

الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق
الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن

**Strategic Awareness of Private School Principals and
its Role in Achieving Competitive Advantage from
The Vice Principals' Perspective in Jordan**

إعداد

إيمان حامد المساعفة

إشراف

الدكتورة خولة حسين عليوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا إيمان حامد سلامة المساعدة، أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: إيمان حامد سلامة المساعدة.

التاريخ: 2022/06/01

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق
الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن "
للباحثة: إيمان حامد سلامة المساعدة.

وأجيزت بتاريخ: 2022 /6 /1

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. خولة حسين عليوة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي حسين حورية	عضواً داخلياً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. أحمد محمود رضوان	عضواً خارجياً	جامعة اليرموك	

شكر وتقدير

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان، لأستاذتي الفاضلة الدكتورة خوله عليوة، على ما قدمته لي من علم نافع، وعطاء متميز وإرشاد مستمر، وعلى ما بذلته من جهد متواصل، ونصح وتوجيه، منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن أصبح بحثاً ورسالة، فجزاها الله عني خير الجزاء، وجعل ذلك في ميزان حسناتها.

والشكر الموصول إلى القامات العلمية، الأساتذة الافاضل في كلية العلوم التربوية، لما قدموه من علم نافع، ودعم مستمر طيلة فترة الدراسة.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين، في لجنة المناقشة، لتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهلٌ لسد خللها وتقويم معوجها، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

الباحثة

إيمان المساعفة

الإهداء

إلى نور حياتي، ونبض سعادتي، وسندي وقوتي والديّ العزيزين، حفظهما الله ورعاهما.

إلى رفيق دربي وشريك الحياة، إلى من كان ظلي حين يلفحني التعب، إلى المساند الداعم والحبیب الدائم زوجي العزيز

إلى السند والعضد والساعد، إلى الذين كلما أظلمت الطريق أمامي، لجأت إليهم فأناروها لي، وكلما دب اليأس في نفسي زرعوا فيها الأمل، والسير قدماً أخي وأخواتي العزيزين

إلى قرة عيني، وبذرة الفؤاد، وأعذب ما في عمري ... إلى أبنائي

(راشد، راية، زين، جوري) الغاليين

إلى جموع الأهل والأصدقاء والأحبة ...

إلى كل طالب علم، سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين...

إلى كل من نسيه القلم، وحفظه القلب ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله تعالى، أن يكون نافذة علم، وبطاقة معرفة لرواد العلم وطلابه ...

الباحثة

إيمان المساعفة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	33.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	38.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة.....	42.....
مجتمع الدراسة.....	42.....
عينة الدراسة.....	42.....
أداة الدراسة.....	43.....

43 صدق أداة الدراسة.

49 المعالجة الاحصائية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

52 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

57 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

61 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

64 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

71 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

76 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

78 التوصيات.

قائمة المراجع

80 أولاً: المراجع العربية.

83 ثانياً: المراجع الأجنبية.

89 الملحقات.

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
44	معامل ارتباط بيرسون للفقرة بالبعد، والفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الوعي الاستراتيجي.	1-3
45	معامل ارتباط بيرسون للفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية.	2-3
46	قيم معاملات ارتباط أبعاد محور الوعي الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأداة، ومعاملات الارتباط البيئية لأبعاد الأداة.	3-3
47	قيم معاملات الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، وقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا لكل بعد من أبعاد محور الوعي الاستراتيجي والأداة ككل.	4-3
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم مرتبة تنازلياً.	5-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة مرتبة تنازلياً.	6-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	7-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي البيئي مرتبة تنازلياً.	8-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم مرتبة تنازلياً.	9-4
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (StepWise) للوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان.	10-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
90	استبانة الدراسة الأولية	1
96	قائمة بأسماء المحكمين الأفاضل	2
97	استبانة الدراسة النهائية	3
102	كتب تسهيل المهمة	4

الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.

إعداد: إيمان حامد المساعفة

إشراف: الدكتورة خولة حسين عليوة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت محورين: الأول لقياس الوعي الاستراتيجي، وتكون من (25) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: (الوعي برؤية ورسالة المدرسة، والوعي بالأهداف الاستراتيجية، والوعي البيئي)، والثاني لقياس الميزة التنافسية، وتكون من (32) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (267) مساعدًا ومساعدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان كان عاليًا، وجاء بُعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد الوعي البيئي، وجميع هذه الأبعاد جاءت ضمن مستوى عالٍ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج أن هناك دورًا للوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان، وبناءً على النتائج توصي الدراسة بأن تحافظ المدارس الخاصة على الاهتمام العالي بأبعاد الوعي الاستراتيجي، لما له من دور واضح في توفر المعلومات الضرورية لمساعدة إدارتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ومواجهة التحديات التي تحصل في البيئة المحيطة، لما له من تأثير في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الوعي الاستراتيجي، مديرو المدارس الخاصة، الميزة التنافسية، مساعدو مديري المدارس.

**Strategic Awareness of Private School Principals and its Role in
Achieving Competitive Advantage from the Vice Principals'
perspective in Jordan**

Prepared by: Eman Hamed AL Masa'afeh

Supervised by: Dr. Khawla Husain Alaiwa

Abstract

This study aimed at identifying the strategic awareness among the private schools' principals and its role in achieving the competitive advantage as viewed by the vice principals in Jordan. The study applied the descriptive, correlational method that depends on data collection through a questionnaire that included two domains. The first domain consisted of (25) items distributed over three dimensions: (awareness of the school vision and mission, awareness of the strategic objectives, and the environmental awareness). The second domain was allocated to measure the competitive advantage and comprises (32) items. The sample consisted of (267) male and female vice principals, who were chosen randomly.

The results revealed that the level of the strategic awareness among the private schools' principals in the Capital Governorate Amman was high. The dimension of the awareness of the school vision and mission dimension ranked first, the dimension of the awareness of the strategic objectives came second, and the dimension of the environmental awareness came third and last. All these dimensions were within a high level. The results further showed that the achievement degree of the competitive advantage among the private schools' principals, as viewed by their vice principals in the Capital Governorate Amman was high. Moreover, the results indicated a role of the strategic awareness in achieving the competitive advantage among the private schools' principals, as viewed by their vice principals in the Capital Governorate, Amman. Based on the results, the study recommends that private schools maintain a high interest in the strategic awareness dimensions, due to its clear role in providing the required information to assist the schools' administrations take the proper decision to face the challenges on the surrounding environment, and its effects on achieving the competitive advantage requirements.

Keywords: Strategic Awareness, Private Schools' Principals, Competitive Advantage, Vice-Principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم تغيرات متسارعة، وتنامياً ملحوظاً في شتى المجالات والأصعدة، لاسيما التعليمية منها، وفي البلاد العربية عامة والأردن خاصة، تأثر هذا القطاع بتلك التغيرات تأثراً كبيراً، وفي ظل الأوضاع الراهنة بات أصحاب القرار والإدارات العليا في المؤسسات التعليمية يدركون ضرورة التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي أودت بمؤسساتهم إلى الإخفاق واستبدالها بأساليب حديثة أكثر فاعلية وجدارة، تجعلها قادرة على التفرد بمكانة تنافسية متميزة وغير مسبوقه بين مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى.

ويعد تفعيل الميزة التنافسية من نقاط القوة في المؤسسات التعليمية، من حيث التميز والريادة، ونظراً لتزايد عدد المدارس الخاصة وزيادة الالتحاق بها، والذي قد يعود إلى أن هذه المدارس لديها بنية تحتية، ومواد تعليمية مناسبة، وتستثمر مبالغ طائلة لتحقيق ميزة تنافسية في المجال الأكاديمي (Wambua, 2014)، وبالتالي فإن كل مدرسة معنية بتسويق نفسها والتنافس مع الآخرين، وإعطاء الأولوية لأخذ زمام المبادرة في تحقيق الجودة المرموقة لمخرجاتها، وهذا يتطلب التميز في خدماتها لضمان إرضاء عملائها (Hamadat, 2021).

ويرى الحوامدة وطناش (2019) أنه نظراً لحرص أولياء الأمور على نوعية التعليم الذي يقدم لأبنائهم، في المدارس الخاصة، كي يتمكنوا من تطوير ذواتهم، وتتشكل لديهم حصيلة من المعرفة، تساعد على مواكبة التحديات المعاصرة في مجال التعليم، فقد توجهت هذه المدارس لمراعاة جودة

التعليم، في كافة ممارساتها وأنشطتها، كي تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، والتي تضمن لها مكانتها وسمعتها ضمن المدارس.

ويشير (Ashley et al (2014) إلى أن ما يميز المدارس الخاصة اتباعها السوق، لجذب الطلبة والاحتفاظ بهم، من أجل أن تكون قادرة على الاستمرار، ولتحقيق ذلك يجب عليها تحقيق متطلبات الميزة التنافسية، والتي تتمثل في إدارة المعرفة، والمعرفة السوقية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة موارد التقنية (العيد، 2018). كما يجب عليها تنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، والتي تشمل استراتيجية الريادة في التكاليف، والتي تركز على العمليات ذات التكاليف المنخفضة لتقديم خدمات أفضل، واستراتيجية التميز سواء في البعد الفني، أم في تقديم الخدمات بأسعار مميزة، واستراتيجية التركيز، للوصول إلى مواقع أفضل بين المدارس المنافسة، من خلال وفائها باحتياجات السوق، بشكل أكثر فعالية من المنافسين (Kufaine, 2014).

وهذا ما أكده (Thiong'o, Wasike & Yano (2021) أن الميزة التنافسية تحدث عندما تكتسب المؤسسة التعليمية سمة ما أو مجموعة من السمات، التي تسمح لها بالتفوق في الأداء، على منافسيها، ويمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل الطاقة غير المكلفة، والوصول إلى موارد بشرية ماهرة، ومدرية تدريباً عالياً، كما يتم تضمين التقنيات الجديدة، مثل تكنولوجيا المعلومات، وفي الوقت نفسه، ذكر (Hifza, Palapa & Maskur, 2020) أن الميزة التنافسية تؤكد على التميز أو التفوق، من حيث المصادر والقدرات التي تمتلكها المؤسسة التعليمية، والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات، التي يمكن أن تحسن الفعالية التنظيمية فيها، ونادراً ما يمتلكها المنافسون، ويصعب عليهم تقليدها.

ويؤكد (2014) Al-Zu'bi على أن المدارس الخاصة في سعيها إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وبناء موقع استراتيجي، وقدرة تنافسية متميزة بين المدارس، يجب إدارة هذه المدارس عن طريق الوعي الاستراتيجي المصحوب برؤية طويلة المدى وتفكير عميق، وكيفية إدارة هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا كانت ستحقق التميز، كما يتطلب منها الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال تصميم استراتيجيات فعالة، قائمة على الوعي الاستراتيجي على مستوى أنشطة المؤسسة، وأن تكون قادرة على التعامل مع هذه البيئات المتغيرة.

وهذا ما أشار إليه (2021) Al-Badayneh من أن الوعي الاستراتيجي يمثل أحد المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة، لدوره المهم في مساعدة المؤسسة التعليمية في فهم بيئتها الداخلية والخارجية، لاستكشاف الفرص واستثمارها وتجنب التهديدات التي تشكلها عوامل البيئة الخارجية، وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة ضمن إطار العمل، وذلك لضمان استمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية، كما ازدادت أهمية الوعي الاستراتيجي في الآونة الأخيرة بسبب طبيعة البيئة الديناميكية والمتغيرة بعواملها المختلفة، والتي فرضت على المؤسسات التعليمية بناء وتطوير مجموعة من المهارات، خاصة على المستويات الإدارية، لأنها الجهة المسؤولة عن تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يمثل الوعي الاستراتيجي نهجاً فكرياً، يتسم بالحدثة وريادة الأعمال، والقدرة على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها من خلال عملياتها.

كما يساعد الوعي الاستراتيجي المؤسسات التعليمية في التعرف إلى نقاط قوتها وضعفها، واغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات، وترشيد القرارات، وتزويد متخذي القرار بكافة المعلومات، التي تساعد على اتخاذ قرار سليم وعقلاني، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي الاستراتيجي يدعم المؤسسة بنظام معلومات كامل، من خلال تحليل العوامل البيئية، مع وجود

نظام معلومات استراتيجي لجميع الأحداث البيئية من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وتحديد سياساتهم، واستراتيجياتهم في الأسواق (Davis, Allen & Dibrell, 2012).

كما أكد (Turkay, Halis, Sariisik & Calman (2012) بأن الوعي الاستراتيجي هو حجر الزاوية لنجاح المؤسسة التعليمية، والدليل الذي يوجه هذه المؤسسات نحو المستقبل المنشود، ويمكن الإدارة العليا للمؤسسة، من إدراك ما هي أهداف ومجالات الأنشطة والمستفيدين من الخدمات المقدمة، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية، ومواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية المتتالية، يجب على المؤسسات استثمار الوعي الاستراتيجي لدى مديري هذه المؤسسات، فهو الطريقة التي يصبح بها المديرون، على دراية بموقف المؤسسة وفرص التغيير ومدى وعيهم بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والذي يساعد على تحقيق الميزة التنافسية. وتأسيساً على ما سبق، يتبين أن الوعي الاستراتيجي أحد المنهجيات المتطورة في بناء الخطط الاستراتيجية وصياغتها، كونه منهجاً معاصراً يقوم بدمج العمليات العقلية المتقدمة ومضامين التفكير الاستراتيجي، للارتقاء بقدرة تحليلية تركيبية في استخلاص واستنباط المعلومات والمعارف، التي تسهم في استشراف الاتجاهات المستقبلية، في المؤسسات بشكل عام، وفي المدارس بشكل خاص، مما يضمن لها الاستمرارية في بيئة العالم المتغيرة، ويجعل المؤسسة قادرة على انتهاز الفرص ومواجهة التحديات من خلال تطوير أنشطتها وسياساتها، بما يتوافق مع الوضع الراهن (Engert, Rauter & Baumgartner, 2016)؛ لذا جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.

مشكلة الدراسة

شهدت المدارس الخاصة في الأردن خلال العقدين الأخيرين نموًا متسارعًا، وتزايدًا كبيرًا في أعداد الطلبة الملتحقين بها، وقد تحقق هذا النمو المتسارع بفعل عوامل عديدة، من أبرزها الصعوبات التي تعاني منها بعض المدارس الحكومية، حيث يلتحق واحد من كل أربعة أطفال أردنيين بمدارس خاصة، أي حوالي (25%) وهذه النسبة تشكل حوالي (35%) من جميع المدارس في الأردن، والأعداد في تزايد مستمر (Sweis, Diab, Saleh, Suifan Dahiyat, 2016)، ونتيجة لذلك، زادت أعداد المدارس الخاصة بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، كمحاولة لاستقبال أعداد الطلبة المتزايد من جهة، ولمعالجة أوجه القصور والضعف التي عانت منها المدارس الحكومية من جهة أخرى، إلا أن زيادة حدة المنافسة بين هذه المدارس، أدت إلى سعيها لتسويق نفسها بشكل أفضل، كي تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق التميز والتفوق على المدارس الأخرى المنافسة، وكل ذلك لن يتأتى لها إلا من خلال الوعي الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وعلى الرغم من أهمية موضوع الوعي الاستراتيجي والميزة التنافسية بالنسبة للمدارس الخاصة، فإنه يُلاحظ قلة الدراسات التي بحثته في هذه المدارس، فبعض الدراسات بحثت في الوعي الاستراتيجي، والبعض الآخر بحث في الميزة التنافسية، ومن هذه الدراسات: (خطاب ومحمود، 2021؛ اسعيفان، 2020؛ عيد، 2019؛ العماري، 2017؛ ياسين، 2017؛ حسن، 2017؛ Ekaale, Namusonge & Makokha, 2017) وقد تبين محدودية الدراسات التي تربط بين دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة، كما لاحظت الباحثة من خلال عملها معلمة في المدارس الخاصة، أنه قد يكون هناك فهم خاطئ للوعي الاستراتيجي عند

أصحاب القرار والإدارات، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمدارسهم، مما أثار لديها الحافز للتعرف إلى مضمون هذا الموضوع وممارساته.

كما أن موضوع الدراسة حديث الطرح في البيئة الأردنية؛ وبهذا ستساهم هذه الدراسة في ملأ المساحة البحثية الفارغة في الأدب التربوي العربي، ذلك أن الدراسات العربية بصورة عامة، قد تناولت أحد هذين المتغيرين؛ لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية، ولتسلط الضوء على الوعي الاستراتيجي، وتوضح دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية، والتي تتمثل في محاولتها للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن؟

هدف الدراسة وأسئلتها

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بالتعرف إلى دور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.

كما تتضح أهداف الدراسة من خلال السعي للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر

مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر

مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

السؤال الثالث: ما دور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً حديثاً، وذا أهمية كبيرة للمدارس الخاصة، مما يساعد في تكوين وبناء إطار مفاهيمي عن دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ومن الناحية العملية يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية المدارس الخاصة من خلال تحديد الأبعاد ذات الارتباط المرتفع، والأبعاد ذات الارتباط المنخفض، لتعزيزها أو العمل على علاجها، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تجعل أصحاب القرار في المدارس الخاصة، يدركون تفاصيل دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الوعي الاستراتيجي: هو "مقدرة صانع القرار داخل المؤسسة أن يكون مدركاً وواعياً تماماً لكل ما يتعلق بالمؤسسة، وما يجري في بيئتها الخارجية، لتجنب المخاطر واغتنام الفرص، والوعي بالبيئة الداخلية، من حيث المعرفة وفهم موارد المؤسسة البشرية الحالية، فالوعي الاستراتيجي، مفهوم شامل يشمل جميع عناصر المؤسسة" (Al-Badayneh, 2021: p49).

ويُعرف الوعي الاستراتيجي إجرائياً بأنه: مقدرة صانع القرار داخل المؤسسة أن يكون مدركاً وواعياً تماماً لكل ما يتعلق بالمؤسسة، وما يجري في بيئتها الخارجية، لتجنب المخاطر واغتنام الفرص، والوعي بالبيئة الداخلية، من حيث المعرفة وفهم موارد المؤسسة البشرية

الحالية، والتي تم قياسها من خلال متوسط الدرجات التي حققها مساعدا المديرين في

الاستجابة عن محور الوعي الاستراتيجي الذي تم تطويره لهذا الغرض.

الميزة التنافسية: امتلاك المؤسسة التعليمية، لكافة الموارد والكفاءات التي تجعلها قادرة على

تقديم الخدمات والمخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة

متفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين (أحمد، 2015).

وتُعرف الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: درجة امتلاك المؤسسة التعليمية، لكافة الموارد والكفاءات

التي تجعلها قادرة على تقديم الخدمات والمخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على

إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين، والتي تم قياسها من خلال

متوسط الدرجات التي حققها مساعدا المديرين في الاستجابة عن محور الميزة التنافسية الذي

تم تطويره لهذا الغرض.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مساعدين ومساعدا المديرين.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام (2021-2022).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للمفاهيم الأساسية في الدراسة، وقد صُنفت إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: تناول الوعي الاستراتيجي، والمحور الثاني: الميزة التنافسية، والمحور الثالث: تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

الوعي الاستراتيجي Strategic Awareness

يمثل الوعي الاستراتيجي أحد المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة، لدوره المهم في مساعدة المؤسسة في فهم بيئتها الداخلية والخارجية، لاستكشاف الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات التي تشكلها عوامل البيئة الخارجية، وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة، ضمن إطار العمل وذلك لضمان استمراريته، وتحقيق الميزة التنافسية، كما ازدادت أهمية الوعي الاستراتيجي في الآونة الأخيرة، بسبب طبيعة البيئة الديناميكية والمتغيرة بعواملها المختلفة، والتي فرضت على المؤسسات المعاصرة، بناء وتطوير مجموعة من المهارات، خاصة على المستويات الإدارية، لأنها الجهة المسؤولة عن تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يمثل الوعي الاستراتيجي، نهجاً فكرياً يتسم بالحدثة، وريادة الأعمال، والقدرة على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها من خلال عملياتها (Al-Badayneh, 2021).

مفهوم الوعي: حدد قاموس ميريام وبستر (Merriam-Webster, 2022) أن الوعي هو

حالة إدراك، أو معرفة وفهم أن شيئاً ما يحدث أو موجود، بمعنى أن الوعي معرفة بوجود شيء ما (حالة أو ظرف أو مشكلة).

كما يعبر عن الوعي بأنه "التفكير وإعمال العقل وما يجب أن يعرفه الفرد للتمييز بين الأشياء، ويتضمن مجموعة المعارف القابلة للنمو، والتي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة، كما يتضمن مجموعة العمليات الذهنية، التي يستطيع الفرد من خلالها التعرف على معاني ودلالات الأشياء" (عيد، 2019: 554).

أما كلمة إستراتيجية فهي مأخوذة من الكلمات اليونانية (Stratos)، والتي تعني الجيش، و (ag) وتعني القيادة، فالاستراتيجية تعني في اليونانية مهارات الجنرال، والتي تتم مخفية عن الأعداء، وهي اتجاه المؤسسة، والشئ الذي يجب أن يكون هو الطموح، أو طريقة العمل، أو العمل في المؤسسة، كما تعني الاستراتيجية طريقة إنشاء ميزة تنافسية، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن اعتبارها ممارسات يومية موجهة نحو الهدف (Lukkarinen, 2018).

ويُنظر إلى الإستراتيجية في الغالب، على أنها "خطة عمل أو نية عمل متعمدة ومدروسة من أجل نجاح المؤسسة" (Graetz, 2002:p456). كما تعرف الاستراتيجية بأنها "عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة، وعملية تبني مسار العمل وتخصيص الموارد الكافية" (Turkay, Halis, Sariisik & Calman, 2012:p9189).

ويشير (Young (2016:p48 إلى أن للاستراتيجية معنيان: يمكن أن تكون "خطة طويلة المدى لتحقيق شيء ما أو الوصول إلى هدف" ويمكن أن تعني أيضاً "مهارة وضع مثل هذه الخطط". في حين اشتملت أدبيات الدراسات على العديد من التعريفات للوعي الاستراتيجي، وقد اختلفت آراء الباحثين ومواقفهم حوله، بعضهم عرفه بـ (المقدرة)، ومن ثم لا بد من وجود قيادات إدارية له، والبعض الآخر عرفه على أنه (طريقة إدراك) وهذا يتطلب توسيع مدارك هؤلاء القادة، أو (حزمة من

الأنشطة)، أو (فهم الاستراتيجيات)، أو (المهارة) التي تحتاج إلى آليات مناسبة لتطويرها واستخدامها (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020).

ويعرف الوعي الاستراتيجي على أنه "القدرة على إجراء تقييم للتأثير الكلي لأي تغيير أو تغيير محدد" (Moyeen, 1997:p185). ووفقاً لهانون وأثيرتون (Hannon & Atherton, 1998:p108) فإن الوعي الاستراتيجي هو "مجموعة من أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي تساعد في تطوير القدرة على التنبؤ بالتغير البيئي والتي تكون منطقية من حيث التخطيط". كما أن الوعي الاستراتيجي هو "العملية التي من خلالها يعطي المديرون أو يساعدون في إعطاء تفسيرات لظواهر غامضة سابقاً" (Davis, Allen & Dibrell, 2012: 324). فالوعي الاستراتيجي هو "المستوى الفردي للبناء حول الاستراتيجية، وكيف ينبغي اتباعها" (Lukkarinen, 2018:p7).

كما يشير الوعي الاستراتيجي إلى أنه "مقدرة المدير على الملاحظة واتخاذ خيارات حكيمة في الحياة المهنية والخاصة، لصالح الذات والأشخاص المسؤولين عنهم، والمجتمع بشكل عام" (Young, 2016:p3).

ويرى العبادي (2019: 66) بأن الوعي الاستراتيجي هو "التركيز على التبصر من خلال الاستفادة من مفهومي التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية، فهو عبارة عن وجهات النظر الفردية والجماعية معاً للمستقبل المرغوب فيه، واتخاذ كافة التدابير اللازمة بالاعتبار إلى مفهوم الزمن من الماضي عبر الحاضر إلى المستقبل". كما أنه "المهارة التي تمكن القادة من التعرف على الخيارات الناشئة في بيئة العمل وتجنب المخاطر الكامنة فيها والتي تعد مفتاح اتخاذ القرار الماهر" (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020:p101).

كما يعرف الوعي الاستراتيجي بأنه مدى امتلاك المفكر الاستراتيجي للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به، ومعرفة درجة الخطورة ليكون قادراً على التفريق بين كافة المتغيرات الزمانية والمكانية بسرعة كبيرة فكرياً وممارسة، مستنداً إلى فهم المتغيرات وتحليلها وتفسيرها بناءً على موقف واضح ورؤية سليمة (ناصر الدين، 2018).

كما أنه "عبارة نظام تهدف من خلاله المؤسسة إلى تكوين نظرة شاملة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحديد الوضع الداخلي، والتنبؤ بوضعها المستقبلي" (الفتلاوي والقطان وعبد الله، 2020: 29).

وتعرف الباحثة الوعي الاستراتيجي بأنه استفادة مديري المدارس من الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال جمع وتقييم المعلومات التي يحصل عليها.

أهداف الوعي الاستراتيجي

تسعى المؤسسات إلى تطبيق الوعي الاستراتيجي من أجل تحسين مواقفها التنافسية، والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، للتحكم في البيئة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، كما أن الهدف الرقابي المتمثل في تحديد ومراقبة التطورات في تقديم الخدمات في الأسواق والتطورات التكنولوجية، هو أحد الأهداف المهمة للوعي الاستراتيجي، الذي يمكّن المؤسسة من تقديم خدمات متميزة عن غيرها، وذات جودة عالية تلبي احتياجات السوق، ومتطلبات العملاء المتغيرة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما يزيد الوعي الاستراتيجي من قدرات المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة وتوقع التغييرات من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية، مما يجنب المؤسسة المخاطر، ويزيد من جودة القرارات المتخذة بناءً على معلومات دقيقة (Al-Badayneh, 2021).

بينما يرى خطاب ومحمود (2021) أن أهداف الوعي الاستراتيجي تتمثل في رفع مستوى خبرة المديرين، لاستخدام موارد المؤسسة بطريقة فعالة، إضافة إلى إدراك التغيرات المستقبلية المحتملة، ويساعد المديرين على تحديد الشروط الأساسية والضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات، وبالتالي تكون عملية صنع القرار مبنية على أساس الخبرة وليس التخمين والحدس، كما يساعد المديرين على معرفة وتحديد حاجات العملاء لإشباعها، والتعرف إلى حجم الأسواق التنافسية، وبالتالي إدراك خطط المنافسين الاستراتيجية، إضافة إلى أنه يساعد المديرين في تحليل وتقييم شامل للبيئتين الداخلية والخارجية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة التحديات الناشئة.

أهمية الوعي الاستراتيجي

الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مهم للمؤسسة؛ حيث يساعدها على معرفة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، والتعرف على نقاط قوتها وضعفها، واغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات، وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها، كما تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي من خلال المساهمة في ترشيد القرارات وتزويد متخذي القرار بكافة المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ قرار سليم وعقلاني، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي الاستراتيجي يدعم المؤسسة بنظام معلومات كامل من خلال تحليل العوامل البيئية، مع وجود نظام معلومات استراتيجي لجميع الأحداث البيئية، من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وتحديد سياساتهم واستراتيجياتهم في الأسواق، وهذه المعلومات جُمعت بطريقة مؤسسية ومنهجية، لسهولة الوصول إليها عند الحاجة (Davis, Allen & Dibrell, 2012).

ويعد الوعي الاستراتيجي من العناصر المهمة والفعالة في تحقيق أداء متميز ومتفوق وهو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، إذ يمكن للقادة التعرف على تجارب الآخرين، من جميع أنحاء العالم وتبادل

الخبرات، فقد أظهرت العديد من الدراسات، أن هناك تأثير إيجابي للوعي الاستراتيجي على تطبيق نظام رقابة فعال، مما يساهم في الحفاظ على الموارد، والاستفادة منها بشكل أفضل بما يحقق أهداف الدولة، خاصة أن الوعي الداخلي بمراد المؤسسة وعملياتها، يسهم في تحقيق نظام رقابة فعال، وتحديد الانحرافات، والعمل على إصلاحها، والوعي الاستراتيجي بجميع أبعاده الداخلية والخارجية، يمكن العمال من معرفة كل ما يدور في فلك المؤسسة وخارجه، وبالتالي تسهل هذه المعرفة عملية التحكم في الموارد، وتحسن جودة المخرجات، بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Badayneh, 2021).

كما أن زيادة الوعي الاستراتيجي للموظفين، يحفز مشاركتهم في تحديد الأهداف، ويساهم في تطوير أنظمة الرصد والمراقبة والإشراف الأكثر شمولاً، أو قد ينطوي حتى على إضفاء الطابع الرسمي على الرقابة الإدارية، كما يساهم الوعي الاستراتيجي مع درجة عالية من التمكين في تعزيز الدافع والتزام الموظفين باستراتيجية الشركة، كما يمكن للموظفين تحديد فرص العمل واعتماد التحسينات، وبذلك يمكنهم تشكيل أنظمة التحكم في الإدارة (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015). بالإضافة إلى دوره المهم في عملية صنع القرار الاستراتيجي؛ فانخفاض درجة الوعي الاستراتيجي، يقلل من القدرة على تحديد ومتابعة الأهداف الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، كما يميل الوعي الحالي والمستقبلي، إلى زيادة معرفة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة (Pencarelli, Savelli & Splendiani, 2009).

كما يساعد الوعي الداخلي والخارجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لأنه يعمل كحلقة وصل بين الرؤية وحس صانع القرار، فالوعي الاستراتيجي هو الجسر عندما تكون هناك بعض الفجوات في التخطيط التنظيمي، مما يسمح لصانع القرار بالتحقق من ذلك، ويساعد الوعي الاستراتيجي صانع

القرار على تحديد الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى أن الوعي الاستراتيجي له تأثير على أداء المؤسسة، الذي له تأثير كبير على موقعها في السوق، وميزتها إلى جانب ذلك، فهو يعد دافعاً لتعزيز سلوك الموظف، لتقديم أفضل ما لديه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Khatib, 2018).

أبعاد الوعي الاستراتيجي

لخص Ibrahim & Al-Nuaimi (2020) أبعاد الوعي الاستراتيجي في أربعة أبعاد رئيسة

هي:

1. التشخيص الاستراتيجي: التشخيص هو مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تحديد الخلل، ومحاولة علاجه للوصول إلى ما هو محدد، كما أنه آلية عمل، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتغيراتها، وهو القدرة على تمييز نقاط القوة ونقاط الضعف، والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
2. التقييم الاستراتيجي: ويشير إلى تقييم وتحليل مسارات العمل البديلة، والتعبير عن الأفكار المستقبلية، وإعادة صياغتها بطريقة يسهل تقديمها وشرحها، لتكون مفهومة للمديرين التنفيذيين في المؤسسة.
3. الاستيعاب والفهم: وهو القدرة على استيعاب وفهم المعرفة وإعادة نشرها على التابعين مما يزيد من قدراتهم وتأثيرهم، في استيعاب التغيرات البيئية المتغيرة بسرعة، كما أنه فهم القيادات لجميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا يعني الوعي الكامل بالتغيرات البيئية، أي الفرص والتهديدات، واستيعاب المعلومات والبيانات الجديدة والحالية، وربطها من أجل استخدامها في حالات التغيير البيئي، في البيئة المستقبلية، وفهم الاستراتيجيات والأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة.

4. الاستجابة: وتعني الوعي بجميع الأحداث الخارجية، أي التحديات في البيئة الخارجية

والاستجابة لها، كما أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ

خطط طويلة الأجل، مُصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أنها الإجراءات التي

تتخذها المؤسسة، لتتماشى مع التغيرات البيئية، لتفعيل قدرتها على توفير الموارد المطلوبة.

بينما حددت بعض الدراسات الأبعاد الآتية للوعي الاستراتيجي (Johnson, Leenders &

؛ Flynn, 2021؛ Posen, Leiblein & Chen, 2018؛ Trigeorgis & Reuer, 2017؛

Read & Stacey, 2009؛ Pencarelli, Savelli & Splendiani, 2009) ومنها:

1- الوعي الاستراتيجي بالبيئة الخارجية

تعتمد المؤسسات بشكل كبير على البيئة المحيطة، حيث لا توجد مؤسسة تعمل في فراغ،

وبالتالي فإن الوعي الاستراتيجي الخارجي هو الخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية

والاقتصادية للسياق، والتي لها عواقب على العمل الاستراتيجي للمنظمة (الوعي البيئي)، ففي البيئة

الخارجية، هناك العديد من البيئات المختلفة التي تعمل فيها المؤسسات، وتشارك مؤسسات الأعمال

في نفس النشاط الأساسي، وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة، من مجموعة من العوامل الخارجية،

التي تقع خارج نطاق وسيطرة المؤسسة، مثل: العملاء، والمنافسين، والهيئات الحكومية، والموردين،

والعاملين، والشركات المالية المتعلقة بعمليات المؤسسات.

2- الوعي الاستراتيجي بالبيئة الداخلية

ويشمل مجموعة من العناصر والعوامل التي تمثل النشاط الداخلي العام للمؤسسة، والتي تتعلق

بشكل أساسي، بالأهداف التنظيمية، والموارد المالية، والمهارات الإدارية، ونقاط القوة والضعف،

وتشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة، والتسويق والإنتاج، والموارد المالية والبشرية، كما تشمل عناصر البيئة الداخلية العوامل البشرية، المتمثلة في الخبرات والمؤهلات والقدرات والاتجاهات ومستوى تأهيل العاملين، خاصة وأن العنصر البشري من العوامل المهمة والحاسمة، في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما دراسات (حسن، 2021؛ السامرائي، 2020؛ رابعة، 2020؛ Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020) فقد حددت الأبعاد الآتية للوعي الاستراتيجي وهي:

1- **الوعي بالرؤية والرسالة:** إن الوصول إلى المستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة، يحتاج إلى رؤية واضحة لذلك المستقبل، وتشير الرؤية إلى تلك الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المؤسسة، كما تشير إلى ذلك الهدف الملهم والمتحول والطويل الأمد، أما الرسالة، فتوضح ما تفعله المؤسسة، ولماذا.

2- **الوعي بالأهداف الاستراتيجية:** الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة لقياس النتائج النهائية، كمخرجات تساهم في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة، كما أن الهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً برسالة المؤسسة وعناصرها، ولكي تكون على دراية بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة، يجب الإجابة على السؤال عما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، فتحديد الأهداف الاستراتيجية، هو الركيزة التي من خلالها يوسع صانع القرار، ويطور أنشطة المؤسسة بطريقة أفضل من المنافسين.

3- **الوعي البيئي:** وهو قدرة المؤسسة على تمييز نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تشمل عناصر خارج حدود المؤسسة وداخلها، مثل العوامل

البشرية والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي لها القدرة على التأثير على المؤسسة.

ويرى الفتلاوي والقطان وعبدالله (2020) أن أبعاد الوعي الاستراتيجي تشمل ما يلي:

1- **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** هو قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الموظفين وحاجاتهم عن

طريق استخدام معرفتها ومواردها وخبراتها، لاكتساب ميزة تنافسية.

2- **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** ويشير إلى إدراك المؤسسة للتغيرات في التشريعات والرواتب،

من أجل توفير الخدمات للفرص المتاحة في الأسواق، والتقليل من تهديدات الأسواق قدر

الإمكان.

3- **الوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن:** ويشير إلى إدراك المؤسسة أين هم الآن، وما الموقف

الذي يسيطرون عليه في سوق الأعمال (الحصة السوقية).

4- **الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي:** وهي عملية تفكير المديرين في تحديد المسارات

الاستراتيجية التي يجب اتخاذها، وفهم كيفية الوصول إليها.

بينما يرى عليوي وحسن وعلي (2021) أن أبعاد الوعي الاستراتيجي تشمل ما يلي:

1- **الوعي بخدمة الزبائن:** تعد خدمة الزبائن إحدى العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية،

وذلك عن طريق تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.

2- **الوعي بالبيئة التنافسية:** ويشير إلى فهم المؤسسة لمخاطر البيئة الخارجية وكيفية التغلب

عليها.

3- **الوعي الإداري:** ويشير إلى وعي المؤسسة في رفد جميع العاملين فيها بالمعرفة، من أجل

تحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق يلاحظ أن أبعاد الوعي الاستراتيجي تتمحور حول ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الوعي بالرؤية والرسالة، والوعي بالأهداف الاستراتيجية، والوعي الاستراتيجي بالبيئة الداخلية والخارجية.

أنواع الوعي الاستراتيجي

تتمثل الوظائف الرئيسية للوعي في تطوير إدراك سليم، والتغلب على التحيزات، ومنع العقل من الضلال، وتجنب الوقوع في تكاثر مفاهيمي سلبي، قائم على التجارب الذاتية التي تنشأ من وجهة نظر غير صحية للنفس، ومع هذا النوع من الإدراك الشامل، يمكن تحرير العمليات العقلية، من النزعات الكامنة وراء الرغبة والعداء والجهل، ويشتمل الوعي على أربعة أنواع وهي، Young (2016): الوعي البسيط ويشير إلى الإدراك البسيط، والوعي غير الحكمي لكل ما هو موجود، والوعي الوقائي وهو تسجيل ومراقبة كيف يتفاعل العقل بوعي وبالتالي ربط الوعي بضبط النفس والحكم الصحيح، والوعي الاستبطاني حيث يعمل كإجراء علاجي عندما يفشل الوعي الوقائي في التصرف، من خلال تنشيط ملكة اليقظة الذهنية لملاحظة الحالات غير الصحية والتعرف عليها مثل الغضب والحالات السلبية الأخرى في ذهن الفرد، والوعي بتكوين المفاهيم عمداً وتقوم هذه الوظيفة على الذكريات البناءة والخيال البناء، إنه ينطوي على تطوير اتجاه للذات من خلال عملية تصور بناء متعمد.

معيقات تعزيز الوعي الاستراتيجي

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة في تعزيز الوعي الاستراتيجي، ومن أهمها أن الوعي الاستراتيجي، يتطلب وقتاً طويلاً لتعزيزه، أو تقويته لدى المدير والعاملين في المؤسسة، وعدم قناعة المدير بالاستراتيجيات الحالية أو المستقبلية للمؤسسة، وعدم اعتماد المدير على طرق فعالة لتعزيز الوعي الاستراتيجي في المؤسسة (بشارة وحسين، 2021).

بينما يُرى أن المعوقات التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة في تعزيز الوعي الاستراتيجي هي الرؤية غير الواضحة، والافتقار إلى التزام الإدارة، ونقص التدريب على طرق التنفيذ (الخطوات والأساليب والسياق والمتغيرات والروابط)، وعدم تطوير القيادة بشكل مستمر على سبيل المثال (التوظيف، التعليم، الخبرات)، والافتقار إلى الخبرة الكافية للتغيير، والإدارة غير الفعالة كفريق (Cândido & Santos, 2018).

أنماط الوعي الإستراتيجي

يرى السامرائي (2020) أنه لإحداث تغيير في الوعي الإستراتيجي، يجب التخطيط له بدقة عالية، ولنجاح هذا التغيير، يمكن اتباع نمط الوعي القيادي والذي يستخدم عندما لا تكون المؤسسة في أزمة، حيث يقوم أحد القياديين الحائزين على ثقة الموظفين، بطرح فكرة التغيير وتكون نابعة من التخطيط، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، أو نمط الإقناع والذي يستخدم عندما تكون المؤسسة في أزمة، ومقاومة التغيير منخفضة، وذلك عن طريق قيام القائد بغرس الثقة في نفوس الموظفين لوضع مستقبل أفضل، أو نمط الالتزام والذي يستخدم عندما تكون المؤسسة في أزمة، ومقاومة التغيير مرتفعة، حيث يلزم القائد جميع الموظفين بالتنفيذ، بسبب نقص الوقت الكافي للإقناع، أو النمط الديكتاتوري والذي يستخدم عندما تكون المؤسسة في أزمة، ومقاومة التغيير قوية جداً، وتوشك المؤسسة في الوقوع بكارثة حقيقية، وهذا النمط هو الأنسب لإنقاذ المؤسسة.

الميزة التنافسية Competitive advantage

تهدف كل مؤسسة إلى الحفاظ على مكانة متفوقة في السوق، من خلال اكتساب ميزة على منافسيها، وهذا الوضع المتفوق في السوق يسمى بالميزة التنافسية، ويتم تحقيقه عادةً من قبل المؤسسات من خلال سياساتها، وبرامجها، وممارساتها المتميزة، وتتمتع كل مؤسسة ناجحة بواحد من

مجالات المزايا التنافسية، التي عادة ما تشكل الأساس لجميع استراتيجياتها المستقبلية، ومع ذلك لا تكون استراتيجيات المزايا التنافسية متطابقة؛ وإنما تختلف على أساس طبيعة وحجم المؤسسة (Gnanakkan, 2019).

وتتمثل المهمة الأساسية للإدارة، في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، والتي من شأنها أن تجعل من الممكن تحقيق نتائج فوق المتوسط لأنشطتها، وبالتالي فإن تطوير الميزة التنافسية يساوي تحقيق النجاح من قبل المؤسسة (Cegliński, 2017).

مفهوم الميزة التنافسية

نظرًا لوجود العديد من التعريفات للميزة التنافسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فإن لكل منها معنى مختلف في بعض الأحيان، إلا أن التعريف الدقيق والواضح كان دائمًا بعيد المنال (Sigalas, & Pekka–Economou, 2013). وكان أنسوف (1965) Ansoff المشار إليه في (Sigalas, & Pekka–Economou, 2013:p63) أول من حاول تعريف الميزة التنافسية على أنها "الخصائص المعينة للمنتجات التي تمنح المؤسسة مركزًا تنافسيًا قويًا".

وتشير الميزة التنافسية إلى "الحالة التي يُنظر فيها إلى خدمة مؤسسة ما على أنها أفضل من خدمات منافسيها" (Dash, 2013:p9). وذكر سيغالاس (Sigalas, 2015:p4) أن الميزة التنافسية هي "استغلال فرص السوق وتحييد التهديدات التنافسية". فالميزة التنافسية هي "اكتساب المؤسسة لمجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها" (Cegliński, 2017:p58). والميزة التنافسية هي "الحالة التي تحققها المؤسسة من خلال اكتساب مركز أو مكانة في السوق مقارنة بمنافسيها، كما تشير إلى أي عامل يسمح للمؤسسة بالتميز بين

خدماتها عن خدمات منافسيها لزيادة حصتها في السوق" (Gnanakkan, 2019:p1). كما أن الميزة التنافسية هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها، من حيث الهدف الأساسي لوجودها" (Negulescu, 2019:p71).

بينما يتم تعريف الميزة التنافسية في المدرسة، على أنها "قدرة المدارس على تحسين استراتيجية المعلمين وموظفي التعليم، لتوفير قيمة وأفضلية أكثر من المدارس الأخرى، سواء الأكاديمية أو غير الأكاديمية" (Tia, Dwi, Imas, & Yunizar, 2016:p221). كما تعرف الميزة التنافسية للمدرسة على أنها "مقدرة المدرسة على تمييز نفسها بحيث تكون رائدة بين المدارس الأخرى المنافسة لها" (Nkundabanyanga, Muhwezi & Tauringana, 2018:p5). ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، وينعكس إيجاباً على مستوى خريجها من الطلبة، والمعلمين فيها مما يمنحهم قدرات ومزايا تنافسية، في سوق العمل بمختلف مستوياته، كما أنه يعكس ثقة المجتمع بها، وتعاونها معها، وتزايد طلب الالتحاق بها" (Hamadat, 2021:p17).

أهداف الميزة التنافسية وأهميتها

الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية تتمثل في إدخال بُعد تنافسي جديد، أو التعامل مع نوع جديد من المستفيدين، وتشكيل منظور مستقبلي جديد لأهداف المؤسسة، وتشكيل مجالس استشارية، لتأسيس كفاءات محلية، للمشاركة في تشكيل مستقبل المدرسة، على مستوى الوزارة، وتحديد المهارات المطلوبة، من مخرجات المدرسة لسوق العمل محلياً وإقليمياً، وتحقيق تعاون بين المؤسسات التعليمية، والهيئات التربوية، داخلياً وخارجياً (Hamadat, 2021). وتحتاج المؤسسة إلى مزايا تنافسية، وذلك للعب دور المهيمن في تقديم

الخدمات، وتحسين كفاءة التشغيل باستمرار، وخفض تكلفة الإنتاج، وتمكين المؤسسات من جذب الموظفين والاحتفاظ بهم بسهولة، وبالتالي ضمان التوافق بين المؤسسة والموظفين، إضافة إلى التركيز باستمرار على البحث والتطوير، الذي سيساعد في ابتكار استراتيجيات جديدة، للحفاظ على مزايا تنافسية، حيث أن الاستراتيجيات الحالية يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Gnanakkan, 2019).

خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

ذكر أكبر (2017) أن هناك العديد من الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية، ومن أهمها أنها مستمرة، وتعني أن تحقق المؤسسة السبق بين المؤسسات الأخرى، على المدى الطويل، كما أنها نسبية وتعني أن تحقق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وليست مطلقة، ومتجددة، وتعني اعتمادها في التجديد على معطيات البيئة الخارجية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، ومرنة، وتعني إحلال ميزة تنافسية بأخرى، بكل سهولة ويسر، إضافة إلى أنها متفوقة وتعني القدرة على تحقيق التفرد والأفضلية على المنافسين، إضافة إلى أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وأن تبنى هذه الميزات على الاختلاف مع المؤسسات الأخرى، وليس على التشابه.

بشكل عام، يشير (Potjanajaruwit, 2018؛ Al-Zu'bi, 2014) إلى أنه يمكن تصنيف

الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1- الريادة في التكلفة: لا يعني ذلك أن تقدم تلك الخدمات بأقل مستويات التكلفة، ولكن أن تكون

تكلفة مرتبطة بالجودة، مما يجعل تلك الخدمات جذابة في السوق من أجل إعطاء ربح مقبول

على الاستثمار.

2- التمايز بين تنظيم الخدمات وبين المنافسين: ويتم ذلك عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات، مما يمنحها جاذبية في سوق تنافسي، ونادرًا ما تكون تكلفة الخدمات أقل تميزًا، مع التركيز على مزايا التمايز، فإنه لا يسمح للمؤسسة بتجاهل تكلفة العامل، ومع تحقيق أهداف التمايز في المزايا، فإن اكتساب المؤسسة للتمايز أمر حيوي للحصول على متوسط أسعار أعلى في القطاع من خلال ولاء العملاء، الذين لديهم حساسية من انخفاض الأسعار، مع الأخذ بالاعتبار أن استراتيجية التمايز تتغير أحيانًا دون الحصول على حصة مرتفعة من السوق.

3- الاستجابة لاحتياجات الشريحة المستهدفة على وجه التحديد: ويعني التركيز على قطاع معين من السوق من أجل خدمته، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية بطريقتين: أولاً، لتحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة، وثانياً، لتحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التمايز في الهدف، وتعمل المؤسسات التي تتبع استراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيق، بشكل أكثر فعالية وكفاءة، من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع.

مصادر الميزة التنافسية

هناك ثلاثة أنواع من الموارد المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية على أساس مستدام، وهي الموارد المادية: وهي تلك الأصول التي يتم توظيفها في عملية إنتاج المؤسسة وهذه الموارد لها وجود مادي وهي ملموسة في الطبيعة مثل: الآلات والأثاث والتجهيزات والمواد الخام، والموارد التنظيمية: وعادةً ما تشمل الموارد التنظيمية على الهيكل التنظيمي والعمليات وقد تشمل أمور أخرى مثل نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة المكافآت وعمليات التحكم، والموارد البشرية: وتعني الموارد البشرية

المهارات الإجمالية لموظفي المؤسسة وقد تشمل الخبرة والكفاءات والمعرفة وغيرها من الصفات المتعلقة بالوظيفة لأعضاء المؤسسة. (Gnanakkan, 2019)

في حين يرى (Negulescu 2019) أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية من مصدرين، وهما: المصادر الداخلية للمؤسسة، والمصادر الخارجية، وتشير المصادر الداخلية للميزة التنافسية بشكل عام، إلى طرق جديدة من مقارنة الأعمال الموجودة، أو التي يمكن إنشاؤها داخل المؤسسة، وجوانب التقنية المتعلقة بالأفكار الجديدة، وجميع الجوانب داخل المؤسسة، التي يمكن أن تحقق ميزة مقارنة بالآخرين، وتتمثل المصادر الداخلية الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية في إبداع أعضاء المؤسسة، والقدرة على الابتكار، والتكنولوجيا المتقدمة التي تمتلكها المؤسسة، والقدرة على التعلم لأعضاء المؤسسة، والخبرة المكتسبة، والقدرة على استثمار إمكانيات المؤسسة، بينما تتمثل المصادر الخارجية للحصول على الميزة التنافسية، في التغييرات في طلب المستفيدين، والتغييرات في المستوى التقني والتكنولوجي، والقدرة على مسح البيئة، والحصول على المعلومات، والمرونة في الاستجابة للتغيير، بما في ذلك هيكل المؤسسة، والثقافة، والمعدات، والبرمجيات، وما إلى ذلك.

أما (Cegliński 2017) فيرى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في القدرات الديناميكية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على التكامل، والبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة، كما تشير إلى عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد - على وجه التحديد عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإصدارها - لمطابقة أو حتى إحداث تغيير في السوق، وبالتالي فإن القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي من خلالها تحقق المؤسسة تكوينات موارد جديدة، ومصدر آخر للميزة التنافسية يتمثل في التعلم التنظيمي، والذي يعني عملية تحسين الإجراءات، من خلال معرفة وفهم أفضل لرأس المال البشري، والذي بدوره يعزز أداء

للمؤسسة، كما يمكن لرأس المال البشري المتفوق أن يحقق ميزة تنافسية، حيث يعمل رأس المال البشري على تحسين التعلم بالممارسة، وبالتالي تقليل التكلفة في المؤسسة.

كما يرى (Wang, Lin & Chu (2011 أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

1- الابتكار: يشمل الابتكار كلاً من ابتكارات الخدمات والعمليات، وتشير ابتكارات الخدمات

إلى الخدمات التي يعدها المستفيد جديدة ومبتكرة، أما ابتكار العمليات فهو العمليات الجديدة

التي إما أن تقلل من تكلفة الخدمة، أو تتيح إنتاج خدمات جديدة، وهذا يعني أن المؤسسات

الأكثر ابتكاراً، تتخرط في بحث مستمر، عن خدمات وطرق أفضل للقيام بالأشياء.

2- الموارد البشرية: الموارد البشرية مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة

في المؤسسة، وهي مصدرًا مهمًا بشكل خاص للميزة التنافسية المستدامة، وتشمل الفرص

الوظيفية الداخلية، وأنظمة التدريب، والأمن الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار وإتاحة

الفرص، لتوصيل اقتراحات التحسين، كممارسة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

3- الهيكل التنظيمي: يسمح الهيكل التنظيمي بالتخصيص الصريح للمسؤوليات والوظائف

والعمليات المختلفة لكيانات مختلفة، مثل الفرع والقسم ومجموعة العمل والأفراد، فالهيكل

التنظيمي الفعال، يسهل علاقات العمل بين مختلف الكيانات في المنظمة وقد يحسن كفاءة

العمل، داخل الوحدات التنظيمية، ويؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ومن ناحية أخرى يرى (Hamadat, 2021) أن الميزة التنافسية هي طريقة لتحقيق منظور

جديد لمستقبل المدرسة، وبالتالي هناك مصدران رئيسيان لبناء ميزة تنافسية، وهما:

1- التفكير الاستراتيجي: ولتحقيق ميزة تنافسية، يجب على المدرسة تنفيذ إحدى الاستراتيجيات

التنافسية التالية: استراتيجية الريادة في التكاليف لخفض التكاليف، واستراتيجية التميز سواء

في البعد الفني، أو في تقديم المنتج، أو في التسويق والخدمات، كذلك، استراتيجية التركيز للوصول إلى مواقع أفضل.

2- الموارد: هي أساس بناء الميزة التنافسية، ومن هذه الموارد، موارد كمية تشمل المدخلات الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، وموارد نوعية وهي موارد أخرى تشمل الجودة، والمعرفة (المعلومات) والتكنولوجيا، والكفاءات.

استراتيجيات ومعايير تحقيق الميزة التنافسية

حدد Kabutia (2014) الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المدارس لاكتساب ميزة تنافسية، وأشار أن الحصول على هذه المعلومات مهم، لأنه سيلقي مزيداً من الضوء على تطبيق الاستراتيجية التنافسية لهذه المدارس، ومن المتوقع أن يستفيد مديرو المدارس، لأنهم سيتعرفون على بعض الاستراتيجيات، الأكثر شيوعاً التي تستخدمها هذه المدارس، ومن هذه الاستراتيجيات:

اتباع المدرسة لخطط استراتيجية قصيرة المدى، تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات تمارسها وتتبعها إلى حد كبير، كما يمكن اتباع سياسة القبول المفتوح لجميع الطلبة، وتلبية احتياجات جميع الطلبة الأغنياء والفقراء على حد سواء، وأن يكون حجم الفصول في هذه المدارس أصغر من المدارس المنافسة، وتعمل على توفير تعليم قائم على القيمة، ولديها معايير عالية من الانضباط.

كما يمكن تعزيز الانضباط الذاتي وترويج قيم معينة، لتصبح هوية المدرسة هي التي تلهم الطلبة ليصبحوا جزءاً من المدرسة، وتحفيز الطلبة على الالتزام باللوائح والتركيز على دراستهم وبالتالي الحصول على أداء أعلى، وبيث روح التعاون بين المعلمين والطلبة مما يسمح لهم بالعمل معاً لتحسين أداء المدرسة، وبناء الشراكات مع المدارس الأخرى، والتعاون لتنفيذ خطط تحسين الأداء المدرسي،

واعتماد الاستراتيجية القائمة على الموارد باستخدام الموارد المتاحة، مثل المعدات، ومرافق التعلم، والموظفين، لاكتساب ميزة تنافسية.

كما وضع (Tia, Dwi, Imas, & Yunizar (2016) عددًا من المعايير التي يجب أن تمتلكها

المدارس لتحقيق الميزة التنافسية:

المعيار الأول: يتضمن المدخلات، ويتم من خلاله اختيار الطلبة بدقة، باستخدام معايير

وإجراءات محددة، والتي تشمل التحصيل التعليمي المتفوق، والاختبارات البدنية إذا لزم الأمر.

المعيار الثاني: المرافق والبنية التحتية، التي تدعم تلبية احتياجات التعلم للطلبة، وكذلك لتوجيه

اهتماماتهم ومواهبهم، سواء في الأنشطة المنهجية أو اللامنهجية.

المعيار الثالث: يتضمن بيئة تعليمية، تفضي إلى تطوير المزايا المحتملة إلى مزايا حقيقية في

كل من البيئة المادية والاجتماعية النفسية.

المعيار الرابع: المعلمين والعاملين في مجال التعليم، ويجب أن يكونوا متفوقين، من حيث إتقان

الموضوع، وطرائق التدريس، والالتزام في تنفيذ المهمة.

المعيار الخامس: أن تكون المناهج الدراسية مطورة، لنتناسب على النحو الأمثل، مع متطلبات

المتعلمين.

دور مدير المدرسة في تحقيق الميزة التنافسية

يستطيع مدير المدرسة تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، من خلال امتلاكه أخلاقيات جيدة،

وتطوير تقاليد وثقافة الأخلاق النبيلة، ونموذجًا جيدًا للمجتمع في مدرسة، وأن يكون لديه نزاهة

وشخصية قوية كقائد، ولديه رغبة قوية في التطوير الذاتي كمدير مدرسة، كما يتمتع بالانفتاح في

تنفيذ المهمات الرئيسية، ولديه القدرة على ضبط النفس في التعامل مع مشكلات العمل، ولديه الموهبة

والاهتمام بالمنصب كقائد تربوي، ويتمتع بروح عالية وشخصية ذات رؤية مستقبلية، في محاولة لبناء ميزة تنافسية (Nurhalima & Mardianah, 2020).

كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عوامل عدة، من أبرزها (Dash, 2013): الأداء المتفوق: وغالبًا ما يتم تقييمه من حيث زيادة عوائد الأرباح مقابل جودة الخدمات والإيرادات وانخفاض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وما إلى ذلك، والاستراتيجية: وتشير إلى خطة العمل التي يأمل العمل من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية، والكفاءات الأساسية: التي تشير إلى قدرة المؤسسة على بناء الكفاءات الأساسية القائمة على المعرفة والاستفادة منها وبناء استراتيجيات تصميم أفضل من تلك الخاصة بمنافسيها ويصعب القيام بها أو تقليدها والابتكار: ويعني أنه يجب على المؤسسة تطوير مهارات جديدة باستمرار من أجل الابتكار بشكل أسرع من المنافسين، والتنسيق: ويشير إلى الطريقة التي يتم بها تنسيق الأنشطة والأعمال والخدمات داخل المؤسسة، والاستجابة: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات المحلية.

في حين يشير (Negulescu 2019) إلى أنه من أجل إنشاء ميزة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تأخذ بالاعتبار المحددات الثلاثة التالية، وهي الفائدة: بمعنى هل يحتاج المستفيدون إلى الخدمات المقدمة؟ هل تجلب لهم قيمة؟ والسوق المستهدف: بمعنى من هم العملاء؟ والمنافسة: بمعنى من هم منافسو المؤسسة؟ أما (Cegliński, 2017) فيشير إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذا كان لديها موارد قيمة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال، ويرى Hamadat (2021) أن هناك مجموعة من المواصفات التي تحقق الأسبقية والتميز والمنافسة للمؤسسات التعليمية، منها تبادل الخبرات بين القيادات التربوية في مختلف الأبعاد التعليمية والخدمية، وإضفاء الطابع الإقليمي والدولي على المناهج والبرامج الأكاديمية والتدريبية، والعمل التربوي بمنظور عالمي،

وتشجيع إعداد ونشر البحوث العلمية حول المشاكل التي تواجه العملية التعليمية، ودعم المبادرات المحلية والإقليمية والدولية في المشاريع الجديدة، وإقامة ندوات وورش عمل ومؤتمرات مشتركة، لتبادل الخبرات محلياً وإقليمياً ودولياً، وتعظيم الاستفادة من البحوث التي تنتجها الجامعات في الأبعاد التربوية، وإنشاء مراكز امتياز تجمع المدارس محلياً وإقليمياً ودولياً، وإيجاد فرص تسويقية لمخرجاتها وطاقاتها التعليمية والمعرفية.

الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى معظم المؤسسات التعليمية الخاصة، إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار، لبناء موقع استراتيجي، وقدرة تنافسية متميزة، وضمان بنائها ونموها، وتحسين الأداء في ضوء البيئة التي تعمل فيها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يجب إدارتها عن طريق الوعي الاستراتيجي المصحوب برؤية طويلة المدى وتفكير عميق، وكيفية إدارة هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا كانت ستحقق التميز، لذلك نجدها تسعى إلى بناء القدرات الاستراتيجية، لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التفوق على المنافسين، والتكيف مع البيئات شديدة التنافسية التي تعمل فيها، لذلك يتطلب من هذه المؤسسات الاستجابة للتغيرات البيئية، من خلال تصميم استراتيجيات فعالة قائمة على الوعي الاستراتيجي على مستوى أنشطة المؤسسة، وأن تكون قادرة على التعامل مع هذه البيئات المتغيرة (Al-Zu'bi, 2014).

يعد الوعي الاستراتيجي حجر الزاوية لنجاح المؤسسة، فهو الدليل الذي يوجه هذه المؤسسات نحو المستقبل المنشود، ويمكن الإدارة العليا للمؤسسة من إدراك ما هي أهداف ومجالات الأنشطة والمستفيدين من الخدمات المقدمة، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية المتتالية، يجب على المؤسسات استثمار الوعي الاستراتيجي لدى

مديري هذه المؤسسات، فهو الطريقة التي يصبح بها المديرون على دراية بموقف المؤسسة، وفرص التغيير، ومدى وعيهم بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية والذي يساعد على تحقيق الميزة التنافسية (Turkay, Halis, Sariisik & Calman, 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قسمت إلى قسمين: دراسات تناولت الوعي الاستراتيجي ودراسات تناولت الميزة التنافسية، وتم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

القسم الأول: دراسات تناولت الوعي الاستراتيجي

هدفت دراسة عيد (2019) الكشف عن الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (253) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة مقياس الوعي الاستراتيجي، ومقياس التميز المؤسسي، ومقياس الالتزام التنظيمي، في حين أظهرت النتائج أن هناك انخفاض في درجة الوعي الاستراتيجي في الجامعات المصرية.

أما دراسة Babalola (2020) هدفت الكشف عن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بين مسؤولي وزارة التعليم في جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتكونت من (56) مديراً ونواب المديرين في خمس ولايات جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت الدراسة مقياس الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن درجة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بين مسؤولي وزارة التعليم في جنوب غرب نيجيريا جاء بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة (Ibrahim & Al-Nuaimi (2020) الكشف عن دور الحوكمة المشتركة والوعي الاستراتيجي في الحد من العوائق أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البحوث الميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (68) عضواً من وكلاء ومستشارون ورؤساء جامعات، واستخدمت الدراسة مقياس الحوكمة المشتركة ومقياس الوعي الاستراتيجي، أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة المشتركة والوعي الاستراتيجي)، ولكن تلك العلاقة كانت ضعيفة بشكل عام، بسبب عدم تفعيل المجالس بالشكل الذي يمكنها من ذلك، كما وجدت النتائج أن هناك تأثيراً جماعياً للحوكمة المشتركة والوعي الاستراتيجي تجاه العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وسيكون القادة الذين يعملون بروح المشاركة ولديهم القدرة على تشخيص وتقييم البيئة أكثر فاعلية في استيعاب التغيرات البيئية والاستجابة بطريقة تدعم الوزارة في زيادة قدرتها على تقليل العوائق أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأجرى الفتلاوي والقطان وحسين (2020) دراسة هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لمتغير التعلم الاستراتيجي في العلاقة ما بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية على مستوى محافظة البصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (401) فرداً ينتمون إلى الجامعات الأهلية في البصرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير مقياسين مقياس الوعي الاستراتيجي، وتكون من الأبعاد الآتية (الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن، الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي)، ومقياس السيادة الاستراتيجية ومقياس التعلم الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده يؤثر بشكل إيجابي على كل من التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

وأجرى كوللي وسندي (2021) دراسة هدفت إلى تحديد الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، وتم تحديد الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (102) قائد أكاديمي من (5) جامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير مقياسين مقياس الوعي الاستراتيجي، ومقياس التجديد الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة، وأن هناك تأثيراً معنوياً للوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي.

القسم الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية

أجرى (Ekaale, Namusonge & Makokha (2017) دراسة هدفت الكشف عن تأثير استراتيجيات الابتكار على الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ويست بوكت في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مستجيباً من موظفي المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ويست بوكت، وطور الباحثون مقياس استراتيجيات الابتكار ومقياس الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات الابتكار في الأقسام والاستراتيجيات المتعلقة بالإدارة تتنبأ بالميزة التنافسية، وأن الاستراتيجيات المتعلقة بالإدارة، أهم مؤشر على الميزة التنافسية.

كما أجرت العيد (2018) دراسة هدفت الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (468) من مُلاك المدارس الأهلية في مدينة الرياض، وطورت الباحثة مقياس الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج

أن أفراد العينة قد وافقوا بدرجة عالية على أن المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، هي: إدارة المعرفة، والمعرفة السوقية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة موارد التقنية.

كما أجرى العجمي وعبابنة (2020) دراسة هدفت الكشف عن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (190) مديراً ومديرة، وطور الباحثان مقياس الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بتقدير متوسط.

وأجرى Lo, & Tian (2020) دراسة هدفت الكشف عن تعزيز الميزة التنافسية في التعليم العالي في هونغ كونغ، كما هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية في صناعة التعليم العالي في هونغ كونغ. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (166) أكاديمياً من الأكاديميين من مؤسسات التعليم العالي في هونغ كونغ، وطور الباحثان مقياس المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أنه تم تحديد علاقات إيجابية مهمة بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية، وبين القدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار وبين القدرة على الابتكار والميزة التنافسية.

وأجرى العامري (2020) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (633) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وطور الباحث مقياس القيم التنظيمية ومقياس الميزة التنافسية، أظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد

العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها كانت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية.

كما أجرى الزهراني (2020) دراسة هدفت الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لمعرفة دور القيادة في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم هذا النهج في هذا البحث لوصف وتحليل وتوضيح سبب تصاعد دور القيادة غير التقليدية المعتمدة على الابتكار والإبداع لتتلاءم مع العصر الرقمي الحديث، وكيفية مواجهة مستقبل يغلب عليه طابع التغير المفاجئ متأثرًا بالسياقات المحيطة سريعًا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، 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.

كما هدفت دراسة (Mirzazadeh, Dayani, Azimzadeh & Keshtidar 2021) التعرف إلى العلاقة بين الميزة التنافسية والتفكير الاستراتيجي في مدارس التربية البدنية في إيران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (120) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، طور الباحثون مقياس الميزة التنافسية ومقياس التفكير الاستراتيجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بشكل عام، وبين التفكير الاستراتيجي والمكونات الثلاثة للميزة التنافسية (الحالة التعليمية، وحالة البحث، وحالة المرافق).

وأجرى Hamadat (2021) دراسة هدفت إلى بناء منظور مقترح لتطوير القواعد الإدارية لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (290) قائداً تربوياً من مديريات التربية والتعليم الأردنية، وقام الباحث ببناء مقترح لتطوير القواعد الإدارية لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية، أظهرت النتائج أن القادة أشاروا بدرجة عالية من الأهمية إلى أربعة أبعاد رئيسية كدلالة على وجود ميزة تنافسية في مديريات التربية والتعليم، وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع القواعد الإدارية على أساس أهمية (30) مؤشراً للميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم، وتم تقسيم هذه المؤشرات إلى (4) أبعاد رئيسية، وهي "الموارد المادية"، والبعد الثاني هو "الموارد البشرية" أما البعد الثالث فهو "حجم المؤسسة"، والبعد الرابع هو "البنية التحتية".

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

صنفت الدراسات السابقة حسب:

أولاً: الهدف من الدراسة

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تنوعت في أهدافها فمنها ما تناول الوعي الاستراتيجي مع متغيرات التميز المؤسسي والحوكمة المشتركة كدراسة (Babalola, 2020)، ودراسة (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020)، ودراسة (عيد، 2019). وفي المقابل تناولت بعض هذه الدراسات الميزة التنافسية في المدارس كدراسة (العيد، 2018)؛ ودراسة (العجمي وعبابنة، 2020)؛ ودراسة (Mirzazadeh, Dayani, Azimzadeh & Keshtidar, 2021)؛ ودراسة (الزهراني، 2020)، بينما هدفت دراسة (Lo, & Tian, 2020) الكشف عن تعزيز الميزة التنافسية في التعليم

العالي، وهدفت دراسة (العامري، 2020) التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وهدفت دراسة (Hamadat, 2021) إلى بناء منظور مقترح لتطوير القواعد الإدارية لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، بينما اختلفت هذه الدراسة في الهدف مع الدراسات السابقة في أنها هدفت التعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن.

ثانياً: المنهج

تنوعت مناهج البحث التي استخدمتها الدراسات السابقة فمعظمها استخدمت المنهج الوصفي، كما أن منها جمعت المنهج الوصفي والنوعي، ومنها استخدمت المنهج المقارن، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

ثالثاً: العينة

تكونت عينة بعض هذه الدراسات من موظفي المدارس، وملاك المدارس، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومديرين ومساعدي المديرين، ووكلاء ومستشارين ورؤساء جامعات، وقادة تربويين من مديريات التربية والتعليم، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بأن عينة الدراسة تكونت من مساعدي المديرين في الأردن.

رابعاً: الأداة

تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، فبعض هذه الدراسات طورت مقياس القيم التنظيمية ومقياس الميزة التنافسية كدراسة (العامري، 2020)، ومقياس الميزة التنافسية ومقياس

التفكير الاستراتيجي كدراسة (Keshtidar, 2021 Mirzazadeh, Dayani, Azimzadeh &)، ومقياس الميزة التنافسية كدراسة (العيد، 2018)، ودراسة (العجمي وعبابنة، 2020)، ودراسة (Hamadat, 2021)، ومقياس الوعي الاستراتيجي ومقياس التميز المؤسسي كدراسة (عيد، 2019)، بينما دراسة (Babalola, 2020) استخدمت مقياس الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020) استخدمت مقياس الحوكمة المشتركة ومقياس الوعي الاستراتيجي، ودراسة (Lo, & Tian, 2020) طورت مقاييس المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها طورت مقياس الوعي الاستراتيجي ومقياس الميزة التنافسية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الوعي الاستراتيجي والميزة التنافسية، من حيث الأدب النظري، والمنهجية، وبناء أداة الدراسة، وتتميز الدراسة الحالية بأنها ستحاول الكشف عن الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، و- بحدود علم الباحثة- لم تتوافر أي دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالي في الأردن، ومن هنا جاءت الحاجة لهذه الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة التعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي استخدمت في الدراسة ومجتمعها، وعينتها والأداة التي استخدمت فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، إضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، لتحليل البيانات، للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (807) مساعدين ومساعدات، وفق سجلات وزارة التربية والتعليم في للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، بنسبة بلغت تقريباً (33.08%) من مجتمع الدراسة الأصلي، إذ تكونت من (267) مساعدًا ومساعدة، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة مكونة من محورين، المحور الأول لقياس الوعي الاستراتيجي، والمحور الثاني لقياس الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتم تطوير محور الوعي الاستراتيجي بعد مراجعة المصادر التي توفرت من الدراسات السابقة التالية: (حسن، 2017؛ السامرائي، 2020؛ رابعة، 2020؛ Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020).

كما تم تطوير محور الميزة التنافسية بعد مراجعة المصادر التي توفرت من الدراسات السابقة التالية: (العامري، 2020؛ الزهراني، 2020؛ الخوالدة، 2020؛ العجمي وعبابنة، 2020؛ Obeidat, Yousef, Tawalbeh & Alfaraj, 2019؛ Lo, & Tian, 2020؛ العبد، 2018؛ Masa'deh, 2018؛ Tia, Dwi & Imas, 2016؛ Al Dakeel & Almannie, 2015). حيث كانت كالاتي:

1- محور لقياس الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة، وتكون من (26) فقرة بصورته الأولية، موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: (الوعي برؤية ورسالة المدرسة، والوعي بالأهداف الاستراتيجية، والوعي البيئي).

2- محور لقياس الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة، وتكون من (30) فقرة بصورته الأولية. ملحق (1).

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج والتخطيط في الجامعات الأردنية؛ إذ بلغ عددهم (9) مُحكمين، ملحق (2)، لمعرفة مدى انتماء الفقرة للبعد، ومدى أهمية الفقرة، ومدى دقة الصياغة والبناء اللغوي لل فقرات، وتعديل أو

حذف الفقرات، وبناءً على آراء المحكمين، تم تعديل وصياغة بعض فقرات الأداة، كما تم حذف الفقرة (9) من بعد الوعي البيئي من محور الوعي الاستراتيجي والتي نصت على (تستثمر إدارة المدرسة الفرص المتاحة قبل اقتناصها من قبل المدارس المنافسة لها)، وحذف الفقرة (18) من محور الميزة التنافسية، والتي نصت على (تعلم إدارة المدرسة عن الوظائف الشاغرة باستخدام شتى الوسائل)، وإضافة ثلاث فقرات إلى هذا المحور.

صدق البناء لأداة الدراسة

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة طبقت على عينة استطلاعية بلغت (30) مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية. وتوضح الجداول (1؛ 2) ذلك.

الجدول (1)

معامل ارتباط بيرسون للفقرة بالبعد، والفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الوعي الاستراتيجي.

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط مع الأداة ككل	الدلالة الاحصائية
الوعي بروؤية ورسالة المدرسة	1.	.896**	0,000	.497**	.005
	2.	.712**	0,000	.500**	.005
	3.	.857**	0,000	.415*	.023
	4.	.470**	.009	.425*	.019
	5.	.735**	0,000	.743**	0,000
الوعي بالأهداف الاستراتيجية	1.	.597**	0,000	.487**	.006
	2.	.539**	.002	.479**	.007
	3.	.552**	.002	.509**	.004
	4.	.719**	0,000	.722**	0,000
	5.	.609**	0,000	.658**	0,000
	6.	.733**	0,000	.637**	0,000
	7.	.681**	0,000	.663**	0,000
	8.	.648**	0,000	.552**	.002
	9.	.555**	.001	.556**	.001

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط مع الأداة ككل	الدلالة الإحصائية
الوعي البيئي	.10	.699**	0,000	.636**	0,000
	.11	.679**	0,000	.625**	0,000
	.1	.675**	0,000	.580**	.001
	.2	.509**	.004	.552**	.002
	.3	.406*	.026	.534**	.002
	.4	.590**	.001	.538**	.002
	.5	.614**	0,000	.506**	.004
	.6	.739**	0,000	.564**	.001
	.7	.529**	.003	.465**	.010
	.8	.692**	0,000	.485**	.007
	.9	.712**	0,000	.640**	0,000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يلاحظ من الجدول (1) أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور الوعي الاستراتيجي مع الأداة

ككل، وأبعادها لم يقل عن معيار (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء فقرات أداة الدراسة.

الجدول (2)

معامل ارتباط بيرسون للفقرة مع الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية.

الفقرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
معامل الارتباط	.566**	.858**	.673**	.800**	.549**	.540**	.641**	.706**
الدلالة الإحصائية	.001	.000	.000	.000	.002	.002	.000	.000
الفقرة	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
معامل الارتباط	.691**	.747**	.791**	.838**	.662**	.783**	.823**	.863**
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الفقرة	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
معامل الارتباط	.816**	.847**	.466**	.555**	.525**	.554**	.812**	.694**
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.009	.001	.003	.001	.000	.000
الفقرة	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)
معامل الارتباط	.776**	.703**	.716**	.742**	.699**	.692**	.658**	.692**
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يلاحظ من الجدول (2) أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية مع الأداة ككل، لم يقل عن معيار (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء فقرات أداة الدراسة.

كما تم حساب معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور الوعي الاستراتيجي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجداول (3) ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط أبعاد محور الوعي الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأداة، ومعاملات الارتباط البينية لأبعاد الأداة.

الوعي البيئي	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	الوعي برؤية ورسالة المدرسة	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية	البعد
		1	معامل الارتباط	الوعي برؤية ورسالة المدرسة
			الدلالة الإحصائية	
	1	.518**	معامل الارتباط	الوعي بالأهداف الاستراتيجية
		.003	الدلالة الإحصائية	
1	.734**	.434*	معامل الارتباط	الوعي البيئي
	.000	.017	الدلالة الإحصائية	
.880**	.930**	.695**	معامل الارتباط	الأداة ككل
.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد محور الوعي الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأداة، ومعاملات الارتباط البينية لأبعاد الأداة جاءت ذات دلالة إحصائية، ويعد ذلك مؤشراً على صدق البناء للأداة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات محور الوعي الاستراتيجي، تم استخدام طريقتين، وهما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test -Retest)، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ -ألفا (Cronbach

(Alpha)، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا، وقيم معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، لكل بعد من أبعاد محور الوعي الاستراتيجي والأداة ككل.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، وقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا لكل بعد من أبعاد محور الوعي الاستراتيجي والأداة ككل.

البعد	معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
الوعي برؤية ورسالة المدرسة	0.72	0.79
الوعي بالأهداف الاستراتيجية	0.79	0.85
الوعي البيئي	0.80	0.78
الأداة ككل	0.82	0.90

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا لكل بعد من أبعاد محور الوعي الاستراتيجي والأداة ككل كان مرتفعًا، مما يدل على تمتع الأداة بثبات عالٍ، وملائم لأغراض الدراسة. كما تم التأكد من ثبات محور الميزة التنافسية باستخدام طريقتين، وهما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا لمحور الميزة التنافسية (0.96)، وقيمة معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) (0.93)، مما يدل على تمتع الأداة بثبات عالٍ، وملائم لأغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (25) فقرة لمحور الوعي الاستراتيجي، و(32) فقرة لمحور الميزة التنافسية، ملحق (3)، يستجيب المساعدون والمساعدات عن كل فقرة من فقرات الأداة بخمسة خيارات تبدأ بدرجة عالية جدًا وتعادل (5) درجات، وبدرجة عالية وتعادل (4) درجات، وبدرجة متوسطة وتعادل (3) درجات، وبدرجة قليلة وتعادل درجتان، وبدرجة قليلة جدًا وتعادل درجة، كما تم الأخذ بالاعتبار تدرج الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية، واعتمد على معيار مقسم إلى خمس فئات متساوية، بناءً على أعلى استجابة - أقل استجابة مقسومة على 5 مستويات كالآتي:

$$0.80 = 5 / (1 - 5) \text{، وبالتالي فإن الفقرات يمكن الحكم عليها من خلال:}$$

1 - أقل من 1.80 درجة منخفضة جدًا.

1.80 - أقل من 2.60 درجة منخفضة.

2.60 - أقل من 3.40 درجة متوسطة.

3.40 - أقل من 4.20 درجة عالية.

4.20 - 5.00 درجة عالية جدًا.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية

والمترقب بالوعي الاستراتيجي والميزة التنافسية.

2. تطوير أداة الدراسة بالصورة الأولية.
3. التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (9) محكمين، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم حول تعديل أو حذف أو إضافة فقرات.
4. التأكد من صدق البناء، والصدق البيئي، وثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها بلغ عددها (30) مساعدًا ومساعدة، من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، وحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
5. الحصول على كتاب من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة.
6. اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وتكونت من (267) مساعدًا ومساعدة من مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
7. طبقت أداة الدراسة على العينة، ثم جُمعت البيانات، وحللت إحصائيًا عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتوصل إلى النتائج.
8. مناقشة النتائج وتقديم التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج نتائج الدراسة للإجابة عن أسئلتها،

كما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على محور الوعي الاستراتيجي، ومحور الميزة التنافسية.
- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بطريقة (StepWise).

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة، وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مساعدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد الوعي الاستراتيجي مرتبة تنازلياً. والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم مرتبة تنازلياً.

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالي	1	0.66	3.75	الوعي برؤية ورسالة المدرسة
عالي	2	0.71	3.51	الوعي بالأهداف الاستراتيجية
عالي	3	0.77	3.43	الوعي البيئي
عالي	-	0.59	3.53	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة

نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاء بمستوى عالٍ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي

(3.53) وانحراف معياري (0.59).

وجاء بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75)، وبانحراف معياري (0.66) بمستوى عالٍ، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0.71) بمستوى عالٍ. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد الوعي البيئي بمتوسط حسابي (3.43)، وبانحراف معياري (0.77) بمستوى عالٍ.

وقد تم تحليل أبعاد محور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر

مساعدتهم في محافظة العاصمة عمان، وذلك على النحو التالي:

أولاً: بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة مرتبة تنازلياً.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة.	4.04	0.98	1	عالي
3	يعي مدير المدرسة أن رسالتها هي دستور ومنهج عملٍ مكتوب يساعدها في المحافظة على مسارها.	3.99	0.93	2	عالي
4	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تبني موظفيها لرؤيتها كجزء من نجاحها.	3.84	0.95	3	عالي
1	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهاتها.	3.63	1.06	4	عالي
5	يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشيًا مع التطورات المستقبلية للمدرسة.	3.25	1.02	5	متوسط
	بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة ككل	3.75	0.66	-	عالي

يبين الجدول (6) أن بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاء بمستوى عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.66).

وجاءت الفقرة التي نصت على (يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة) على المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.98) بمستوى عالٍ، في حين أن الفقرة التي نصت على (يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة)، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (1.02) بمستوى متوسط.

ثانيًا: بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازليًا.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازليًا.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يعي مدير المدرسة أن توفير التقنية الحديثة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.74	1.07	1	عالي
10	يعي مدير المدرسة أن تحديد المسؤوليات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.73	1.11	2	عالي
8	يوجه مدير المدرسة مواردها بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.72	1.02	3	عالي
7	يحدد مدير المدرسة آليات مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.71	1.04	4	عالي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يعي مدير المدرسة أن تطورها هو جزء من أهدافها الاستراتيجية.	3.66	1.18	5	عالي
13	يدرس مدير المدرسة استراتيجيات المدارس المنافسة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.66	1.16	5	عالي
14	يقيم مدير المدرسة أهداف المدرسة الاستراتيجية بشكل دوري.	3.51	1.03	7	عالي
6	يضع مدير المدرسة أهداف استراتيجية تابعة من فهمه الدقيق للكفايات البشرية.	3.51	.940	7	عالي
15	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بخطط المدرسة الاستراتيجية.	3.38	1.20	9	متوسط
16	يضع مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية لكل مجال من مجالات النشاطات التي تزاولها.	3.32	1.11	10	متوسط
11	يعي مدير المدرسة أن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	2.69	.960	11	متوسط
	بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية ككل	3.51	0.71	-	عالي

يبين الجدول (7) أن بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة

نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاء بمستوى عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3.51)،

وانحراف معياري (0.71).

وجاءت الفقرة (12) التي نصت على (يعي مدير المدرسة أن توفير التقنية الحديثة يساعد في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف

معياري بلغ (1.07) بمستوى عالٍ، في حين أن الفقرة التي نصت على (يعي مدير المدرسة أن

تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة)، قد حصلت

على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (2.69)، وانحراف معياري بلغ (0.96) بمستوى متوسط.

ثالثاً: بعد الوعي البيئي

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

بعد الوعي البيئي مرتبة تنازلياً.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الوعي البيئي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي.	3.78	1.21	1	عالي
21	يضع مدير المدرسة خطاً مرناً بناءً على التطورات البيئية المحيطة.	3.72	1.14	2	عالي
23	يتبنى مدير المدرسة أسلوب التحليل المنطقي لمواجهة مشكلات المدرسة الداخلية.	3.69	1.25	3	عالي
19	يعي مدير المدرسة أهمية إدارة موارد المدرسة المالية لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها.	3.61	1.22	4	عالي
17	يعي مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في المدرسة.	3.46	1.23	5	عالي
22	يوجد انسجام بين أنشطة المدرسة المختلفة ومتغيرات البيئة المحيطة بها.	3.45	1.17	6	عالي
20	يعي مدير المدرسة أهمية إدارة الموارد البشرية في المدرسة لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها.	3.27	1.16	7	متوسط
25	يعي مدير المدرسة الموارد البيئية المتاحة ويوظفها في تطوير الأداء المدرسي.	3.13	1.18	8	متوسط
24	يحول مدير المدرسة التهديدات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة.	2.76	1.04	9	متوسط
	بعد الوعي البيئي ككل	3.43	0.77	-	عالي

يبين الجدول (8) أن بعد الوعي البيئي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاء بمستوى عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.77).

وجاءت الفقرة التي نصت على (يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي) على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (1.21) بمستوى عالٍ، في حين أن الفقرة التي نصت على (يحول مدير المدرسة التهديدات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة)، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (1.04) بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مساعدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان على فقرات محور الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً. والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا الطلبة من خلال دراسة احتياجاتهم.	3.85	1.20	1	عالي
29	يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور.	3.78	1.21	2	عالي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.	3.74	1.11	3	عالي
4	يستثمر مدير المدرسة قدرات المعلمين لتعزيز مزايا المدرسة التنافسية.	3.73	1.13	4	عالي
9	يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا أولياء الأمور من خلال دراسة احتياجاتهم.	3.70	1.15	5	عالي
18	يشجع مدير المدرسة برامج التطوير الذاتي للمعلمين.	3.69	1.25	6	عالي
17	يعزز مدير المدرسة الأداء النوعي لدى المعلمين.	3.67	1.19	7	عالي
10	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعامل مع تحديات العمل.	3.56	1.20	8	عالي
6	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين وفقاً للمعايير المتبعة في وزارة التربية والتعليم.	3.54	1.26	9	عالي
32	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة.	3.52	1.16	10	عالي
21	يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقافة الجودة في جميع الأقسام في المدرسة.	3.47	1.19	11	عالي
24	يحرص مدير المدرسة على تقديم مجموعات واسعة من الخدمات التعليمية عالية الجودة.	3.45	1.21	12	عالي
25	يُفَعِّل مدير المدرسة خدمة التواصل الإلكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي في المدرسة.	3.42	1.21	13	عالي
23	يتبنى مدير المدرسة منهجية التحسين المستمر.	3.41	1.22	14	عالي
11	يستخدم مدير المدرسة معرفته في حل المشكلات.	3.40	1.18	15	عالي
30	يحث مدير المدرسة على تبادل الثقافة التكنولوجية بين المعلمين.	3.39	1.16	16	متوسط
19	يحفز مدير المدرسة المعلمين من خلال تطبيق نظام المكافآت.	3.37	1.14	17	متوسط
1	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير استراتيجيتها وفقاً للاحتياجات المتغيرة في البيئة التربوية المنافسة.	3.35	1.20	18	متوسط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يقدم مدير المدرسة تحديثات عن أنشطة المدرسة من خال موقع الكتروني مُفعّل.	3.34	1.16	19	متوسط
13	يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر إداري من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.	3.33	1.11	20	متوسط
26	يوفر مدير المدرسة التدريب اللازم على تكنولوجيا التعليم داخل المدرسة.	3.31	1.17	21	متوسط
14	ينظم مدير المدرسة برامج للتطوير المهني لتطوير مهارات المعلمين.	3.30	1.18	22	متوسط
22	ينظر مدير المدرسة للمشكلات التي تواجهها المدرسة على أنها نقطة انطلاق التطوير.	3.27	1.14	23	متوسط
5	يستقطب مدير المدرسة الطلبة المتفوقين من خلال برامج منح متميزة.	3.25	1.20	24	متوسط
16	يحفز مدير المدرسة المعلمين على متابعة المستجدات العلمية.	3.24	1.24	25	متوسط
2	ينشر مدير المدرسة ثقافة التفكير الإبداعي بين المعلمين للوصول بالمدرسة إلى التميز التنافسي.	3.23	1.15	26	متوسط
7	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بشكل دوري.	3.20	1.19	27	متوسط
3	يسعى مدير المدرسة إلى استهداف فئات تعليمية يصعب خدمتها من قبل المنافسين.	3.19	1.11	28	متوسط
15	يحرص مدير المدرسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والأداء العالي.	3.18	1.20	29	متوسط
31	يوفر مدير المدرسة للطلبة إمكانية التعلم الإلكتروني الذاتي.	3.11	1.13	30	متوسط
20	يُعين مدير المدرسة المعلمين الجدد بما يتماشى مع التطورات المحتملة.	3.02	1.13	31	متوسط
28	يواكب مدير المدرسة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم.	3.01	1.16	32	متوسط
	محور الميزة التنافسية ككل	3.41	.590	-	عالي

يبين الجدول (9) أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاءت بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.59).

وجاءت الفقرة التي نصت على (يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا الطلبة من خلال دراسة احتياجاتهم) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (1.20) بمستوى عالٍ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي نصت على (يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور) وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (1.21) بمستوى عالٍ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي نصت على (يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات) وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (1.11) بمستوى عالٍ.

وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي نصت على (يستثمر مدير المدرسة قدرات المعلمين لتعزيز مزايا المدرسة التنافسية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.13) بمستوى عالٍ. وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي نصت على (يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا أولياء الأمور من خلال دراسة احتياجاتهم) وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (1.15) بمستوى عالٍ.

وحصلت الفقرة التي نصت على (يحرص مدير المدرسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والأداء العالي) على متوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.20) بمستوى متوسط. كما حصلت الفقرة التي نصت على (يوفر مدير المدرسة للطلبة إمكانية التعلم الإلكتروني الذاتي) على

متوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.13) بمستوى متوسط، كما حصلت الفقرة التي نصت على (يُعين مدير المدرسة المعلمين الجدد بما يتماشى مع التطورات المحتملة) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.13) بمستوى متوسط.

في حين أن الفقرة التي نصت على (يواكب مدير المدرسة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم)، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.16) بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما دور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ وبهدف التعرف على دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Step Wise). والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Step Wise) للوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان.

المتغيرات المتنبئة	معامل الانحدار (B) غير المعيارية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (t)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية (f)
الحد الثابت	.960	5.597	.000			
الوعي البيئي	.371	8.646	.000	.433	86.802	0.000
الوعي بروية ورسالة المدرسة	.209	4.649	.000	.482		
الوعي بالأهداف الاستراتيجية	.112	2.454	.015	.492		

يتبين من الجدول (10) أن نتائج نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (86.802) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى معامل التحديد (R^2) نجد أن بعد الوعي البيئي يفسر (43.3%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كما جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الوعي البيئي والميزة التنافسية بقيمة (0.371) وهي دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) (8.646) ودلالاتها الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أنه كلما تحسن مستوى الوعي البيئي بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.371) وحدة، كما نجد أن بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة يفسر (48.2%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كما جاءت قيمة بيتا (B) للوعي برؤية ورسالة المدرسة بقيمة (0.209) دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) (4.649) ودلالاتها الإحصائية (0.000) وهذا يعني أنه كلما تحسن مستوى الوعي برؤية ورسالة المدرسة بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.209) وحدة.

كما نجد أن بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية يفسر (49.2%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كما جاءت قيمة بيتا (B) للوعي بالأهداف الاستراتيجية بقيمة (0.112) دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) (2.454) ودلالاتها الإحصائية (0.015) وهذا يعني أنه كلما تحسن مستوى الوعي بالأهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.112) وحدة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة التعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، ويتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج وفقاً لأسئلتها، كالاتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان كان عالياً، وجاء بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد الوعي البيئي، وجميع هذه الأبعاد جاءت ضمن مستوى عالٍ. وتختلف نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (عيد، 2019) التي أظهرت نتائجها أن هناك انخفاض في درجة الوعي الاستراتيجي في الجامعات المصرية، كما تختلف جزئياً مع نتائج دراسة (Babalola, 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة الوعي الاستراتيجي بين مسؤولي وزارة التعليم في جنوب غرب نيجيريا جاء بدرجة متوسطة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يدركون أن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تحديد الاتجاه المستقبلي للمدرسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي كلما زاد وعيهم الاستراتيجي زادت الميزة التنافسية للمدرسة وتطور أدائها، وهذا ما أشار إليه

(Al-Badayneh, 2021) بأن الوعي الاستراتيجي يمثل أحد المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة لدوره المهم في مساعدة المدرسة، وفهم بيئتها الداخلية والخارجية لاستكشاف الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات التي تشكلها عوامل البيئة الخارجية، وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة ضمن إطار العمل، وذلك لضمان استمراريتها، وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تعود هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المدارس الخاصة، يقررون بأن الوعي الاستراتيجي يمكّن المدرسة، من تقديم خدمات متميزة عن غيرها للطلبة، وذات جودة عالية، تلبي احتياجات السوق، ومتطلبات العملاء المتغيرة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما أشار إليه (خطاب ومحمود، 2021) أن الوعي الاستراتيجي يساعد مديري المدارس على معرفة وتحديد حاجات الطلبة وأولياء أمورهم لإشباعها.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يعترفون بأن الوعي الاستراتيجي عنصر مهم وفعال، لتحقيق أداء متميز ومتفوق، وهو الهدف الرئيس لأي مؤسسة تعليمية، وأن الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مهم للمدرسة، حيث يساعدها على معرفة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، والتعرف على نقاط قوتها وضعفها، واغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات، وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Davis, Allen & Dibrell, 2012) إلى إن الوعي الاستراتيجي يدعم المؤسسة بنظام معلومات كامل من خلال تحليل العوامل البيئية.

ويشكل عام أظهر الجدول (5) أن بعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة جاء في المرتبة الأولى ضمن مستوى عالٍ، وجاءت الفقرة التي نصت على "يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن مساعدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان يرون أن مديري المدارس، لديهم وعي برؤية ورسالة المدرسة، التي تعد أساساً

لممارسات المدرسة، فتطوير رؤية المدرسة ورسالتها، هو أهم الخطوات نحو نجاح المدرسة، ويعطي الوضوح والتوجيه للمدرسة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة تحتاج إلى تحقيق التوازن بين اهتمامات أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والبقاء ضمن جو المنافسة مع المدارس الأخرى، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة للجميع.

ولعل هذه النتيجة تعود أيضاً إلى أن غالبية أولياء الأمور يختارون المدارس لأبنائهم بناءً على أهدافها التي تتوافق مع أهدافهم الخاصة بأبنائهم، وهذه الأهداف يتم الإشارة إليها في رؤية ورسالة المدرسة، التي توضح ما تراه المدرسة على أنه الغرض من التعليم، وكيف يجب أن يتعلم الطلبة، فالرؤية تحدد أهداف المدرسة وكيفية تحقيقها، الأمر الذي ربما أدى إلى الوعي العالي لدى مديري المدارس الخاصة برؤية ورسالة المدرسة.

وقد يُعزى حصول بُعد الوعي برؤية ورسالة المدرسة على المرتبة الأولى، إلى أن مديري المدارس يدركون أن المدرسة تكون أكثر نجاحاً في تحقيق التعلم عندما يعملون في بناء رؤية تعليمية جماعية واضحة، التي تساعد في تركيز الانتباه على ما هو مهم، وتحفيز الموظفين والطلبة، وتزيد من الشعور بالمسؤولية، فالرؤية والرسالة عبارة عن بيانات حول الرؤية طويلة المدى للمدرسة نفسها، الذي تمارس فيه دورها ومكانتها على المدى الطويل، وماذا تفعل لتحقيق هذا الغرض، وكيف تود أن تؤدي دورها، وهذا ما أشار إليه (Pelicano & Lacaba, 2016) إلى أن الرؤية والرسالة بمثابة حجر الزاوية للمؤسسة التعليمية، فالرؤية هي بيان حول ما تريد المؤسسة التعليمية أن تصبح عليه، وبالتالي يكون لها صدى لدى جميع أعضاء المؤسسة كعاملين وطلبة، ومساعدتهم على الشعور بأنهم جزءاً من المؤسسة بأكملها، ويعملون على تحقيق أهدافها.

في حين أن الفقرة التي نصت على "يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة"، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي ضمن مستوى متوسط. وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري المدارس الخاصة، لم يقوموا بشكل كافٍ بالأنشطة، التي قد تدعم التطوير المهني للمعلم، مثل تحديد برامج التنمية الفردية والجماعية، وتنظيم نموذج مراقبة التطوير المهني للمعلمين.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يعتقدون أن المعلمين أنفسهم مسؤولون عن تطويرهم المهني، وبالتالي لم يوفرُوا الفرص لدعم التطوير المهني للمعلمين، ولم يؤديوا هذه الواجبات بشكل كافٍ، فعلى الرغم من أن تشجيع المعلمين على التدريب في مهنتهم يعد من بين واجبات مديري المدارس، إلا أن مساعدي مديري المدارس الخاصة يرون أن مديري المدارس لم يوفوا بمهام التطوير المهني للمعلمين، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (Karacabey, 2021) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يدعمون التطوير المهني للمعلمين من حين لآخر، وأن (25.5%) فقط من المديرين دعموا التطوير المهني للمعلمين بشكل كافٍ.

كما أظهر الجدول (5) أن بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الثانية ضمن مستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يدركون أن الوعي بالأهداف الاستراتيجية هو من صميم عملهم، المتمثل في أن يكونوا جزءًا من عملية الإدارة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، المستمد من عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن الوعي بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة، هو ضمان قدرتها على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة (الداخلية والخارجية)، وأن الفرص والتحديات، تتطلب في بيئة تتميز بالمنافسة المتزايدة، أن تقوم المدارس بوضع نفسها بنجاح لبناء

ميزة تنافسية مستدامة، من خلال وعي مدير المدرسة بالأهداف الاستراتيجية، والتي تقدم لهم بيئة، يمكن من خلالها معالجة جميع القضايا، التي تؤثر على المدرسة بشكل مدروس.

وهذه النتيجة تتوافق مع حرص وزارة التربية والتعليم على استمرارية العمل وفق نهج التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الوطنية؛ لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومواكبة المستجدات المختلفة، وتحسين جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة للمتعلمين في كافة مناطق المملكة، كما تتفق هذه النتيجة مع سعي الوزارة لتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016-2025، ورؤية الأردن 2025، وأهداف التنمية المستدامة (اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية، 2015).

وجاءت الفقرة التي نصت على "يعي مدير المدرسة أن توفير التقنية الحديثة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة" على المرتبة الأولى بمستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر البنية التحتية، بما في ذلك شبكات وبيانات الاتصال الحديثة التي ستكون قادرة على تأمين الاتصالات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، إضافة إلى أنظمة وأدوات موارد تكنولوجيا المعلومات.

وربما تعود هذه النتيجة إلى ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات سريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أثرت بدورها على جميع مجالات الحياة، بما في ذلك المجال التعليمي، وقد ساهمت هذه التغيرات في تطوير أداء الإدارة المدرسية من خلال ظهور أسلوب إداري حديث يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث يمكن أن يعمل إلكترونياً لتعزيز أداء الإدارة المدرسية، ويؤدي إلى توفير الوقت وتقليل التكاليف وتسهيل إجراءات العمل الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بسرعة عالية.

في حين أن الفقرة التي نصت على "يعي مدير المدرسة أن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة"، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة لا يفوضون الصلاحيات للمعلمين وذلك تجنباً من المزالق الشائعة المتعلقة بتخصيص المهام للمعلمين، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعد نفسه مسؤولاً عن أنشطة المعلمين، ويعتمد نجاحه على الغرض من التفويض، وكيفية تنفيذه لتقليل المشكلات إلى الحد الأدنى، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يترددون في تفويض العمل للمعلمين، وذلك لعدم ثقتهم في كفاءتهم وقدراتهم، أو إلى العلاقة الضعيفة بهم، أو نقص المعلومات حول المهام المفوضة، أو التدخل غير الضروري أو المفرط في المهام المفوضة للمعلمين، أو الخوف من المنافسة على منصبه، وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى أن بعض المديرين يشككون في تفويض بعض المسؤوليات للمعلمين، مثل تلك الواجبات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية، وانضباط الموظفين، وقضايا تأديبية خطيرة للطلبة، أو إلى أن مديري المدارس الخاصة يرون في التفويض ضعفاً أو كسلاً أو عدم كفاءة مما يضعف عملية التفويض، أو إلى أن المعلمين يبتعدون عن القيام بالواجبات الصعبة التي يفوضهم بها مدير المدرسة، وبالتالي يحجمون عنها.

كما أظهر الجدول (5) أن بعد الوعي البيئي جاء في المرتبة الثالثة ضمن مستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يدركون أن المدرسة مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وأنها حتماً ستتأثر باستمرار بهذه التغيرات، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن التعليم لا يزال يخضع للعديد من التغييرات فيما يتعلق بالمناهج الدراسية، والإدارة المالية اللامركزية، والجوانب الإدارية، كما تغيرت المهام الإدارية للمديرين بشكل كبير، حيث تدار هذه المدارس بشكل متزايد مثل

الشركات، لهذا السبب، ربما يدرك مديرو المدارس أن جوانب مثل التسويق وفعالية التكلفة واحتياجات العميل والوعي بالبيئة المتغيرة (الداخلية والخارجية) يجب أن تحظى بالاهتمام، فيدون هذا الوعي من المرجح أن يجد المديرون أنفسهم معنيين بإدارة الأزمات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النظام التعليمي في المدارس الخاصة يعمل كجزء من النظام التعليمي لوزارة التربية والتعليم، وتعتمد مسؤولية زيادة جودة المدارس على وعي مديري المدارس بالبيئة المحيطة بهم، فمهما كانت المنهجية للنظام التعليمي، فإن مديري المدارس الخاصة لديهم سياسات موثقة وضرورية لإنشاء مدارس يستحقها الطلبة، وبالتالي فإن السياسة التعليمية لديهم لا بد أن تستند إلى وعيهم لضمان قدرة مدارسهم على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة (الداخلية والخارجية).

وجاءت الفقرة التي نصت على "يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي" على المرتبة الأولى بمستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يركزون على أداء المدرسة والمتمثل في الأداء الأكاديمي، والذي يعد الهدف النهائي الذي يتوقعه الطلبة والمعلمون وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة التربويون الآخرون، حيث يتجلى ذلك في المستوى العالي من الإنجاز والأداء في المواد الأكاديمية، وبالتالي نجد أن المدارس الخاصة، تهتم بالهندسة المعمارية للمدرسة، وعناصرها الجوهرية، مثل اللون والضوء والصوت والمعدات التكنولوجية، والتي يعتقد أنها قد تؤثر على الأداء المدرسي، وبالتالي، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة لديهم قناعة بأنه إذا كان الطالب في بيئة تعليمية تتمتع بإمكانية الوصول إلى بنية تحتية وخدمات بيئية معقولة، فيمكن للطالب التعلم بشكل مريح لتحقيق أداء أكاديمي أفضل، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Ramli, Zain, Zain & Rahman, 2020) إلى أن العوامل البيئية

الداخلية والوصول إلى البنية التحتية والخدمات له تأثير على الأداء المدرسي، وعلى جودة الحياة للطلبة.

في حين أن الفقرة التي نصت على "يحول مدير المدرسة التهديدات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة"، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة، لا يستطيعون مواجهة أو تحويل المشكلات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة، وذلك بسبب ظروف العمل التي تحتم عليهم العمل على تذليل الصعوبات الداخلية في المدرسة والتركيز عليها، وضعف العلاقات مع أصحاب المدارس الخاصة، وتدخل أولياء الأمور في العمل المدرسي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان جاءت بمستوى عالٍ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العامري، 2020) التي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها كانت بدرجة عالية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العجمي وعبابنة، 2020) التي أظهرت نتائجها أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بتقدير متوسط.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يدركون أن الهدف من وجود المدرسة هو الحفاظ على مكانة متفوقة في السوق، واكتساب ميزة على منافسيها، من خلال سياساتها،

وبرامجها، وممارساتها المتميزة، وأن مهمتهم الأولى تتمثل في بناء المزايا التنافسية للمدرسة والحفاظ عليها، والتي من شأنها أن تجعل من الممكن تحقيق نتائج أفضل من المدارس الأخرى المنافسة لها، وهذا ما أشار إليه (Cegliński, 2017) إلى إن تطوير الميزة التنافسية يساوي تحقيق النجاح من قبل المؤسسة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة أيضاً، يدركون أن مدارسهم تحتاج إلى مزايا تنافسية، وذلك للبقاء المسيطرة في السوق وتحقيق دور مهيم في تقديم الخدمات، واستقطاب الطلبة.

وجاءت الفقرة التي نصت على "يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا الطلبة من خلال دراسة احتياجاتهم" في المرتبة الأولى بمستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يهتمون بالطالب كونه محور العملية التعليمية، وأن من أجله يتم تخطيط العملية التعليمية وتحديد أنشطتها، كما وقد يعزى ذلك إلى أنهم مدركين إلى أن النظرة إلى وظيفة الإدارة المدرسية، قد تغيرت من وظيفة المحافظة على تطبيق الأنظمة، إلى رعاية الطلبة، وفهم الاحتياجات التربوية والاجتماعية والصحية والنفسية لهم بالتعاون مع المعلمين، والعمل على توفير بيئة تعليمية إيجابية وآمنة وصحية لهم.

كما قد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة يضعون تحقيق رضا الطلبة من أولوياتهم لما له من أهمية في عملية الاستقطاب، وله أثر كبير في تحصيلهم الدراسي، وزيادة قدرتهم على التعامل مع معلمهم وزملائهم، وانتظامهم في دوامهم المدرسي، وانجازهم لوظائفهم المنزلية، ومشاركتهم في الأنشطة المدرسية، الأمر الذي ينعكس على التميز والمنافسة مع المدارس الأخرى، وهذا يتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم والتي تعد الطالب محور العملية

التعليمية، ويجب على المدارس الاهتمام به من كافة الجوانب (الأكاديمية، والنفسية، والاجتماعية، والثقافية، والصحية).

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي نصت على "يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جائحة COVID-19 قد غيرت أنشطة إدارة المدرسة، ووضعت مديري المدارس أمام أزمة إدارة؛ لذا فإن مفتاح نجاح مدير المدرسة في التغلب على هذه الأزمة هو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع شركاء المدرسة، وبالتالي أصبح للإدارة دور مهم في متابعة المهام الإدارية من قبل مدير المدرسة ومن هذه المهام تفعيل استراتيجية التواصل مع جميع أطراف العملية التعليمية، وذلك للمساعدة في الحفاظ على التآزر والتعاون لدعم التعليم أثناء الوباء، باستخدام التقنيات الإلكترونية.

كما قد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة يهتمون بأولياء أمور الطلبة، وإطلاعهم أولاً بأول على نتائج أبنائهم، كما يعدون مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم، أنها تعمل على تحسين النتائج، في مجالات مثل التعلم والحضور والسلوك ومعدلات التخرج، وبالتالي ينعكس إيجاباً على سمعة المدرسة، ولتحقيق ذلك فإنهم ربما يستخدمون أشكالاً مختلفة من التكنولوجيا لزيادة التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة، بما في ذلك البريد الصوتي، والبريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية الخاصة بالمدرسة، والوصول إلى الويب لمعلومات الطلاب الفردية مثل الحضور والدرجات.

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي نصت على "يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات" بمستوى عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحرصون على توفير جميع الآليات والسبل والكوادر التعليمية ذات

الكفاءات العلمية لتقديم خدمات تعليمية متميزة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم التي تتمحور حول صقل قدرات ومهارات الطلبة، والمساهمة في زيادة شعبية المدرسة وسمعتها.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يهدفون إلى تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، لينعكس إيجاباً على مستوى خريجها من الطلبة، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل بمختلف مستوياته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كابوتيا (Kabutia, 2014) بأن أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المدارس لاكتساب ميزة تنافسية توظيف معلمين أكفاء ومؤهلين.

وجاءت الفقرة التي نصت على "يوفر مدير المدرسة للطلبة إمكانية التعلم الإلكتروني الذاتي" بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التعلم الإلكتروني الذاتي يرتبط بمجموعة من السياقات التعليمية المختلفة التي يتم نهجها وفقاً لأساليب تعليمية متنوعة ومنها: التعليم الإلكتروني، والتعليم من خلال شبكة الإنترنت، ومقترنة باستخدام عدد من التقنيات المعلوماتية ذات التأثيرات التسهيلية للاتصال والتواصل، وكل هذا يحتاج إلى ميزانية كبيرة قد لا يستطيع مدير المدرسة توفيرها من أجل التعلم الإلكتروني الذاتي للطلبة.

ولعل هذه النتيجة تعود أيضاً إلى قناعة مديري المدارس إلى أنه بالرغم من أن التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في التعليم الذاتي، فإنها لا تؤثر بذاتها على التعلم لأن تركيز المعلم يجب أن يبقى منصباً على العملية التعليمية والنتائج التي تتحقق، لا على التعلم الإلكتروني الذاتي فحسب، وذلك لتمكين الطلبة من المعارف والمهارات العقلية ومهارات التفكير الناقد والمهارات الاجتماعية.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يركزون بداية على حث المعلمين على توظيف استراتيجيات تفاعلية تنمي التعلم الإلكتروني الذاتي المستمر لدى الطلبة، وهذا يتطلب الانتقال السلس والمرن إلى التعلم الإلكتروني الذاتي، كما يتطلب استراتيجيات هادفة لكي تمارس العملية التعليمية التعلمية دورها في تغيير ثقافة التعليم والتعلم وتجديد الممارسة التعليمية التعلمية عن طريق ربط التعليم بأهداف التعلم الذاتي ومقومات ودعامات نظام تحسين مدخلات العملية التعليمية التعلمية ومخرجاتها، في أبعادها الاجتماعية.

وجاءت الفقرة التي نصت على " يُعين مدير المدرسة المعلمين الجدد بما يتماشى مع التطورات المحتملة" بالمرتبة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة يركزون على توظيف المعلمين ذوي الكفاءات العلمية المتميزة، ولاختيارهم فإنهم ربما يعتمدون على مناهج متعددة الجوانب، ودرجة عالية من الدقة في معايير الاختيار، والتي ربما تتضمن أفضل الممارسات والتي تشمل: الأداء الأكاديمي، واختبار لتحديد الكفاءة، واختبار محاكاة للأداء داخل الغرفة الصفية، ومقابلات مع لجان ممرسة، وخبرة سابقة في التعليم، وهذه الجوانب ربما لا يستطيع المعلمون الجدد اجتيازها. وهذا ما أشار إليه تيا ودوي وإيماس ويونيزار, Tia, Dwi, Imas, (2016) إلى أن أحد المعايير التي يجب أن تمتلكها المدارس لتحقيق الميزة التنافسية المعلمين الذين يجب أن يكونوا متفوقين، من حيث إتقان الموضوع، وطرائق التدريس، ويمتلكون الخبرة التدريسية، ولديهم التزام في تنفيذ المهمات.

ويلاحظ أن الفقرة التي نصت على "يواكب مدير المدرسة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وتيرة الحياة المتزايدة، التي تجلب ضغطاً زمنياً متزايداً على الإدارة المدرسية، فمَنوط بها إدارة المناهج

والتدريس، ورعاية الطلبة، والانضباط، والامتحانات، وتخصيص الموارد، وتقدير التكاليف، والتخطيط المسبق، وتقييم الموظفين، والعلاقة مع المجتمع، واستخدام المهارات العملية اللازمة مثل صنع القرار، والتفاوض، والمساومة، والتواصل، وإدارة الاجتماعات، وغيرها من المهام الإدارية والإشرافية، وبالتالي ربما هذا قلل من الوقت المتاح لمديري المدارس الخاصة لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما دور الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Step Wise) أن هناك دور للوعي الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم في محافظة العاصمة عمان؛ إذ أظهرت النتائج أنه كلما تحسن مستوى الوعي البيئي بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.371) وحدة، وكلما تحسن مستوى الوعي برؤية ورسالة المدرسة بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.209) وحدة، وكلما تحسن مستوى الوعي بالأهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.112) وحدة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (كوللي وسندي، 2021) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي ومتغير التجديد الاستراتيجي الذي درسته، كما وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Mirzazadeh, Dayani, Azimzadeh & Keshtidar, 2021) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الميزة التنافسية ومتغير التفكير الاستراتيجي.

وربما تفسر هذه النتيجة بأن المدارس الخاصة تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء قدرة تنافسية متميزة، وضمان بنائها ونموها وتحسين الأداء في ضوء البيئة التي تعمل فيها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يدرك مديري المدارس الخاصة بأنه يلزمهم لإدارة المدرسة أن يكون لديهم وعي استراتيجي مصحوب برؤية طويلة المدى وتفكير عميق، وكيفية إدارة هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا كانت ستحقق التميز، لذلك يسعون إلى بناء القدرات الإستراتيجية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال التفوق على المنافسين، والتكيف مع البيئات شديدة التنافسية التي تعمل فيها، وبالتالي يصممون استراتيجيات فعالة قائمة على الوعي الاستراتيجي على مستوى أنشطة المدرسة، بحيث تكون قادرة على التعامل مع هذه البيئات المتغيرة، حتى يتحقق لديهم التميز عن المدارس الأخرى.

وربما تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة، لديهم وعي استراتيجي، بجميع العوامل البيئية المحيطة بالمدرسة، والذي يساعدهم على تحقيق الميزة التنافسية لها، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (Turkay, Halis, Sariisik & Calman, 2012) إلى أن الوعي الاستراتيجي هو حجر الزاوية لنجاح المؤسسة، فهو الدليل الذي يوجه هذه المؤسسات نحو المستقبل المنشود، ويمكن إدارة المؤسسة من إدراك ما هي أهداف ومجالات الأنشطة والمستفيدين من الخدمات المقدمة، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية المتتالية، يجب على المؤسسات استثمار الوعي الاستراتيجي لدى مديري هذه المؤسسات.

التوصيات

بناءً على النتائج فإن الدراسة توصي بالآتي:

- أن تحافظ المدارس الخاصة على الاهتمام العالي بأبعاد الوعي الاستراتيجي، لما له من دور واضح في توفر المعلومات الضرورية، لمساعدة إدارتها باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التحديات التي تحصل في البيئة المحيطة، ولما له من تأثير في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية.
- التأكيد والمحافظة على مستوى الميزة التنافسية العالي لدى مديري المدارس الخاصة بأن تأخذ البرامج التدريبية الداعمة صفة الاستمرارية.
- تنظيم لقاءات منتظمة للمحافظة على المستوى العالي للوعي الاستراتيجي، من خلال تنظيم دورات تدريبية وتطويرية، للقيادات والموظفين، لغرض نقل تطلعاتهم وآرائهم في مجال الوعي الاستراتيجي.
- أن تعمل المدارس الخاصة بشكل أكبر، على إدراك التغيرات غير المتوقع حدوثها في البيئة المحيطة بها، وتحويلها إلى فرص تستفيد منها المدرسة.
- أن يعمل مديرو المدارس الخاصة على إشراك المعلمين في الخطط الاستراتيجية للمدرسة، لما لهم من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
- أن يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة.
- أن يعمل مدير المدرسة على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين كونه يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- أن ينظم مدير المدرسة برامج للتطوير المهني لتطوير مهارات المعلمين.
- أن يحفز مدير المدرسة المعلمين على متابعة المستجدات العلمية.

- أن يسعى مدير المدرسة إلى استهداف فئات تعليمية يصعب خدمتها من قبل المنافسين.
- إجراء دراسات تبحث في المقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة، في مجال الوعي الاستراتيجي والميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، محمد. (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، 39(3)، 11-35.

اسعيفان، يزن. (2020). أثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

أكبر، عبير. (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(9)، 373-414.

بشارة، محمد وحسين، حسين. (2021). دور ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(4)، 111-125.

حسن، أحمد إبراهيم. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

الحوامدة، محمد وطناش، سلامة. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن. المجلة التربوية الأردنية، 4 (2)، 30-48.

خطاب، مهران وعبد الله، محمود. (2021). الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص السوقية دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 162-178.

الحوالدة. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(30)، 19-35.

ربابعة، معاوية. (2020). أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات البوتاس العربية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، [رسالة دكتوراة غير منشورة]، جامعة مؤتة، الكرك.

الزهراي، عطية. (2020) دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 1، 10-13.

السامرائي، بكر. (2020). أثر القدرات المعرفية في تعزيز الوعي الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

العامري، عبد العزيز. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 16(1)، 1-38.

العبادي، هاشم (2019). الإحساس الاستراتيجي وانعكاسه على تحقيق النصر الاستراتيجي - التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية النجف الأشرف. مجلة تنمية الرفادين، 123(38)، 62-87.

العجمي، محمد وعبابنة، صالح (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية، 5(2)، 21-41.

عليوي، هديل وحسن، إبراهيم وعلي، علي. (2021). تأثير اصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة ريان السفينة للمقاولات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 129، 101-117.

العماري، عبدالكريم علي. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الاهلية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.

عيد، أيمن. (2019). الكشف عن الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6، 596-551.

العيد، زبيدة. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 70(2)، 573-527.

الفتلاوي، ميثاق والقطان، مناف وحسين، عبد الله (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي - دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة / العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 126، 22-26.

كوللي، ميهفان ومهابات، سندي. (2021) تحديد الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي "دراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان -العراق"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9(3)، 559-536.

اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية. (2015). التعليم من أجل الازدهار: تحقيق النتائج الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية. 2016-2025 . عمان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب. (2018). هكذا أفكر: من وحي معرفتي الأكاديمية وتجربتي العملية في الممارسات الاستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط -عمان - الأردن، دار: اليازوري للنشر والتوزيع.

ياسين، أسامة احمد. (2017). الخدمات الإلكترونية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Dakeel, T., & Almannie, M. (2015). Achieving competitive advantage in human resource management in general school district of Riyadh in Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*, 6(23), 1-9.
- Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58.
- Alfaraj, Q. (2019). *Attaining and Sustaining Competitive Advantage in Dubai's Real Estate Industry*. (Unpublished doctoral dissertation) , Walden University.
- Al-Khatib, M. (2018). *Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks the Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan*. Master's Degree in Business Management. Middle East University.
- Al-Zu'bi, H. A. (2014). The relationship between strategic orientation and competitive advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6(3), 13-20.
- Ashley, L. D., Mcloughlin, C., Aslam, M., Engel, J., Wales, J., Rawal, S., & Rose, P. (2014). *The role and impact of private schools in developing countries—bibliography and literature reviews*. Final report. Education Rigorous Literature Review. Department for International Development.
- Attiany M. (2014), *Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange*. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 41-51.
- Babalola, J. B. (2020). *Awareness, Acceptance, and Application of Strategic Planning Among Ministry Of Education Officials in South West Nigeria*. *Uneswa Journal of Education (Ujoe)*, 3(1). 1-17.

- Bowman, S. (2017). *The Magic of Strategic Awareness*, [available online], <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-aware-leaders-bowman>
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2018). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. 14, (1), 1-39.
- Cegliński, P. (2017). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*. 7(3), 57–70.
- Dash, A. K. (2013). Competitive advantage: its importance and impact on design of strategy. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 2(12), 7-10.
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(4), 322-341.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Central European Management Journal*, 23(1), 4-32.
- Ekaale, E. J., Namusonge, G. S., & Makokha, E. N. (2017). *Effect of Innovation Strategies on Competitive Advantage in Public Secondary Schools in West Pokot Sub County, West Pokot County*. *International Journal of Research & Review*. (1).41-16.
- Engert, S., Rauter, R., and Baumgartner, R. (2016). *Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review*, *Journal of Cleaner Production*, 112. 2833–2850.
- Gnanakkan, E. (2019). Competitive Advantage: Its Importance and Impact on Design Ofstrategy. *Scholar: National School of Leadership*, 8(1).1-6.
- Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). *Organizational practices to develop strategic thinking*. *Journal of Strategy and Management*. 8(2).95-101.

- Graetz F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Manag. Decis.* 40(5):456-462
- Hamadat, M. H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1(1), 15-38.
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of small business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*.10 (5), 100-111.
- Johnson, F., Leenders, M.R., Flynn, A.E. (2021), *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kabutia, A. (2014). *Competitive strategies adopted by catholic secondary schools to gain competitive advantage in the archdiocese of Nairobi, Kenya*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Nairobi.
- Karacabey, M. F. (2021). School principal support in teacher professional development. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 54-75.
- Krejcie, Robert, & Morgan, Daryle (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. vol. 30, 3: pp. 607-610.
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.

- Lukkarinen, J. (2018). *Impacts of strategic practices and awareness in largest Finnish organisations*. Bachelor's thesis in Business Administration. LUT School of Business and Management.
- Merriam-Webster* (2022). *Dictionary*, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/awareness>. Accessed 28 Feb. 2022.
- Mirzazadeh, Z. S., DAYANI, A., Azimzadeh, S. M., & Keshtidar, M. (2021). The relationship between competitive Advantage and strategic thinking in schools of physical Education in Iran. *Indian Journal of Health Sciences and Care*, 8(2)- 95-101.
- Moyeen, A. F. M. (1997). *Strategic planning and strategic awareness in small enterprises-a study of small engineering firms in Bangladesh*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Stirling United Kingdom
- Munizu, M. (2013). *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.
- Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.
- Nkundabanyanga, S. K., Muhwezi, M., & Tauringana, V. (2018). Management accounting practices, governing boards and competitive advantage of Ugandan secondary schools. *International Journal of Educational Management*.1-26
- Nurhalima, N., & Mardianah, F. (2020). Implementation of Headmaster personality competence in developing competitive advantages: A Case Study in East Java, Indonesia. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*, 5(5). 1606- 1612.

- Obeidat, D., Yousef, B., Tawalbeh, H. F., & Masa'deh, R. E. (2018). The relationship between human resource management (HRM) practices, total quality management (TQM) practices and competitive advantages. *Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages (December 12, 2018). Modern Applied Science, 12(11)*.17-34.
- Pelicano, A. C., & Lacaba, L. D. (2016). Awareness and acceptability of the vision, mission, goals and objectives of Eastern Samar State University. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 3(6)*, 432-435.
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2009). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises. *Association for Business and Economics Research (ABER)*. 8, (1).81-98.
- Posen, H.E., Leiblein, M.J., Chen, J.S. (2018), toward a behavioral theory of real options: Noisy signals, bias, and learning. *Strategic Management Journal, 39(4)*, 1112-1138.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies, 11(3)*, 104-111.
- Ramli, A., Zain, R. M., Zain, M. Z. M., & Rahman, A. A. A. (2020, November). Environmental factors and academic performance: The mediating effect of quality of life. In *International Conference on Business and Technology*. 2082-2105.
- Al Ali, Y. (2014). The Internal and External Problems, Which Private Schools in Jordan Face. *Journal of Education and Practice. 5(20)*.41-45.
- Read, J.R.L., Stacey, P. (2009), *Guidelines for Open Pit Slope Design*. Melbourne: CSIRO Publishing.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision .53 (9)*, 1-20.

- Sigalas, C., & Economou, V. P. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6 (1). 61-80.
- Srivastava, V. N. (2014). *Powerful Leadership & Excellence in Public Enterprises*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(1).165-179.
- Sweis, R., Diab, H., Saleh, F. I. M., Suifan, T., & Dahiyat, S. E. (2016). Assessing service quality in secondary schools: the case of Jordan. *Benchmarking an International Journal*. 23, (5), 1207-1226.
- Thiong'o, P. N., Wasike, S., & Yano, R. (2021). Strategic Choice and Competitive Advantage of Private Universities in Nairobi County: A Case of Strathmore University. *Journal of Strategic Management*, 5(2), 37-60.
- Tia. M., Dwi, K., & Imas, S., (2016).The Achievement Of Competitive Advantage Through Quality Of Service At High Schools In West Java Province, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.5. 217- 231.
- Trigeorgis, L., Reuer, J.J. (2017), Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42-63
- Turkay, O., Halis, M., Sariisik, M., & Calman, I. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9188-9201.
- Wambua, M. A. (2014). *The influence of competitive strategies on performance of private schools in Mavoko district of Machakos county, Kenya*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Nairobi.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Young, J. H. (2016). *Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals*. John Wiley & Sons.

الملحقات

الملحق (1)

تحكيم استبانة



وزارة التعليم العالي

المملكة الأردنية الهاشمية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الدكتور/ة المحترم

التخصص:

الدرجة العلمية:

الجامعة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية؛ وقامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين: المحور الأول: الوعي الاستراتيجي، والمحور الثاني: الميزة التنافسية.

ونرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم في مفردات الاستبانة، فيما إذا كانت واضحة، ومدى

ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: إيمان المساعدة

المحور الأول: الوعي الاستراتيجي: مدى امتلاك مدير المدرسة للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p>البعد الأول: الوعي برؤية ورسالة المدرسة الرؤية: تلك الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المدرسة. الرسالة: توضح ما تفعله المدرسة ولماذا.</p>						
						1. تعي إدارة المدرسة أن أهدافها تنطلق من رؤيتها.
						2. تعي إدارة المدرسة أن رسالتها هي دستور ومنهج عمل، مكتوب يساعدها في المحافظة على مسارها.
						3. تؤكد إدارة المدرسة على أهمية تبني موظفيها لرؤيتها كجزء من نجاحها.
						4. تضع إدارة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهاتها.
						5. تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات المعلمين تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة.
<p>البعد الثاني: الوعي بالأهداف الاستراتيجية: ما تريد المدرسة تحقيقه وتفعيله على أرض الواقع، استيعاب المعلومات والبيانات الحالية والجديدة من أجل تحقيق أهداف المدرسة.</p>						
						1. تعي إدارة المدرسة أهمية وضع أهداف استراتيجية نابعة من فهمها الدقيق للعوامل البشرية.
						2. تحدد إدارة المدرسة آليات مناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
						3. توجه إدارة المدرسة مواردها بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
						4. تعي إدارة المدرسة أن نموها وتطورها هو جزء من أهدافها الاستراتيجية.
						5. تعي إدارة المدرسة أن تحديد الأدوار والمسؤوليات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						6. تعي إدارة المدرسة أن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
						7. تعي إدارة المدرسة أن توفير التقنية الحديثة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
						8. تأخذ إدارة المدرسة بالاعتبار استراتيجيات المدارس المنافسة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية.
						9. تقوم إدارة المدرسة بتقييم دوري لأهدافها الاستراتيجية.
						10. تحرص إدارة المدرسة على إلمام المعلمين بخطتها الإستراتيجية.
						11. تضع إدارة المدرسة الخطط الاستراتيجية لكل مجال من مجالات النشاطات التي تزاولها.
البعد الثالث: الوعي البيئي: القدرة على تمييز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.						
						1. تعي إدارة المدرسة نقاط القوة والضعف لديها.
						2. تعي إدارة المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي.
						3. تعي إدارة المدرسة أهمية إدارة مواردها المالية لاستغلالها في تعزيز نقاط القوة لديها.
						4. تعي إدارة المدرسة أهمية إدارة مواردها البشرية لاستغلالها في تعزيز نقاط القوة لديها.
						5. تضع إدارة المدرسة استراتيجيات مرنة بناءً على التطورات البيئية المحيطة بالمدرسة.
						6. يوجد تفاعل وانسجام بين أنشطة المدرسة المختلفة ومتغيرات البيئة المحيطة بها.
						7. تعتمد إدارة المدرسة أسلوب التحليل المنطقي للمشكلات الداخلية التي تواجهها.
						8. تحول إدارة المدرسة التهديدات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						9. تستثمر إدارة المدرسة الفرص المتاحة قبل اقتناصها من قبل المدارس المنافسة لها.
						10. تعي إدارة المدرسة الموارد البيئية المتاحة وتستغلها بكفاءة في تطوير الأداء المدرسي.

المحور الثاني: الميزة التنافسية: وتعرف بأنها قدرة المدارس على تحسين أداء المعلمين والعاملين فيها سواء من الناحية الأكاديمية أو غير الأكاديمية لتوفير قيمة وأفضلية أكثر من المدارس الأخرى.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						1. تسعى إدارة المدرسة إلى تعديل استراتيجيتها وفقاً للاحتياجات المتغيرة في السوق التنافسي.
						2. تنشر إدارة المدرسة ثقافة التفكير الإبداعي للوصول إلى التميز التنافسي.
						3. تسعى إدارة المدرسة لاستهداف فئات تعليمية يصعب خدمتها من قبل المنافسين.
						4. تستثمر إدارة المدرسة قدرات الموظفين لتعزيز مزاياها التنافسية.
						5. تستقطب إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين من خلال برامج منح متميزة.
						6. تقوم إدارة المدرسة بمراجعة معايير أداء الموظفين بشكل دوري.
						7. تركز إدارة المدرسة على تحقيق رضا العملاء (الطلبة، أولياء الأمور) من خلال دراسة متطلباتهم.
						8. تمتلك إدارة المدرسة المقدررة على التعامل مع تحديات العمل.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						9. تحل إدارة المدرسة دائماً المشكلات باستخدام المعرفة الجديدة.
						10. تعمل إدارة المدرسة على استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.
						11. تنظم إدارة المدرسة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات المعلمين لتحسين أدائهم.
						12. تحرص إدارة المدرسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والأداء العالي.
						13. تحفز العاملين على متابعة المستجدات العلمية
						14. تعزز إدارة المدرسة الأداء النوعي لدى العاملين.
						15. تشجع إدارة المدرسة برامج التطوير الذاتي للعاملين.
						16. تحفز إدارة المدرسة الموظفين من خلال تطبيق نظام المكافآت.
						17. تخطط إدارة المدرسة للأعداد التي سيتم تعيينها سنوياً من العاملين بما يتماشى مع التطورات المحتملة.
						18. تعلن إدارة المدرسة عن الوظائف الشاغرة باستخدام شتى الوسائل.
						19. تعمل إدارة المدرسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام الإدارية والفنية في المدرسة.
						20. تنظر إدارة المدرسة للمشكلات التي تواجهها على أنها عتبة لدعم التحسين والتطوير.
						21. تعتمد إدارة المدرسة منهجية التحسين المستمر.
						22. تحرص إدارة المدرسة على تقديم مجموعة واسعة من منتجات تعليمية عالية الجودة لتلبية احتياجات ورغبات أكبر عدد من العملاء.
						23. تستخدم إدارة المدرسة التواصل الإلكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						24. توفر إدارة المدرسة التدريب اللازم على تكنولوجيا التعليم داخل المدرسة.
						25. تمتلك إدارة المدرسة موقع الكتروني مفعل يوفر معلومات محدثة عن أنشطتها.
						26. تواكب إدارة المدرسة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم مثل التعلم الإلكتروني والتعليم المدمج لتطوير العملية التعليمية.
						27. تستخدم إدارة المدرسة التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور.
						28. تحث إدارة المدرسة على تبادل الثقافة التكنولوجية بين الموظفين.
						29. توفر إدارة المدرسة للطلبة امكانية التعلم الإلكتروني الذاتي.
						30. تستثمر إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة.

وأي اقتراح آخر ترونه مناسباً

.....

.....

.....

.....

.....

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير؛؛

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة آل البيت	إدارة تربوية	أستاذ	د. تيسير الخوالدة	1
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط تربوي	أستاذ	د. علي حورية	2
جامعة مؤتة	أصول التربية	أستاذ	د. ملوح الخريشا	3
جامعة مؤتة	أصول التربية	أستاذ مشارك	د. حسن الطعاني	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. إبراهيم أحمد أبو جامع	5
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. عثمان ناصر منصور	6
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. كاظم الغول	7
جامعة الشرق الأوسط	مناهج العلوم	أستاذ مساعد	د. آيات المغربي	8
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. علي عودة الطراونة	9

الملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

وزارة التعليم العالي

المملكة الأردنية الهاشمية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والمناهج

عزيري المساعد/ المساعدة:.....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن"، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة تتكون من محورين: المحور الأول: الوعي الاستراتيجي وتكون من (25) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، والمحور الثاني: الميزة التنافسية وتكون من (32) فقرة.

لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية واختيار البديل المناسب الذي يعبر عن موقفكم منها، كما أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل صراحة وصدق، وإنني أؤكد لكم أن المعلومات والبيانات الواردة في هذا الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بموضوعية وسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: إيمان المساعدة

المحور الأول: الوعي الاستراتيجي: مدى امتلاك مدير المدرسة للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به.

الرقم	الفقرة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
البعد الأول: الوعي برؤية ورسالة المدرسة						
1.	يضع مدير المدرسة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهاتها.					
2.	يعي مدير المدرسة أهمية الرؤية في وضع أهداف المدرسة.					
3.	يعي مدير المدرسة أن رسالتها هي دستور ومنهج عمل مكتوب يساعدها في المحافظة على مسارها.					
4.	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تبني موظفيها لرؤيتها كجزء من نجاحها.					
5.	يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا تماشياً مع التطورات المستقبلية للمدرسة.					
البعد الثاني: الوعي بالأهداف الاستراتيجية						
1.	يضع مدير المدرسة أهداف استراتيجية نابعة من فهمه الدقيق للكفايات البشرية.					
2.	يحدد مدير المدرسة آليات مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
3.	يوجه مدير المدرسة مواردها بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
4.	يعي مدير المدرسة أن تطورها هو جزء من أهدافها الاستراتيجية.					
5.	يعي مدير المدرسة أن تحديد المسؤوليات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
6.	يعي مدير المدرسة أن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
7.	يعي مدير المدرسة أن توفير التقنية الحديثة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
8.	يدرس مدير المدرسة استراتيجيات المدارس المنافسة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					

الرقم	الفقرة	درجة عالية جدًا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدًا
9.	يقيم مدير المدرسة أهداف المدرسة الاستراتيجية بشكل دوري.					
10.	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بخطط المدرسة الإستراتيجية.					
11.	يضع مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية لكل مجال من مجالات النشاطات التي تزاولها.					
البعد الثالث: الوعي البيئي						
1.	يعي مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في المدرسة.					
2.	يعي مدير المدرسة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المدرسي.					
3.	يعي مدير المدرسة أهمية إدارة موارد المدرسة المالية لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها.					
4.	يعي مدير المدرسة أهمية إدارة الموارد البشرية في المدرسة لاستثمارها في تعزيز نقاط القوة لديها.					
5.	يضع مدير المدرسة خططاً مرنة بناءً على التطورات البيئية المحيطة.					
6.	يوجد انسجام بين أنشطة المدرسة المختلفة ومتغيرات البيئة المحيطة بها.					
7.	يتبنى مدير المدرسة أسلوب التحليل المنطقي لمواجهة مشكلات المدرسة الداخلية.					
8.	يحول مدير المدرسة التهديدات الخارجية إلى فرص تستفيد منها المدرسة.					
9.	يعي مدير المدرسة الموارد البيئية المتاحة ويوظفها في تطوير الأداء المدرسي.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية: وتعرف بأنها مقدرة المدارس على تحسين أداء المعلمين والعاملين فيها سواء من الناحية الأكاديمية أو غير الأكاديمية لتوفير قيمة وأفضلية أكثر من المدارس الأخرى.

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير استراتيجيتها وفقاً للاحتياجات المتغيرة في البيئة التربوية المنافسة.					
2.	ينشر مدير المدرسة ثقافة التفكير الإبداعي بين المعلمين للوصول بالمدرسة إلى التميز التنافسي.					
3.	يسعى مدير المدرسة إلى استهداف فئات تعليمية يصعب خدمتها من قبل المنافسين.					
4.	يستثمر مدير المدرسة قدرات المعلمين لتعزيز مزايا المدرسة التنافسية.					
5.	يستقطب مدير المدرسة الطلبة المتفوقين من خلال برامج منح متميزة.					
6.	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين وفقاً للمعايير المتبعة في وزارة التربية والتعليم.					
7.	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بشكل دوري.					
8.	يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا الطلبة من خلال دراسة احتياجاتهم.					
9.	يركز مدير المدرسة على تحقيق رضا أولياء الأمور من خلال دراسة احتياجاتهم.					
10.	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعامل مع تحديات العمل.					
11.	يستخدم مدير المدرسة معرفته في حل المشكلات.					
12.	يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر تعليمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.					
13.	يعمل مدير المدرسة على استقطاب كادر إداري من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.					
14.	ينظم مدير المدرسة برامج للتطوير المهني لتطوير مهارات المعلمين.					
15.	يحرص مدير المدرسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات والأداء العالي.					

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
16.	يحفز مدير المدرسة المعلمين على متابعة المستجدات العلمية.					
17.	يعزز مدير المدرسة الأداء النوعي لدى المعلمين.					
18.	يشجع مدير المدرسة برامج التطوير الذاتي للمعلمين.					
19.	يحفز مدير المدرسة المعلمين من خلال تطبيق نظام المكافآت.					
20.	يُعين مدير المدرسة المعلمين الجدد بما يتماشى مع التطورات المحتملة.					
21.	يعمل مدير المدرسة على تعزيز ثقافة الجودة في جميع الأقسام في المدرسة.					
22.	ينظر مدير المدرسة للمشكلات التي تواجهها المدرسة على أنها نقطة انطلاق التطوير.					
23.	يتبنى مدير المدرسة منهجية التحسين المستمر.					
24.	يحرص مدير المدرسة على تقديم مجموعات واسعة من الخدمات التعليمية عالية الجودة.					
25.	يُفعل مدير المدرسة خدمة التواصل الإلكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي في المدرسة.					
26.	يوفر مدير المدرسة التدريب اللازم على تكنولوجيا التعليم داخل المدرسة.					
27.	يقدم مدير المدرسة تحديثات عن أنشطة المدرسة من خلال موقع الكتروني مُفعل.					
28.	يواكب مدير المدرسة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم.					
29.	يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور.					
30.	يحث مدير المدرسة على تبادل الثقافة التكنولوجية بين المعلمين.					
31.	يوفر مدير المدرسة للطلبة إمكانية التعلم الإلكتروني الذاتي.					
32.	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة.					

الملحق (4) كتب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

التاريخ: ٢٠٢٢ / ٠٢ / ٢٢
2022/02/22

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة ايمان حامد سلامة المساعفة ورقمها الجامعي (402020020) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "السوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المساعدين في الأردن"، علماً أنّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

جامعة الشرق الأوسط
مكتب رئيس الجامعة
عمان - الأردن
MEU
Amman - Jordan
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المستلمة الأرملة الأستاذة الجامعية
ديوان وزارة التربية والتعليم (الأمانة)
الرقم: ١٧٢٥
إلى مدير إدارة: ١٢
الرجاء الرد

Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo



الرقم: ١١٨١٤٠٣٠/٣
التاريخ: ١٣ شعبان ١٤٤٣هـ
الموافق: ٢٠٢٢/٠٣/١٥

الأئمة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة ايمان حامد سلامة المساعدة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المساعدين في الأردن"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من المساعدين في المدارس التابعة لإدارتكم/مديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتفديد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١، على أن تتم مطابقة الاداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان ابو الشعر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: 962 6 5607181 فاكس: 962 6 5666019 ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo