشجع على التفكير الإبداعي، والتجديد والعقلانية.

الاهتمام بالفرد يعطي اهتمام شخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع.

علاقة القيادة التربوية بالميزة التنافسية

من خلال عمل الباحثان في حقل التربية والتعليم لمدة طويلة ، وفي مواقع قيادية وإدارية مختلفة ومن خلال ما تم الاطلاع عليه من الأدب النظري لموضوع القيادة التربوية والميزة التنافسية والممارسة العملية الميدانية، نستطيع تحديد العلاقة في كون القيادة التربوية تؤدي دور محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجال التعليم وزيادة عدد السكان، والإلزامية استيعاب وإتاحة فرص الالتحاق لمن بلغ سن دخول المدرسة بوجه عام وانتشار التعليم الأهلي بوجه خاص يحتم على صانعي القرار اختيار القيادات التربوية الفعّالة القادرة على تحقيق الأهداف، وتتجسد علاقة القيادة التربوية بالميزة التنافسية من خلال:

- أن القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- إن القيادة في أي مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار.
- أن المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.
- أن المجموعة هي من تقرر من هو القائد؛ لأن المجموعة تعطي القيادة للأشخاص اللذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية

تعددت النظريات القيادية في الفكر الإداري المعاصر، وتعددت اتجاهاتها وأهدافها ومجالاتها؛ ونظرًا للاهتمام المتواصل للتربية بوجه عام في محاولة لإضافة أفكار جديدة تساعد المؤسسات التربوية على مواكبة التطورات والحاجة لقيادات قادرة على النهوض بمسؤولياتها في إعداد قيادات المستقبل بمعارف ومهارات متجددة، استدعى ذلك إلى ظهور اتجاهات جديدة منها القيادة الموقفية، والقيادة التشاركية، والقيادة التحويلية.

وسنستعرضها باختصار على النحو الآتي (الحربي، 2008، 131):

القيادة الموقفية: يقوم مفهوم القيادة الموقفية التربوية على إيمانها بأهمية الموقف الذي يواجه القائد التربوي وشخصه وأوضاع العاملين في المؤسسة التربوية، وترى أن نجاح القيادة التربوية مرتبط بقدرتها على مواجهة المواقف الطارئة وتقديمها بدائل قيادية صالحة لمعالجة الأزمات التي تعترض طريق المؤسسة التربوية.

القيادة التشاركية: مبدأ التشارك قديم قدم الإنسان نفسه فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي،

مجموعة من المعايير والمؤشرات، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية إعادة النظر في الخطط والبرامج حتى تتماشى مع التطور التكنولوجي والعلمي والاهتمام بالموارد البشرية القادرة على تنفيذ تلك الخطط، كما ينعكس تحقيق المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية على قدرات مخرجاتها في التعامل مع التكنولوجيا وتوظيفها في ظل اتساع دائرة التنافسية متعددة الأبعاد وتنامي الشبكات الإلكترونية والتركيز على الجودة والذكاء، وتطور شبكات الاتصالات والمعلومات.

الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق من خلال تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات. (الزعيبي، 2005، 138).

ويعرفها (القطب، 2012، 80) أنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

وعرفها (أحمد، 111، 2015): أنها امتلاك المؤسسة التعليمية للموارد والكفاءات التي تمتلكها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل كلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، بما يؤهلها للتفوق على منافسين.

وأشار (العاني، 2004، 81): أن الميزة التنافسية تعني أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبشكل يجعلها متفردة ومنتيرة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم

• إمام القيادة التربوية بما ينبغي عليها خلق بيئة تعليمية تشجع على التعلم، وتساعد على النمو الشخصي والمهني للطلاب، وغرس القيم التربوية الفعالة التي تشجع على الإبداع والابتكار والتميز.

• إسهام القيادة التربوية في تطوير المناهج الدراسية بما يتواءم مع التطورات العلمية المتسارعة لتلبية احتياجات متطلبات العصر العلمية والتقنية.

• التنمية المهنية للكوادر الإدارية والتعليمية علمياً ومعرفياً وتدريباً للنهوض بمستوى المؤسسة التربوية وبما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة عالية.

• تسهم القيادة التربوي في بناء علاقة تعاونية قوية مع المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، وتشجع على المشاركة في جميع الأنشطة التعليمية والتربوية، وتعزز ثقة المجتمع بالمؤسسة التربوية.

ويُمكن القول أن القيادة التربوية المتميزة هي أحد أهم العوامل التي تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

2. الميزة التنافسية:

كانت بداية ظهور مصطلح التنافسية خلال المدة (1981-1987)؛ إذ عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق ("الطيب، 2005، 2). فيما بعد استخدم مصطلح التنافسية في المجالات الأخرى، واستحوذ على اهتمام الحكومات نتيجة تزايد الاهتمام بالتصنيفات الدولية لنظم التعليم وترتيبها على وفق

ويرى (الغالبى وإدريس ، 2009 ، 67) أن أهمية الميزة التنافسية تأتي من كونها:

○ تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفزهم لاستمرار تطوير التعامل.

○ تعطي تفوقاً وأفضلية على المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء متميزة.

○ تعطي حركة وديناميكية داخل المنظمة أو المؤسسة كون الميزة مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها.

○ تتيح للمنظمة أو المدرسة متابعة كل جديد في مجال العمل كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية .

○ تلبى حاجة المستفيدين، وتضمن ولأنهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة. (سلمان ، 2011 ، 8).

ويرى الباحثان أن أهمية الميزة التنافسية تأتي من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات التعليمية تحرص على تطوير الأداء وتقديم تعليم فعال، وتعدّ الميزة التنافسية أحد نقاط القوة التي تساعد المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالاحتفاظ باستمراريتها وجوده مخرجاتها بتكلفة أقل.

أبعاد الميزة التنافسية:

أشار الكثير من الباحثين أن هناك عدد من الأبعاد للميزة التنافسية ومن تلك الأبعاد نورد ما يأتي في: (الهنداوي، 2016، 284)، و (ويح، 2013، 28).

1- **الجودة**: تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة، وتقديم منتجات تتلاءم مع رغبات المستفيدين وتوقعاتهم .

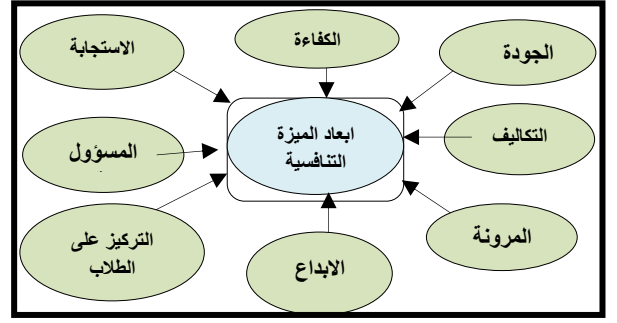
أنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية : قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها ومعلميها الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل لمستوياته المختلفة وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب للالتحاق بها. (ابراهيم، 2009، 15).

والميزة التنافسية في هذه الدراسة تعني مقدره المدارس الأهلية على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات التي تمتلكها من موارد بشرية ومادية وتنظيمية التي تمكنها من تحقيق أداء أكثر تميز وكفاءة وقدرة تجعلها قادرة على تحقيق التميز على منافسيها.

أهمية الميزة التنافسية: حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال العقود الماضية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي كون الميزة التنافسية تعدّ جوهر أداء المؤسسات والمنظمات، ومن هذا المنطلق تم التركيز في مجال الأعمال على جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات لتلبية رغبات المستفيدين، ولهذا أنعكس ذلك على جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية في القطاع العام والجامعي التي تسعى لتقديم خدمة متميزة ومنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، فيما تأتي أهمية الميزة التنافسية من كونها تخلق روح المنافسة وزيادة الإبداع وتجويد الخدمات.

1. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص بالبيئة.
2. طويلة الأمد وصعبة التقليد من المنافسين.
3. تقدم قاعدة للتحسينات القادمة.
4. تقد التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
5. تشتق من رغبات وحاجة المستفيدين.
6. تقدم المساهمة الأهم في نجاح العمل.



شكل رقم (1) يوضح أبعاد الميزة التنافسية

فيما أشار (عيداروس ، 2015 ، 130) (الوادي والزغبى ، 2011 ، 64) عدد من الخصائص وهي ما يأتي:

- 1- النسبية: أي ليست مطلقة دائماً، وإنما هي نسبية تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة.
 - 2- القيمة : أي تحقق قيمة مضافة تميزها عن غيرها من المؤسسات .
 - 3- يمكن إدراكها: يستطيع العملاء إدراكها من خلال ما تقدمه من خدمات.
 - 4- الاستمرارية : تتسم بالاستمرارية ولا بد من تحديدها، وتطويرها لضمان استمراريته وعدم توقفها .
 - 5- يصعب تقليدها: أي يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة
 - 6- التفوق على المنافس والتركيز على الاختلاف وليس التشابه.
- ويرى الباحثان أن خصائص الميزة التنافسية في مجال التعليم تتمثل في قدرة قيادات التربية ومؤسسات التعليم، فيخلق بيئة تنافسية مرنة ومتجددة ومواكبة للتغيرات في مجال التعليم تلبي رغبات وحاجة المستفيدين من خلال تطوير معايير إنشاء مؤسسات تعليم أهلي نوعية تستقطب كوادر تعليمية كفؤة تقديم

- 2- الكفاءة: قدرة المؤسسة على الإنتاج للسلع والخدمات بنكلفة أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بجودة المنتج.
 - 3- الاستجابة للعملاء (المستفيدين): تحقق المؤسسة هذا العنصر عندما تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات الزبائن بفاعلية.
 - 4- التركيز على الطلاب: الحفاظ على الطلاب الحاليين، وقبول وجذب طلاب جدد في المستقبل.
 - 5- الإبداع : تتمثل في انتاج أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل.
 - 6- بعد المسؤولية المجتمعية: أي لا بد من توافق أهداف المدرسة مع أهداف المجتمع.
 - 7- المرونة: القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل.
 - 8- التكاليف: تقليل التكلفة لجميع العمليات من خلال الاستخدام الفعال للطاقة البشرية والمادية والمالية.
- خصائص الميزة التنافسية:**
- توجد خصائص عدة للميزة التنافسية من أهمها ما يأتي (نجم، 2004، 27):

تناولت القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، ولذا رأى الباحثان أن يختار بعض منها؛ إذ تناولت بعض الأبعاد والمجالات عربيًا وأجنبيًا، وحاول الباحثان التركيز على الدراسات الأقرب إلى هذه الدراسة وعددها 13 دراسة منها 11 دراسات عربية و 2 دراسة أجنبية، وعُرضت على وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم فيما يأتي:

الدراسات العربية:

1- دراسة (بوودنه وقاسمي، 2023): هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية، ولغرض تحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (30) فرداً من المؤسسات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك استجابات عالية في استجابات عينة الدراسة لمحور النمط الديمقراطي في العملية التعليمية، وأن استجابة أفراد العينة بقيام المدير بإشراك الجماعة التربوية في اتخاذ القرارات الأهم كل حسب اختصاصه كانت مرتفعة، وأن بعض المؤسسات التعليمية تتجه إلى الصرامة والانفراد في اتخاذ القرارات، وعدم مشاركة الجماعة التربوية فيها مما يجعلها غير موضوعية وتؤثر في أدائهم.

2- دراسة (شرايحة والصريرة، 2021): هدفت الدراسة التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع

تعليم بجودة عالية منافسة لبقية المؤسسات التعليمية وبتكلفة أقل.

مقومات تحقيق الميزة التنافسية:

يرى سوانويك (Swan wick, H. 2005,22) أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يتطلب توافر مقومات عدة منها:

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

ب. تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

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

د. هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية.

هـ. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.

و. نظام معلومات متكامل.

ز. نظام مطور لإدارة الأداء.

ح. نظام مطور لإدارة الموارد البشرية.

ويرى الباحثان أن مقومات تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم العام أو الأهلي يحتاج إلى قناعة تامة من القيادة التربوية، ووضع رؤية استراتيجية واضحة يشترك في صياغتها شركاء العمل من القيادات التربوية على المستوى الوزاري والمحافظات والمدارس الأهلية والحكومية.

3. الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة على المستوى المحلي والأجنبي، وجد الباحثان أن أغلب الدراسات تناولت القيادة، والميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية، وندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين المستقل، والتابع في مجال التعليم العام الأهلي أو الخاص، وأن هناك كثير من الدراسات

4- دراسة (رضوان وعمرى، 2020): هدفت الدراسة التعرف على أهم المهارات القيادية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين والمعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية نشر ثقافة التطوير بين مديري المدارس الثانوية، وعقد دورات وبرامج في مجال فاعلية المهارات القيادية، وعقد ندوات وملتقيات علمية تهدف التعريف بأهمية المهارات القيادية.

5- دراسة (محمد، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ورصد مؤشرات التنافسية في التعليم في المدارس الابتدائية مصر، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث من المعلمين والمديرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية.

6- دراسة (الزهراني، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة في دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، فيما اعتمد المنهج المقارن لمعرفة دور القيادة في المؤسسات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية،

البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، فيما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

3- دراسة (العجمي وعبابنة، 2020): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (260) مدير ومديرة، وقد توصلت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت تُعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

9- دراسة (أبو حسين، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (52) مدرسة أهلية بمدينة الرياض ووزعت الاستمارات على (150) قائد ميدانياً تربوياً و(320) معلماً بالمراحل المختلفة (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة الميدانيين في المدارس الأهلية بالرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين.

10- دراسة (العيصرة وطناش، 2017) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (304) فرداً ، وقد توصلت الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة تحقق متوسطة، فيما توصلت إلى الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغير طبيعة العمل في جميع المجالات وفي الواقع ككل.

11- دراسة (المغماسي ، 2004) : هدفت الدراسة التعرف على القيادة التربوية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية؛ إذ تركز على مهارات الإبداع

وتفعيل دور أساليب التعليم الحديثة من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية المبنية على روح الإبداع والابتكار، وأهمية تعلم المهارات القيادية اللازمة بجانب الاعتماد على وسائل تعليمية متطورة لمواكبة متطلبات العصر الرقمي الحديث.

7- دراسة (عساف، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التموية) بمحافظة غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (91) فرداً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن (10) سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64 %) .

8- دراسة (صلاح الدين، 2018) : هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة كان أقل المحاور ممارسة، ثم تلاه محور جودة الخدمة التعليمية، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور الموارد المالية والمادية.

2-دراسة (Festus,m. 2011):هدفت للتعرف ما إذا كان الابتكار والتسويق والإبداع له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في إحدى المؤسسات الخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (209) فردًا من سن 18عام فأكثر في لاغوس، توصلت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار والتسويق عوامل حاسمة في النجاح التنظيمي، وذلك أن الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات يعمل على تلبية حاجة العملاء بل وجذب عملاء جدد وتحقيق رضاهم، وأيضاً تصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تقديم الخدمات للعملاء، ومن خلال الابتكار والإبداع يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح من العرض السابق ما يأتي:

- اتفقت هذه الدراسة مع عدد الدراسات مع عدد من الدراسات السابقة في هدف تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم العام، مثل: دراسة (العجمي وعبانة، 2020)، و(محمد، 2020) و (عساف 2020) و(صلاح الدين، 2018) ودراسة (Hana.2013) و (Festus,m.2011)، (المغماسي، 2004) و(رضوان وعمرى ، 2020).

- فيما اتفقت هذه الدراسة مع عدد الدراسات مع عدد من الدراسات السابقة في هدف مشترك دور القيادة التربوية في التعليم العام، مثل: دراسة (المغماسي، 2004) ودراسة(بوودنه وقاسمي، 2023)، و (ابوحسين، 2018) ، و(الزهراني ، 2020) و(شرايحه، والصرايرة، 2021).

والتطوير ومهارة التأثير في الآخرين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واشتمل على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها ، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التعليمية، وأهمية وجود القائد التربوي الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر، وقد توصلت الدراسة إلى تمتع المديرين بمستوى مهارات كبيرة في القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ماعدا التدريب الذاتي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Hana ، 2013):هدفت الدراسة إلى معرفة سبل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار في المنظمات، وكذلك التعرف على دور المعرفة في تحقيق البيئة التنافسية في المنظمة على كسب عملاء جدد في المنظمات بجمهورية التشيك، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود الأفراد داخل المنظمة الذين لديهم قدر كبير من المهارة يمثلون أداة للحصول على الابتكارات، وبينت الدراسة أن الإبداع الشخصية لدى العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم له دور كبير في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وأن اجتماع المنظمات يدعم ثقافة المعرفة وعملية الابتكار تمثل مدخلاً مهماً لتحقيق المنافسة التنافسية .

للدراسة الحالية على عينة من مديري ووكلاء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء.
- استقادت الدراسة الحالية في تحديد الإطار النظري للدراسة، واختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة الميدانية، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها.

منهجية الدراسة و إجراءاتها

يتناول إجراءات الدراسة ومنهج الدراسة- مجتمع الدراسة- أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.
وعرض وتوضيح المتغيرات الخاصة بالدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة كونه الأنسب لمعرفة دور القيادات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (1186) مدير فيما هو موضح بالجدول رقم(1):

جدول رقم (1) وصف مجتمع الدراسة تبعاً للمنطقة التعليمية بأمانة العاصمة:

المنطقة	الثورة	شعوب	أزال	معين	الوحدة	السبعين	التحرير	صنعاء القديمة	الصالفة	بني الحارث	إجمالي
مدراء	55	92	9	127	68	192	11	7	23	147	731
وكلاء	50	75	4	80	45	106	5	3	12	75	455
إجمالي	105	167	13	207	113	298	16	10	35	222	1186

*المصدر : مكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء 1445هـ

عشوائية بسيطة، ويمكن وصف عينة الدراسة في الجدول رقم(2):

- انتقلت الدراسة في المنهج(الوصفي) والأداة (الاستبانة) مع دراسة(صلاح الدين، 2018) و دراسة (ابوحسين، 2018)و(المغماسي، 2004) و(عساف،2020) (رضوان وعمرى، 2020) و(العجمي وعبانه، 2020). واختلفت (شرايحة والصريرة ، 2021) التي استخدمت المنهج الارتباطي.

- اختلفت الدراسة الحالية في العينة مع الدراسات السابقة، حيث إن عينة الدراسة الحالية مدراء ووكلاء المدارس الأهلية، وهذا ما لم أجده في الدراسات السابقة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من جانب، ومن جانب آخر تحددت عدد من الأبعاد التي لم تتعرض لها الدراسات السابقة.
- تباينت في البيئة الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية في نطاقها المكاني سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، في حين التطبيق المكاني

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (261) مديرًا ووكيل مدرسة أهلية واقع 22 % تم اختيارها بطريقة

جدول رقم (2) وصف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية :

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	91	35.4	المسمى الوظيفي	مدير	148	56.9
	انثى	170	64.6		وكيل	112	43.1
المستوى التعليمي (المؤهل)	بكالوريوس	224	86.2	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	35	13.5
	ماجستير/ دكتوراه	36	13.8		6-10 سنة	80	30.8
					11 سنة فأكثر	145	55.8

الرأي حول الأبعاد والفقرات وصياغتها أو حذفها، والحكم على مدى ملائمة العبارات وانتمائها للأبعاد، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (85%) معياراً لقبول العبارات من المحكمين، وبعد الأخذ بملاحظاتهم تكونت الأداة من أربعة أبعاد على النحو الآتي:

بُعد جودة التعليم (11) فقرة.

بُعد التكلفة (5) فقرات.

بُعد الإبداع والابتكار (4) فقرات.

بُعد تطبيق التقنية (6) فقرات

الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، استخرِجَتْ معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وإجمالي درجة المجال، ومعامل ألفا كرو نباخ للثبات على مستوى المجال والأداة ككل، والجدول رقم (3) يبين نتائج ذلك.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان أداة الاستبانة، وذلك للتعرف على دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية - أمانة العاصمة - صنعاء، وتم صياغة فقراتها وتطويرها في صورتها الأولية، وبعد عرضها على محكمين متخصصين، أُخْرِجَتْ بصورتها النهائية، وتكونت من مجالين الأول البيانات الديمغرافية والثاني تكون من (4) أبعاد لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية احتوت على (26) فقرة.

صدق الأداة وثباتها

الاتساق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة؛ إذ عرض الباحثان الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء والجيل الجديد، وكانت بصورتها الأولية، وقد طلب منهم إبداء

جدول رقم (3) معاملات صدق وثبات أداة الدراسة

العبارة	معامل	معامل
	الارتباط	الثبات
بُعد جودة التعليم		
1	.689**	تساعد القيادة التربوية على تجويد المناهج باستمرار.
2	.681**	تشجع القيادة التربوية إدارة المدارس الأهلية على حضور المؤتمرات والندوات التربوية.
3	.703**	تطبق القيادة التربوية مبدأ الشفافية حول تقييم الخدمات التي تقدمها المدارس الأهلية.
4	.679**	تسعى القيادة التربوية الى توسيع مشاركة مديري المدارس الأهلية في عملية صنع واتخاذ القرارات.

5	.717**	تشجع المدارس على تنمية القدرات للطلاب من خلال إضافة مواد إثرائية.
6	.728**	تشجع القيادة التربوية المدارس الأهلية على استقطاب المعلمين المتميزين.
7	.704**	تزود المدارس بكل الأدبيات التي تساهم على تحسين وتجويد الأداء.
8	.726**	تعتمد القيادة التربوية التقييم للمدارس الأهلية وفق لمعايير جودة الأداء.
9	.812**	تحرص القيادة التربوية على أن يحتل التعليم الأهلي مكانة متميزة في التحصيل العلمي.
10	.700**	تسمح القيادة التربوية للمدارس الأهلية بإدخال مواد إثرائية لزيادة مستوى الإبداع والتنافس.
11	.758**	تشجع القيادة التربوية على التنافس بين المدارس الأهلية في نوعية التعليم.
بُعد مجال التكلفة		
1	.709**	تعمل القيادة التربوية على تخفيض تكلفة الطالب في مدارس التعليم الأهلي دون المساس بجودتها.
2	.755**	تساعد القيادة التربوية المدارس الأهلية على تطوير خدماتها دون التأثير على الكلفة.
3	.775**	توفر القيادة التربوية آليات مبسطة لإجراءات العمل.
4	.802**	تسهم القيادة التربوية في تطوير انظمتها ولوائحها التي تحقق المنافسة دون التأثير في الكلفة.
5	.700**	تشجع القيادة التربوية على تميز الخريجين للمدارس الأهلية.
بُعد الإبداع والابتكار		
1	.773**	تشجع القيادة التربوية المدارس الأهلية على الإبداع والابتكار.
2	.819**	تقدم القيادة التربوية للمدارس الأهلية طرائق حديثة للخدمات التعليمية.
3	.801**	تشجع القيادة التربوية الطلبة الموهوبين والمبدعين في المدارس الأهلية بجوائز مادية ومعنوية.
4	.654**	تقدم القيادة التربوية دعماً مادياً للمدارس للحفز على الإبداع والابتكار.
بُعد تطبيق التقنية		
1	.704**	تعمل القيادة التربوية على إقامة دورات تدريبية للعاملين في المدارس الأهلية في مجال التقنية الحديثة.
2	.856**	يوجد لدى القيادة التربوية رؤية واضحة ومكتوبة لتطبيق تقنيات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية في المدارس الأهلية.
3	.841**	يوجد توجهات لدى القيادة التربوية نحو تطوير التعليم التقني الأهلي مع توفر الخبرات الوطنية.
4	.832**	تحت القيادة التربوية المدارس الأهلية للاستفادة في عملها من التجارب الإقليمية والدولية الناجحة.
5	.796**	تطور القيادة التربوية السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية للتعليم الأهلي بما يتواءم مع المتغيرات العالمية في مجال التعليم.
6	.680**	تسمح القوانين التربوية بإنشاء المدارس الأهلية النوعية النموذجية والمعتمدة على التقنية.
.95		معامل الثبات الكلي للمجال

مستوى بُعد الإبداع والابتكار بلغت بين (**.654)، و (**.819)، وعلى مستوى بُعد تطبيق التقنية بلغت بين (**.680)، و (**.856)، وجميعها تعدّ قيم عالية وتتجاوز الحد الأدنى لصدق الفقرات والمقدرة بـ

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط الفقرة بالمجال تراوحت على مستوى بُعد جودة التعليم بين (**.679)، و (**.812)، وعلى مستوى بُعد الكلفة بلغت بين (**.700)، و (**.802)، وعلى

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة وأفراد مجتمع الدراسة.
 2. معامل ألفا كرو نباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة.
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث عن كل فقرة من فقرات أداة البحث.
 4. اختبار (T.test): لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق على وفق متغير (النوع) لأفراد عينة الدراسة.
 5. تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لحساب دلالة الفروق لمتغيرات (سنوات الخبرة في العمل، والوظيفة، والمؤهل).
 6. اختبار شافيه لتحديد اتجاه ومصدر الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة التي أظهرها تحليل التباين الأحادي.
 7. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومجالات الأداة. عرض تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:
- التساؤل الرئيس ما دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الأهلية؟
- للإجابة عن هذا التساؤل، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية للمجال، وعلى مستوى كل بُعد وفقرة من فقرات، والجدول رقم (5) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى الدرجة الكلية للمجال مرتبة تنازلياً، ولالأبعاد ككل.

(.30)، وبذلك تشير إلى توفر خاصية الصدق وأن الفقرات تقيس ما يقسه المجال الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة

كذلك يلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (.95)، وعلى مستوى الأبعاد بلغت بين (.76)، و(.91) وجميعها تعد قيم عالية، وتتجاوز الحد الأدنى لثبات الأداة والمقدرة ب (.75)، وبذلك تشير إلى توفر خاصية الثبات على مستوى كل الأبعاد وعلى مستوى المجال ككل، وبذلك تعدّ الأداة صالحة للاستخدام لأغراض البحث.

معالجة البيانات إحصائياً وتصحيح الأداة:

قبل الإجابة على أسئلة الدراسة، استخرجت الحدود الحقيقية لفئات المتوسطات الحسابية على وفق بدائل سلم الإجابة اللفظي للعبارة إلى سلم رقمي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة فيما يتبين في الجدول رقم(4):

جدول رقم (4) محك الحكم وتوزيع درجات الموافقة بحسب

المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي
1.80 - 1	ضعيفة جداً
2.60 - 1.81	ضعيفة
3.40 - 2.61	متوسطة
4.20 - 3.41	كبيرة
5 - 4.21	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت، استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية لمجالات الميزة التنافسية

م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	جودة التعليم	1	2.91	.762	متوسطة
2	مجال التكلفة	2	2.56	.779	ضعيفة
4	مجال تطبيق التقنية	3	2.41	.803	ضعيفة
3	مجال الإبداع والابتكار	4	2.39	.732	ضعيفة
	الميزة التنافسية ككل		2.65	.678	متوسطة

بلغ (2.65)، وتشير هذه القيمة إلى أن دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، صنعاء كان بدرجة (متوسطة) بوجه عام، وعلى مستوى بُعد جودة التعليم بوجه خاص، في حين تشير قيم المتوسطات الحسابية في باقي الأبعاد إلى أن دورهم كان بدرجة (ضعيفة). فيما تشير هذه النتيجة إلى أن دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية لا يزال متواضع، ويحتاج إلى دعم من خلال ردم فجوة القصور في مجال التكلفة وتطبيق التقنية والإبداع والابتكار، وقد يُعزى ذلك إلى جمود التشريعات والأطر القانونية، وافتقار القيادات التربوية للرؤية التي تحقق الميزة التنافسية وتواكب التطورات العالمية التي تلبى حاجة المستفيدين بتقديم تعليم بجودة عالية وتكلفة أقل.

وفيما يأتي عرض النتائج على مستوى فقرات كل بُعد من الأبعاد، كما سوف يتبين تباعاً على التوالي:

يتضح من الجدول رقم (5)، أن قيمة المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية للميزة التنافسية

الجدول رقم (6) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات بُعد جودة التعليم مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	بُعد جودة التعليم	درجة الممارسة		
		ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	تشجع القيادة التربوية إدارة المدارس الأهلية على حضور المؤتمرات والندوات التربوية.	1	3.22	1.179
11	تشجع القيادة التربوية على التنافس بين المدارس الأهلية في نوعية التعليم.	2	3.18	1.047
1	تساعد القيادة التربوية على تجويد المناهج باستمرار.	3	3.12	1.076
8	تعتمد القيادة التربوية التقييم للمدارس الأهلية وفق لمعايير جودة الأداء.	4	3.10	.998
6	تشجع القيادة التربوية المدارس الأهلية على استقطاب المعلمين المتميزين.	5	3.01	1.164
9	تحرص القيادة التربوية على أن يحتل التعليم الأهلي مكانة متميزة في التحصيل العلمي.	6	3.00	1.060
3	تطبق القيادة التربوية مبدأ الشفافية حول تقييم الخدمات التي تقدمها المدارس الأهلية.	7	2.87	1.015

متوسطة	1.053	2.84	8	تسمح القيادة التربوية للمدارس الأهلية بإدخال مواد إثرائية لزيادة مستوى الإبداع والتنافس.	10
متوسطة	1.002	2.78	9	تشجع المدارس على تنمية القدرات للطلاب من خلال إضافة مواد إثرائية.	5
متوسطة	1.075	2.65	10	ترود المدارس بكل الادبيات التي تساهم على تحسين وتجويد الأداء.	7
ضعيفة	1.018	2.28	11	تسعى القيادة التربوية الى توسيع مشاركة إدارة المدارس في صنع واتخاذ القرارات.	4

إلى قصور الوعي لدى القيادات التربوية في تشجيع، ونشر ثقافة الجودة وتطوير أدواتها وأساليبها ومعاييرها واعتمادها أساساً لتقديم خدمة تعليمية منافسه إقليمياً وعربياً وعالمياً وبتكلفة أقل. أيضاً تشير النتائج إلى التفرد في صنع واتخاذ القرارات مركزياً، وضعف تشجيع مشاركة القائمين على المدارس الأهلية في الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات المتعلقة في مجال تطوير وتجويد التعليم الأهلي.

يتضح من الجدول رقم (6) ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد جودة التعليم بلغت بين (2.28) و (3.22)، وتشير لفظياً إلى أن دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية كان بدرجة (متوسطة) على مستوى كل عبارة من عبارات بُعد جودة التعليم باستثناء العبارة التي أخذت المرتبة الأخيرة كان دورهم فيها بدرجة (ضعيفة)، وإن كانت فقرات هذا البُعد حصلت على درجة متوسطة لدور القيادة التربوية إلا أنها درجة سلبية، وقد يُعزى ذلك

الجدول رقم (7) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات بُعد التكلفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	بُعد التكلفة	درجة الممارسة		
		ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل القيادة التربوية على تخفيض تكلفة الطالب في مدارس التعليم الأهلي دون المساس بجودتها.	1	2.78	1.131
4	تسهم القيادة التربوية في تطوير أنظمتها ولوائحها التي تحقق المنافسة دون التأثير على الكلفة.	2	2.57	.974
5	تشجع القيادة التربوية على تميز الخريجين للمدارس الأهلية.	3	2.54	1.150
3	توفر القيادة التربوية آليات مبسطة لإجراءات العمل.	4	2.53	1.015
2	تساعد القيادة التربوية المدارس الأهلية على تطوير خدماتها دون التأثير على الكلفة.	5	2.39	.955

متوسط. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة تدل على أن دور القيادة التربوية فيما يختص بخفض التكلفة هو ناتج عن التوجيهات الصادرة بشأن تحديد الرسوم دون إيلاء أهمية للحفاظ على جودة التعليم، وتحديث اللوائح والأنظمة وتبسيط الإجراءات وتشجيع وتميز الخريجين.

الجدول رقم (8) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات بُعد الإبداع والابتكار مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	بُعد الإبداع والابتكار	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة
1	تشجع القيادة التربوية المدارس الأهلية على الإبداع والابتكار.	1.010	3.08	1
2	تقدم القيادة التربوية للمدارس الأهلية طرق حديثة للخدمات التعليمية.	.955	2.60	2
3	تشجع القيادة التربوية الطلبة الموهوبين والمبدعين في المدارس الأهلية بجوائز مادية ومعنوية.	1.018	2.23	3
4	تقدم القيادة التربوية دعماً مادياً للمدارس للحفاظ على الإبداع والابتكار	.840	1.63	4

عن إشراك المدارس في المعارض العلمية التي تقام في المدارس، أما حصول بقية الفقرات على درجة (ضعيفة) و(ضعيفة جداً) يدل على ضعف دور القيادة التربوية في تنويع وتطوير مسارات التعليم الأهلي، وغياب الدعم المادي والمعنوي الذي يحفز ويشجع على الإبداع والابتكار للطلبة والمدارس، وغياب التعاون بين القيادة التربوية وإدارة المدارس الأهلية، وهذا ما يؤكد أهمية وجود القائد التربوي الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية، وهذا يتوافق مع ما ورد في دراسة (المغماسي، 2018).

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التكلفة بلغت بين (2.39) و (2.78)، وتشير لفظياً إلى أن دور القيادة التربوي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، صنعاء كان بدرجة (ضعيفة) على مستوى كل عبارة من عبارات مجال التكلفة باستثناء العبارة التي أخذت المرتبة الأولى كان دورهم فيها بدرجة

الجدول رقم (8) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات بُعد الإبداع والابتكار مرتبة ترتيباً تنازلياً.

يتضح من الجدول رقم (8) ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الإبداع والابتكار بلغت بين (1.63) و (3.08)، وتشير لفظياً إلى أن دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، صنعاء في على مستوى كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع والابتكار كان بدرجة (متوسطة) للعبارة التي أخذت المرتبة الأولى، وبدرجة (ضعيفة) على مستوى العبارتان في المرتبتين الثانية والثالثة، وبدرجة (ضعيفة جداً) في العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى أن تشجيع القيادات التربوية للمدارس الأهلية على الإبداع والابتكار، وحصول الفقرة على درجة (متوسطة) ناتج

الجدول رقم (9) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية على مستوى عبارات بُعد تطبيق التقنية.

م	بُعد تطبيق التقنية	درجة الممارسة		
		ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري اللفظي
6	تسمح القوانين التربوية إنشاء المدارس الأهلية النوعية النموذجية والمعتمدة على التقنية.	1	2.87	1.150
3	يوجد توجهات لدى القيادة التربوية نحو تطوير التعليم التقني الأهلي مع توفر الخبرات الوطنية.	2	2.44	.963
5	تطور القيادة التربوية السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية للتعليم الأهلي بما يتواءم مع المتغيرات العالمية في مجال التعليم.	3	2.37	.991
2	يوجد لدى القيادة التربوية رؤية واضحة ومكتوبة لتطبيق تقنيات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية في المدارس الأهلية.	4	2.33	.989
4	تحث القيادة التربوية المدارس الأهلية للإستفادة في عملها من التجارب الإقليمية والدولية الناجحة.	5	2.30	1.030
1	تقيم القيادة التربوية دورات تدريبية للعاملين في المدارس الأهلية في مجال التقنية الحديثة.	6	2.17	1.043

مع غياب ثقافة التغيير ومواكبة أحدث التطورات، وأن دور القيادة ما زال يركز على الجانب الكمي الروتيني دون التركيز على الجانب النوعي.

التساؤل الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة البحث تُعزى لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، استخدم اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق طبقاً لمتغير النوع فيما يتبين في الجدول رقم(10):

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد تطبيق التقنية بلغت بين (2.17) و (2.87)، وتشير لفظياً إلى أن دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، صنعاء كان بدرجة (ضعيفة) على مستوى كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق التقنية باستثناء العبارة التي أخذت المرتبة الأولى كان دورهم فيها بدرجة (متوسطة). وقد يُعزى ذلك إلى قصور الرؤية الاستراتيجية، وعدم إدراك القيادة للقدرات والإمكانات التي تقدمها التقنية للطلاب والمجتمع وقصور في الخبرات والكفاءات اللازمة لفهم التقنية

جدول رقم(10) اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق طبقاً لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	بُعد جودة التعليم	ذكر	92	2.77	.756	-2.317	258	.021
		أنثى	168	2.99	.756			

2	بُعد التكلفة	ذكر	92	2.58	.777	258	.312	.755
		أنثى	168	2.55	.782			
3	بُعد لإبداع والابتكار	ذكر	92	2.33	.723	258	-.881-	.379
		أنثى	168	2.42	.738			
4	بُعد تطبيق التقنية	ذكر	92	2.32	.791	258	-1.408-	.160
		أنثى	168	2.47	.807			
	الميزة التنافسية للمجال ككل	ذكر	92	2.56	.669	258	-1.559-	.120
		أنثى	168	2.70	.680			

حين يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة على مستوى الدرجة الكلية للمجال وباقي الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة دور مديري المدارس الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى كل بُعد من هذه الأبعاد وعلى مستوى الدرجة الكلية للمجال تُعزى إلى متغير النوع. وقد يُعزى ذلك إلى أن عدد الإناث في إدارة المدارس الأهلية هن الأكثر وخبرتهن أكثر في هذا المجال وسلوك النساء أكثر واقعية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على مجال الدراسة طبقاً لمتغير النوع كانت أقل من (0.05) على مستوى بُعد جودة التعليم، ومعنى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة دور القيادة التربوي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، صنعاء في بُعد جودة التعليم تعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق لصالح عينة الإناث، فيما يتبين من قيمة المتوسط الحسابي الذي كان أكبر من متوسط عينة الذكور. في

الجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق طبقاً لمتغير المستوى التعليمي.

م	الأبعاد	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	بُعد جودة التعليم	بكالوريوس	224	2.97	.748	2.860	258	.005
		ماجستير/ دكتوراه	36	2.58	.781			
2	بُعد التكلفة	بكالوريوس	224	2.61	.766	2.505	258	.013
		ماجستير/ دكتوراه	36	2.26	.804			
3	بُعد الإبداع والابتكار	بكالوريوس	224	2.44	.740	2.958	258	.003
		ماجستير/ دكتوراه	36	2.06	.589			
4	بُعد تطبيق التقنية	بكالوريوس	224	2.45	.781	1.694	258	.091
		ماجستير/ دكتوراه	36	2.20	.916			
	الميزة التنافسية ككل	بكالوريوس	224	2.70	.660	2.876	258	.004
		ماجستير/ دكتوراه	36	2.35	.721			

الفروق بالنسبة لباقي الأبعاد لصالح عينة حملة مؤهل بكالوريوس فيما يتبين من قيمة المتوسط الحسابي الذي كان أكبر من متوسط عينة حملة مؤهل ماجستير ودكتوراه.

وقد يُعزى ذلك إلى أن حملة البكالوريوس هم الأكثر تأثراً؛ إذ يقع على عاتقهم تسيير المدارس إدارياً وفنياً والأكثر تعاملاً مع القيادات التربوية، في حين حملة المؤهلات العليا في الغالب أعمالهم استشارية. وقد يُعزى أيضاً إلى العمر حيث إن الجيل الأصغر يميل إلى الإبداع والابتكار في حين الجيل الأكبر من حملة الماجستير والدكتوراه يميل إلى الاستقرار.

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي كانت أقل من (0.05) على مستوى كل بُعد من الأبعاد وعلى مستوى الدرجة الكلية للمجال ككل، باستثناء بُعد تطبيق التقنية يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05) ومعنى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي باستثناء بُعد تطبيق التقنية، وكانت

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة

م	الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه ومصدر الفروق
1	بُعد جودة التعليم	5 سنوات فأقل	35	2.95	.644	.087	.917	لا يوجد
		6 . 10 سنوات	80	2.89	.789			
		11 سنة فأكثر	145	2.92	.778			
2	بُعد التكلفة	5 سنوات فأقل	35	2.63	.650	.422	.656	لا يوجد
		6 . 10 سنوات	80	2.50	.769			
		11 سنة فأكثر	145	2.58	.815			
3	بُعد الإبداع والابتكار	5 سنوات فأقل	35	2.43	.596	.085	.918	لا يوجد
		6 . 10 سنوات	80	2.39	.705			
		11 سنة فأكثر	145	2.37	.779			
4	بُعد تطبيق التقنية	5 سنوات فأقل	35	2.42	.741	.101	.904	لا يوجد
		6 . 10 سنوات	80	2.44	.791			
		11 سنة فأكثر	145	2.39	.828			
	الميزة التنافسية ككل	5 سنوات فأقل	35	2.69	.570	.075	.927	لا يوجد
		6 . 10 سنوات	80	2.63	.674			
		11 سنة فأكثر	145	2.65	.707			

التنافسية في المدارس الأهلية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وهذا يشير إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم وأن الفقرات والمجالات حظيت بقبول الأفراد وأن اختلاف سنوات الخبرة ليس بالضرورة أن يعكس اختلاف بين الأفراد وخاصة إذا كانوا يعملون في نفس البيئة.

الجدول رقم (13) يبين نتائج اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	بُعد جودة التعليم	مدير	148	2.80	.764	2.789	258	.006
		وكيل	112	3.06	.737			
2	بُعد التكلفة	مدير	148	2.44	.800	2.983	258	.003
		وكيل	112	2.72	.721			
3	بُعد الإبداع والابتكار	مدير	148	2.32	.716	1.599	258	.111
		وكيل	112	2.47	.748			
4	بُعد تطبيق التقنية	مدير	148	2.32	.790	2.070	258	.039
		وكيل	112	2.53	.809			
	الميزة التنافسية ككل	مدير	148	2.55	.687	2.824	258	.005
		وكيل	112	2.78	.645			

لصالح عينة شاغلي وظيفة وكيل مدرسة فيما يتبين من قيمة المتوسط الحسابي الذي كان أكبر من متوسط عينة شاغلي وظيفة مدير مدرسة.

وقد يُعزى ذلك إلى تقارب وتطابق في آراء أفراد عينة الدراسة لجميع الأبعاد والمجال ككل، وأن وجود فروق في بُعد الإبداع والابتكار لصالح الوكيل قد يُعزى إلى سببين السبب الأول الخبرة طول الخبرة قد يأتي بثمار أكثر أو منظور أدق والأكثر ترجيحاً العمر قد ربما أعمار الوكلاء أقل من المديرين، وهذا يؤثر في دوافع الجيل الجديد إلى المنظور الإبداعي مقارنة للمديرين الذي قد ينظر إلى الإبداع والابتكار أنه دور تكميلي،

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية للمقارنة بين متوسط درجة استجابة العينة على أبعاد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت أقل من (0.05) على مستوى كل بُعد من الأبعاد وعلى مستوى الدرجة الكلية للمجال ككل، باستثناء بُعد الإبداع والابتكار؛ إذ يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، ومعنى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في بُعد الإبداع والابتكار، وكانت الفروق بالنسبة لباقي الأبعاد

- حصل بُعد الإبداع والابتكار على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (732) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة.

نتائج التساؤل الثاني:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (النوع) حول دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة في (بُعد جودة التعليم) ولصالح الأنثى. فيما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (النوع) في الأبعاد (التكلفة، الإبداع والابتكار، تطبيق التقنية).

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) حول دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة لُبعد تطبيق التقنية ولصالح حملة مؤهل البكالوريوس. فيما لا توجد فروق دالة إحصائية في بقية الأبعاد.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) في جميع الأبعاد.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي) حول

وليس أساسي وهذا يثبت أن أكثر المتعاملين للتكنولوجيا وأكثر مرونة هم ذوي الأعمار الأقل.

عرض أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليه وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف نوعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وكانت على النحو الآتي:

نتائج التساؤل الرئيس الأول:

حصل المجال المتعلق بدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء على وفق لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة (متوسطة) بلغ المتوسط الحسابي (2.65) وانحراف معياري (0.678).

أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب المجالات كان على النحو الآتي:

- حصل بُعد جودة التعليم على المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (0.762) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة

- حصل بُعد التكلفة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.779) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة

- حصل بُعد تطبيق التقنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.803) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) لدور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة.

مقترحات

- إجراء دراسة أخرى لمعرفة دور القيادة التربوية بوزارة التربية في تعزيز الميزة التنافسية في مكاتب التربية بالمحافظات.
- إجراء دراسة لمعرفة أسس اختيار القيادات التربوية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التربية.
- نقترح في الدراسات القادمة أن يكون العمر أحد المتغيرات أو المؤشر المتحكم لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

المراجع

- [1] ابراهيم، محمد، 2009، المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي، اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء، جامعة المنصورة.
- [2] ابن منظور، (2003)، لسان العرب، دار الكتب العلمية، ط 1. الجزء 3، بيروت.
- [3] أبو حسين، اسعد، (2018)، واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (1).
- [4] أبو طاحونة، امل لطفي، (2012)، القيادة التربوية الفاعلة، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان.
- [5] أحمد، محمد جاد حسين، (2015)، متطلبات تطبيق (Sigma six) لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، دراسة تطبيقية على كليات جنوب الوادي مجلة كلية التربية، ع 39، ج 3، جامعة عين شمس.
- [6] أسعد، وليد أحمد، (2005)، الإدارة التعليمية، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر، عمان.
- [7] أكبر، عبير فاروق، (2017)، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية

دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة لُبعد الإبداع والابتكار ولصالح (وكيل المدرسة). فيما لا توجد فروق دالة إحصائية في بقية الأبعاد.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
- أن تتبني وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية بالمحافظات رؤية استراتيجية واضحة لدعم جودة التعليم في لمدارس الحكومية والأهلية، وتقوية الشراكة الفاعلة مع قيادة المدارس الأهلية.
 - إعداد قيادات تربوية تمتلك المهارات القيادية اللازمة لتجويد الأداء التعليمي في المدارس الأهلية، والاهتمام بتشجيع العاملين في المدارس الأهلية على ثقافة الشراكة في صنع واتخاذ القرارات.
 - المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها مع الاهتمام بالأبداع والابتكار ومواكبة التطور التكنولوجي في تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية وتكلفة أقل.
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي وتشجيع المتميزين في المدارس الأهلية طلاب ومعلمين وإدارات.
 - إعادة النظر في القوانين واللوائح التربوية وتجديدها بما يتواءم مع التطورات وحاجة المستفيدين.
 - إشراك مديري المدارس الأهلية في ورش العمل والمؤتمرات والندوات التربوية، وتزويد قيادة المدارس الأهلية بما يستجد من تطورات في مجال التعليم الأهلي.

- السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد(18).
- [8] الجمهورية اليمنية ، وزارة التربية والتعليم المؤتمر الوطني الأول لتطوير المناهج وتنويع مسارات التعليم،(2022). صنعاء .
- [9] الجمهورية اليمنية، الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، (2019). صنعاء .
- [10]الجمهورية اليمنية، وزارة التربية والتعليم، اللائحة التنفيذية للقانون التعليم الأهلي رقم(11) لسنة، 1999، صنعاء .
- [11]الجهمي، أمل صالح، (2021)، دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات المدنية في ظل جائحة كورونا ، مجلة البحوث التربوية القومية العدد (4) يناير . السعودية.
- [12]الحري، نائل بن قاسم،(2008)، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان .
- [13]الحري، محمد، (2016) تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف ، مجلة كلية التربية، ج(4) جامعة الأزهر .
- [14]الحري، رافدة،(2008)،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
- [15]الرويلي، عبدالعزيز بن شريح حسين،(2018)، القيادة التربوية في الفكر الإسلامي " مبادئ القيادة وسماتها" ،المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(7) العدد(4).
- [16]الزعي، حسن علي، (2005) ، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان .
- [17]الزكي، أحمد عبدالفتاح،(2012)، مقدمة في الإدارة التربوية، دار الزهراء للنشر ، الرياض .
- [18]الزهراي، عطية محمد،(2020)، دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية
- للأبحاث والنشر العلمي العدد 10، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- [19]الطيب، دويس محمد، (2005)، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر .
- [20]العاني، علي فائق جميل،(2004)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- [21]العجمي ، محمد صالح وعبابنة ، صالح أحمد ،2020، واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية ، المجلد 5، العدد2.
- [22]العميان، سلمان،(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان .
- [23]العياصرة، محمود موسى محمد وطناش، سلامة يوسف،(2017)، واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية، العدد (1).
- [24]الغالب، طاهر وإدريس ، وائل، (2009) ،الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- [25]القيوتي ، محمد قاسم،(2003)، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط4، عمان ، الأردن .
- [26]القطب، محيي الدين ، (2012)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، الأردن .

- [27]المخلافي، محمد سرحان، (2007)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت.
- [28]المعجم الوجيز ، مجمع اللغة العربية، (1993)، ، ط خاصة بوزارة التربية مصر.
- [29] المغماسي ، سعيد بن صالح،(2004)، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية ، مجلة كلية التربية ، ع 45 ، ج 1 ، جامعة المنصورة.
- [30]الهنداوي، عبدالحمد عبدالله، (2016)، المركز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية بجامعة أسوان، مجلة كلية التجارة، العدد(4) جامعة طنطا.
- [31]الوادي ، محمود حسين ، الزغبى ، علي فلاح، (2011) ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية ، المجلة العربية لضمان الجودة . جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء.
- [32]بوودن ، ابتسام وقاسمي، صوفيا،(2023)، القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية ، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 9 العدد 51 .
- [33]جاد الرب، السيد، (2022)، القيادة الاستراتيجية، دار النشر ، الإصدارات الحديثة اللبنانية، ط1، مجلد1.
- [34]جودة ، محفوظ أحمد ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 3 ، عمان.
- [35]حلاق، بطرس، (2020)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا.
- [36]حمائل، عبد عطا لله،(2012)، القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، جامعة القدس المفتوحة فلسطين رام الله.
- [37]رضوان، وائل و فائق وعمرى، عاشور احمد، (2020)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة
- التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلة التربوية ، العدد (74) .
- [38]سعود، راتب سلامه ، (2013) ، القيادة التربوية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- [39]سلمان ، عائشة،(2011)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- [40]شرايحه، بالفين غازي والصرارية ، خالد أحمد، (2021)،القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ،مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الملحق(2)،المجلد(7) العدد(1) .
- [41]صلاح الدين، نسرين، (2018)، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية، مج42، ع3، جامعة عين شمس.
- [42]طشطوش، هابل عبد المولى(2009)أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي، اربد، ط1.
- [43]عباس، علي 2004، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- [44]عساف، محمود عبد المجيد رشيد،(2020) ،متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 17 العدد(1).
- [45]عطوي ، جودت عزت، (2010) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- [46]عدياروس ، أحمد نجم الدين ،(2015)، إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية، يناير (26) جامعة بنها.

[4] Swan wick, H ,2005: Introducing the Fundamental, Companies of Integrating for Excellence. Vol.(1) No (1) PP.34-46.

[47] الهلوب، ناريمان يونس و الصرايرة ، ماجدة احمد، (2012)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر، عمان ، الأردن.

[48] محمد، سلمى عمر، (2017)، خصائص المعلومات الإدارية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك في الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(18) العدد(1) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

[49] محمد، محمود محمد السيد،(2020)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد21، مصر .

[50] مرسي ، محمد منير ، (2001)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة.

[51] مصطفى، يوسف عبدالمعطي ،(2007)، الإدارة التربوية - مداخل جديدة .. لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، ط 2 ، القاهرة.

[52] نجم، عبود، (2004)، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والتنظيم والأساليب، ط1، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن.

[53] ويح، محمد عبدالرزاق إبراهيم،(2013)، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات- دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق.

المراجع الأجنبية

- [1] Festus. M: 2011.: Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry, The Impact of Marketing Innovation and Creativity, European Journal of Social Science, Vol.19, No.1, p. 123.
- [2] Hana,2013 "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, pp. 82-96.
- [3] Hucznsky, Andrzej & Buchanan David (2001). Organizational Behavior An-Introductory Text, 4th P. Ed., Prentice Hall, New York.