

الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس
الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان
من وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Merit and its Relationship to Competitive
Advantage for Government High Schools Administrator in
Amman Capital, from the Viewpoint of Teachers**

إعداد

عهود فرحان المناصير

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

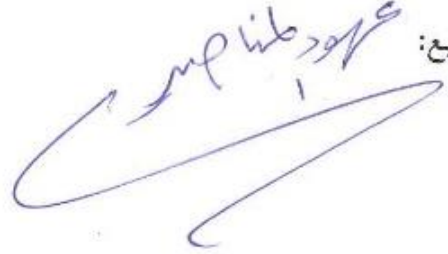
تفويض

أنا عهود فرحان المناصير أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عهود فرحان المناصير

التاريخ: 2020 / 6 / 24

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

وأجيزت بتاريخ: 2020/6/24 م

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	جهة العمل	التوقيع
أ. د. محمد سليم الزبون	مشرقاً الجامعة الأردنية
أ. د. احمد فتحي ابو كريم	عضواً ورئيساً جامعة الشرق الأوسط
د. صالح أحمد عبابنة	عضواً خارجياً الجامعة الأردنية

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه الرسالة، راجياً أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

وبعد فيسرنى أن أتوجه بالعرفان والامتنان إلى المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون الذي كان لتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة دور هام في انجازها، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته وأخلاقه الكثير، أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور احمد فتحي أبو كريم وإلى الدكتور صالح احمد عباينة على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروها بأرائهم وملاحظاتهم القيمة. والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الباحثة: عهد فرحان المناصير

فهرس المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	مقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	هدف الدراسة وأسئلتها
7.....	أهمية الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة
10.....	حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	صعوبات الدراسة ومحدداتها

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

12.....	أولاً: الأدب النظري
39.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

49.....	منهج الدراسة المستخدم
49.....	مجتمع الدراسة
49.....	عينة الدراسة
51.....	أداتا الدراسة
51.....	صدق أداتي الدراسة

55	ثبات أدواتي الدراسة
55	متغيرات الدراسة
56	المعالجة الإحصائية
56	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

59	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

74	مناقشة النتائج
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
79	التوصيات

قائمة المراجع

82	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية
88	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها	50
(2)	قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجدارة التنظيمية (Pearson Correlation)	53
(3)	قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الميزة التنافسية (Pearson Correlation)	54
(4)	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	55
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للجدارة التنظيمية مرتبة تنازلياً	59
(6)	نتائج اختبار (Independent Sample T-test) للفروق في إجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	62
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	62
(8)	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	63
(9)	نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	63
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	64
(11)	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	64
(12)	نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	65
(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً	66
(14)	نتائج اختبار ت (Independent Sample T-test) للفروق في إجابات عينة الدراسة في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس	68

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(15)
69	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(16)
70	نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(17)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(18)
71	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(19)
71	نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(20)
72	قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	(21)

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
89	أداتا الدراسة بصورتها الأولى	1
95	أسماء محكمي الاستبانة	2
96	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3

الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عهود فرحان المناصير

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختيارها بأسلوب الطبقة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداتان، أحدهما لقياس درجة توافر الجدارة التنظيمية، والثانية لمعرفة مستوى الميزة التنافسية.

أظهرت النتائج أن درجة توافر الجدارة التنظيمية مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. وأن مستوى الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بلغت (0.88) في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية وكانت العلاقة موجبة.

وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بالعمل على توفير مناخات للعلاقات الايجابية في المدرسة يسهم في تمييزها بتقديم خدماتها التعليمية عن الآخرين. واستفادة المدير من علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تمييزها وتقديم المنافع المتميزة فيها مقارنة بالمنافسين وإجراء دراسات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الجدارة التنظيمية، الميزة التنافسية، مديري المدارس الحكومية، محافظة العاصمة، المعلمين.

**The Organizational Merit and its Relationship to Competitive Advantage
for Government High Schools Administrator in Amman Capital, from
the Viewpoint of Teachers**

Prepared by:

Ohoud Farhan Al-Manasser

Supervisor:

Prof. Muhammad Saleem Al-Zboon

Abstract

This study aims to know the degree of organizational merit practice and its relationship to competitive advantage among the directors of government high schools in the capital Amman, from the viewpoint of teachers. The sample of the study consisted of (300) male and female teachers at the secondary level in the Directorate of Education in the Capital Governorate of Amman, which were chosen in a stratified random manner. To achieve the goal of the study, two tools were developed, one to measure the degree of organizational competence availability, and the other to find a level of competitive advantage.

The results showed that the degree of availability of organizational merit principals of government secondary schools in Amman Governorate from the teachers point of view was significant. And that the level of competitive advantage was medium. There was also a correlation relationship with statistically significant reaches (0.88) in mean in the teachers response averages between the degree of organizational merit practice among high school principals in the capital city of Amman and the level of competitive advantage and the relationship was positive.

The study recommended that the principals of secondary schools in the capital Amman governorate work to provide positive climates for the relationships in the school that contribute to distinguishing them by providing educational services from others. The director takes advantage of his relationships with the beneficiaries of the educational service to contribute to its excellence and provide distinct benefits in it compared to competitors and conduct other studies

Keyword: Organizational Merit. Competitive Advantage, Government Schools Administrator, Amman Capital, Teachers

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تحتل التربية بجوانبها المختلفة المرتبطة بالطلبة والمعلمين والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور دوراً في التنمية وترفع من مستوى تقدم المجتمع، فهي تعمل على تحقيق أهداف النظام التعليمي في المجتمع الذي يواجه تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي نعشيه، فثورة المعلومات والاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة.

وتعد الإدارة التربوية إحدى أهم مجالات الإدارة التي تشغل مكانة وأهمية كبيرة في العالم، لاهتمامها بالعنصر الإنساني المستثمر في المرتبة الأولى، وقدرتها على تلبية حاجات المجتمع بأكمله من خلال التركيز على عملية التعليم، وتقييم لنواتجها للحصول على أهداف فلسفة التعليم المرجو تحقيقها من خلال إدارة تربوية ناجحة ومعلمين فاعلين في التعليم.

والإدارة المدرسية، ممثلة بمدير المدرسة، هي الوحدة الإدارية التربوية الأولى التي تتعامل مع المعلم، والطالب، والمجتمع المحلي والتي ترقى برسالة التعليم عبر الأزمان، وبالتالي فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد ما بمقدرة الإدارة وفعاليتها وإنتاجية المعلم في التعليم وتحقيق نسبة أداء وظيفي مرتفع وفق معايير محده، يستطيع المعلم من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة (ماضي، 2009).

وقد ساعدت التوجهات الإدارية الحديثة على إحداث ثورة تطويرية في بيئة الأداء التنظيمي للمؤسسات، ومن أبرز هذه الاتجاهات ما يسمى بالجدارات التنظيمية Organizational Merit التي ظهرت

مصطلح حديث في الإدارة التنظيمية يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية، ومنها الجدارة التنظيمية التي أسهمت في تطوير السياق الإداري وخدمت العملية الإدارية برمتها، ودفعتها لمجابهة تحديات العصر الذي كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عملية إدارة أعمال المؤسسات، والتي أصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد التي تمر بها المؤسسات التربوية (جمعة، 2009).

كذلك فقد بينت الأدبيات والدراسات الإدارية مثل دراسة العازمي (2013) الدور المهم الذي قد تؤديه الجدارة التنظيمية في فاعلية الأداء وتعزيز التوجهات الإبداعية، لا سيما أن الجدارة التنظيمية تهدف تحقيق الفاعلية كهدف نهائي تسعى إليه إدارة المؤسسة، إذ إن أهمية دراسته، تنبع من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة التربوية، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم مخرجات العمل المنجز الكلي والذي ينعكس على تحسين مكانة المؤسسات بين منافسيها.

ومفهوم الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية، هو الصفة الموجودة لدى المعلمين والإداريين والمستخدمين والتي تؤدي إلى تميز الأداء التعليمي، وهي تساعد على تخفيض حاجة المؤسسة التربوية إلى تخصيص الموارد التي تتصف بالندرة، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، والإسهام في تحسين مقدره المديرين وزملاء العمل والمعلمين على أداء الأعمال المطلوبة منهم، عن طريق تخصيص وقت أكثر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات (مصطفى، 2018).

وتعد المؤسسات التربوية وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهدافهم وأهدافها، كما أن المؤسسات التربوية الناجحة هي المسؤولة عن التقدم والتطور، لأنها قادرة على استثمار جميع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال، ولما للجدارات التنظيمية من أهمية كبيرة، فإن هذه

المؤسسات تهتم بتحقيق الأهداف التربوية المتوخاة؛ من خلال الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في الأفراد بشكل مباشر، بحيث ترفع من مستواهم ومن مستوى أدائهم لواجباتهم، وتعد من العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحثهم على العمل والإنجاز لتحقيق ما تصبو إليه (الهويدي، 2012).

مما سبق يمكن القول أن الجدارة التنظيمية تسهم في تحقيق الفاعلية كهدف رئيس تسعى إليه إدارة المؤسسة التعليمية من خلال العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب تحسين العلاقات التنظيمية بين الأفراد العاملين في المدارس.

ومفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، باعتبارها عنصر استراتيجي مهم يساعد على اقتناص الفرص ويمنح المؤسسة قدرة على التفوق على المنافسين، مما يعزز من وضعها بتحقيق الأرباح من خلال امتلاك خاصية معينة أو مجموعة خصائص تجعلها متفوقة في هذا الجانب على بقية الأطراف، وتمنحها القدرة على تقديم الخدمات للمستخدمين من خدماتها بشكل أفضل لتحقيق الرضا والولاء والاستمرار للمؤسسة (Covin, Slevin, & Heeley, 2010).

لذلك فإنه ينظر إلى أهمية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية كأحد أهم الطرق والأساليب التي تسهم في إنجاح هذه المؤسسات واستمرارها، فهبوط التنافسية في المؤسسات التعليمية في الدول التي تتمتع بأنظمة تعليمية متطورة باتت مؤشر على انخفاض التقدم العلمي، لذلك تحرص الدول المتقدمة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية فيها (المطيري، 2016).

ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية فإنه ينبغي على المؤسسات التعليمية القيام بمساندة الإصلاحات، والتحسينات وإجراء عمليات التطوير، والتوجه نحو المزيد من عمليات التغيير، وتمكين العاملين من التوجه لتحقيق الرؤى المستقبلية، كذلك يتطلب توصيل هذه الرؤية التنافسية لكافة

العاملين في المؤسسات وعلى جميع المستويات، مع ضرورة تنمية الشعور بالوعي بأهمية التحولات التي تفرضها التنافسية، وتأسيس الثقافة التنظيمية التي تتناسب مع معطيات التنافسية (Nord, Paliszewicz & Koohang, 2014).

وعليه، فإن الجدارات التنظيمية في المؤسسات التربوية تتحقق بالاعتماد الكبير على الميزة التنافسية التي تمثل الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحقيق الرؤية والفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم التربوية الفريدة وخلق الإستراتيجية ليس بآن واحد فحسب، بل الإنجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه الميزة، والسعي لإيصال رؤية المؤسسات التربوية إلى الجهات ذات العلاقة والتي تعمل على القيام بالفعاليات والأنشطة المحققة لها (القحطاني، 2019).

مشكلة الدراسة

وبما أن التي أتيح للباحثة الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي ركزت على الإطار العام للجدارات التنظيمية والميزة التنافسية مثل دراسة الطلاع (2014) ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة دماج (2019) وتعرف الأبعاد والمكونات المرتبطة بها، والنقص في الدراسات حول الجوانب المتعلقة بدرجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر معلمهم، كموضوع من أهم المواضيع التربوية الملموسة عمليا، فإن المبررات لإجراء هذه الدراسة هي محاولة قياس العلاقة بين هذين المتغيرين، اللذين توجهت الباحثة لدراستهما لأهميتهما في المؤسسات التربوية.

وقد تناولت دراسة عامر (2017) الدور الذي يمكن أن تؤديه الجدارات الإدارية في تحسين مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية. كما أشارت دراسة بوتيري وبيترز (Potterie &

(Peeters, 2018) إلى أهمية الجدارات التنظيمية في امتلاك هذه المؤسسات لعوامل التميز الأكاديمي، كما بينت الدراسة أن الجدارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية هي مجموعة المصادر والمهارات والقدرات التي تدفعها إلى تحقيق الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي.

كما تبين للباحثة من خلال عملها كمعلمة مدرسة حكومية أن هناك بعض الجوانب التي تدل على عدم وضوح الفهم لأهمية الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام، وكذلك في محدودية اهتمام مديري المدارس بالميزة التنافسية للوصول إلى الاهداف التي تم تحديدها مسبقاً، مما يحتم عليها البحث الجدي عن طرق للحفاظ على تميزها في أداء مهامها وواجباتها التعليمية المختلفة. فمدير المدرسة الذي يتعامل بفاعلية في قراراته الإدارية، يستطيع التعامل مع احتياجات الأفراد من معلمين وإداريين ومستخدمين في المدرسة، وينجح في رفع قيمة المدرسة التي يعمل بها الامر الي ينصب على تعزيز تنافسيته ويزيد من فرصة نموها وبقائها واستمرارها.

لذا فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها في مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات

أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

السؤال الثالث: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد

سنوات الخدمة)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين

بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين

مستوى الميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تسعى إليه من استكشاف أهمية الجدارة التنظيمية في تقدم

المؤسسات التربوية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، لذلك ينظر لأهمية الدراسة من جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تسهم الجدارة التنظيمية في إيجاد بيئة مدرسية متماسكة يسودها التفاعل والتنافس بشكل فاعل

وهادف، وتؤثر أيضاً في سير العمل بالطريقة التي ترضي المعلمين والإداريين والمستخدمين كافة؛

من خلال استثارة دافعيتهم وتقدير أعمالهم.

كما تتبع أهمية الدراسة أيضاً من طبيعة الموضوع الذي تناوله، إذ تعد الجدارة التنظيمية من القضايا ذات الأبعاد الإدارية التي تعبر عن معايير الانتماء ومستوى المشاركة من قبل العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعبر عن وعيهم وتأكيد حرصهم على مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها، كما تعكس درجة إدراكهم لدورهم في مواجهة التحديات التي تواجه مؤسستهم.

كما يمكن للباحثين المتخصصين في ميدان الإدارة التربوية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال زيادة الاهتمام وتوجيه أبحاثهم دراسة العلاقة بين الجدارة التنظيمية والميزة التنافسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكتسب الدراسة أهمية خاصة من خلال ما ستطرحه من مقترحات لتفعيل درجتي الجدارة التنظيمية والميزة التنافسية في ظل المتغيرات التي يشهدها القطاع التعليمي الذي يعد من أهم القطاعات الوطنية في الأردن، إذ إنها ستلقي الضوء على الجدارة التنظيمية في قطاع التعليم الحكومي في الأردن، وستدرس علاقتها بالميزة التنافسية، وستقدم أدباً نظرياً وأدوات يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي والتطوير التنظيمي والإبداع التنظيمي وغيرها.

كما تتمثل الأهمية في كونها تشكل إضافة علمية جديدة في مجال الدراسة وستسهم في تكوين قاعدة معلومات وبيانات بموضوع علاقة الجدارة التنظيمية بالميزة التنافسية في قطاع التعليم الحكومي في الأردن، ومن المؤمل للجهات الآتية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، وهي:

1- مديري المدارس الثانوية الحكومية والمعلمين في محافظة العاصمة عمان من خلال توظيف

الجدارة التنظيمية لتحسين الميزة التنافسية.

2- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال التركيز على أهمية تطبيق الجدارة التنظيمية المدارس الثانوية الحكومية.

3- مراكز التدريب والتطوير من خلال توظيف نتائج الدراسة في صياغة برامجها التدريبية ذات العلاقة.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الجدارة التنظيمية: " هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل, وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل " (ماضي، 2009: 66).

وتعرف إجرائياً: بأنها أداء مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان والتي يمكن قياسها بالدرجة الكلية التي حصل عليها المديرين من المعلمين على أداة الجدارة التنظيمية التي تم تطويرها لهذا الغرض.

الميزة التنافسية: " عبارة عن طريق العمل، والمهارات، والتقنيات، والوسائل، والموارد المتميزة التي تستخدمها المنظمة للتفوق على منافسيها" (Barney, 2001 : 643).

وتعرف إجرائياً: بأنها طريق العمل، والمهارات، والتقنيات، والوسائل، والموارد المتميزة التي تستخدمها المدارس الحكومية في العاصمة عمان للتفوق على غيرها ويمكن قياسها بالدرجة الكلية من إجابات المعلمين على أداة الميزة التنافسية الذي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعي الجدارة التنظيمية، والميزة

التنافسية.

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في

محافظة العاصمة عمان.

-الحدود الزمنية: تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني (2020/2019).

-الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم

في محافظة العاصمة عمان.

صعوبات الدراسة ومحدداتها

لقد واجهت الباحثة صعوبة تمثلت في أن أزمة كورونا تسببت في اغلاق الجامعات والمدارس،

الامر دفع بالباحثة الى التواصل مع عينة الدراسة عن بعد ومن خلال الانترنت لتعبئة الاستبانات.

أما محددات الدراسة فان نتائج هذه الدراسة تتحدد بدرجة صدق الأدوات وثباتها وأمانة

المستجيبين وموضوعيتهم ودقة إجاباتهم، وأن تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت

منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرض للأدب النظري المتمثل بالجدارات التنظيمية والميزة التنافسية، وكذلك استعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على الموضوعات المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما الجدارة التنظيمية والميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لذلك.

مقدمة

يشهد العالم مع دخول الألفية الثالثة وتكاثر الضغوط على الدول والمؤسسات التربوية فيها، تزايد اهتمام التربويين وخبراء تكنولوجيا المعلومات بدراسة كيفية تحقيق الانتقال بعمل هذه المؤسسات من الأشكال التقليدية إلى مجتمعات تشكّل المعرفة الإنسانية فيها أساساً للتقدم والإنجاز التربوي. ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على المؤسسات التربوية الحديثة تمثلت في الحاجة إلى أداء أدوار أساسية باتجاه التغيير والتحول نحو الاعتماد على تعزيز الجداريات التنظيمية في المؤسسات التربوية. كما ساعدت التوجهات الإدارية على إحداث التغيير والتطوير في بيئة الأداء الأكاديمي في هذه المؤسسات (جمعة، 2009).

تعدّ الجدارة التنظيمية من المتغيرات التي بدأت تظهر كمؤشر لتحديد فاعلية الإدارة في المؤسسات التربوية كأداة لتطوير المعارف والمهارات الإدارية، وتزداد أهميتها في الوظائف الإدارية المدرسية، إذ إن هذه الوظائف تتضمن مسؤوليات أكبر، واتصالات أوسع، ولها تأثير أكبر على

اعتمادا على الإبداع والابتكار وامتلاك أحدث الأساليب والطرق التي تساعدها على التفوق.

الجدارات التنظيمية

تُعد الجدارة التنظيمية من المتغيرات التي بدأت تظهر كمؤشر لتحديد فاعلية الإدارة في المؤسسات التربوية كأداة لتطوير المهارات القيادية والإدارية، وتزداد أهميتها في الوظائف الإدارية، إذ إن هذه الوظائف تتضمن مسؤوليات أكبر، واتصالات أوسع، ولها تأثير أكبر على الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات التربوية.

ويُعد مفهوم الجدارة من المفاهيم المعقدة، إذ أن معنى المفهوم يمكن إستخدامه بطرق مختلفة للعديد من الناس، والجدارات هي " مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المديرين في المؤسسات التربوية، والتي تستدعي تمتع مدير المدرسة بهذه الجدارة المتميزة، التي تعد مفهوماً جوهرياً ومهماً كركيزة من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات التربوية المعنية " (جمعة، 2009: 47).

وبشير دومينكو (Dominique, 2011: 7) إلى أن " الجدارة التنظيمية المتميزة للمؤسسات التربوية هي قدرتها على تطوير وإدارة العلاقات مع المستفيدين والمؤسسات التربوية الأخرى وأن تتعامل بفاعلية مع كافة التفاعلات التي تتم في إطار هذه العلاقات. ومن ثم فإن هذا المفهوم للجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية يتضمن امتلاك المعرفة أو المهارات بل أيضا استخدامها " .

وقد وردت العديد من التعاريف حول الجدارة التنظيمية المحورية للمؤسسة، وهي تدور حول مفهوم الجدارة المتميزة والمتفردة للمؤسسة التربوية، فالجدارة التنظيمية المتميزة للمؤسسة تسمح لها بأن تركز الانتباه على المستفيدين الذين يتم خدمتهم، وعلى طبيعة الحاجات التعليمية التي تم إشباعها، وعلى دور خدمات المؤسسة التربوية التي يتم تقديمها لإشباع هذه الحاجات (ماهر، 2016).

والجدارة مدخل حديث نسبياً وقد ظهر في عام (1971) في إدارة الموارد البشرية، فقد ارتبط مولد هذا المفهوم بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الإدارية الحساسة، وكانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة من بين المتقدمين لشغل الوظيفة المحددة. إذ ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد أن تتم عملية الاختيار والتعيين) في ميدان العمل (Dessler, 2017).

والجدارات التنظيمية هي الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين الذي تحرص عليه المؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال وجود تنظيم جيد وروابط وعلاقات متينة تحكم المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي لغايات تميّز الأداء التعليمي، فالجدارات التنظيمية تتصف بالثبات والاستقرار لفترة زمنية معقولة فهي خاصية من الخواص الضمنية التي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسات من معلمين وإداريين ومستخدمين، وتبيّن طريقة التفكير أو التصرفات التي يبديونها أثناء ممارسة نشاطاتهم وأعمالهم المطلوبة منهم (مصطفى، 2018).

فمفهوم الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية، يشير إلى " السمة الكامنة لدى الأفراد العاملين فيها من معلمين وإداريين ومستخدمين والتي تؤدي إلى الأداء التعليمي الفعّال أو المتميز، فهي عدد من العناصر التي تتعلق بالكفاءة الإدارية والفنية والانضباط في أداء العمل، وهذا المفهوم له أبعاد سلوك تقع وراء الأداء التعليمي المتميز، فهي تُعبر عن مجموع الخصائص والسمات والصفات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية المتمثلة بالمهارات والمعارف والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة التعليمية، وتمكّن الفرد من تحقيق معدلات الأداء

الخارقة والقياسية التي تفوق المعدلات العادية، ويمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح في المؤسسات التربوية " (السكرانة، 2018: 67).

مما سبق يمكن القول أن جدارة المؤسسة التربوية هي خاصية من الخواص الضمنية التي لها علاقة سببية بالأداء المتفوق والفعال، ويكون نتيجة لتوظيف المعرفة المجمع والمناحة للنظام بأكمله من خدمات المؤسسة التربوية، وهي تكمن في المعرفة المتجمعة لدى العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين، ومهاراتهم ومؤهلاتهم وخصائصهم، وأيضاً درجة معرفتهم واستيعابهم للتكنولوجيات القائمة والعمليات التعليمية اللازمة لأداء الأنشطة والتي تمكن المؤسسة التربوية من التفوق والتميز على منافسيها، إذ يرتبط أداء المؤسسة التربوية متمثلاً في إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها التعليمية على عدة عوامل في مقدمتها الجدارة التنظيمية في المؤسسة التربوية.

أهمية الجدارة التنظيمية

تتمثل أهمية الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية في أنها من الجوانب الأساسية والمحورية في التعلم والمعرفة التي يتم تجميعها داخل المؤسسة التربوية، خاصة تلك المرتبطة بتنسيق الجهود والمعارف والمهارات المختلفة التي يمتلكها المعلمون والإداريون والمستخدمون وتوحيد مسارات التكنولوجيا المتنوعة، ومن ثم فإن هذه الجوانب التي تتضمنها تعتبر الأساس الذي يقوم بربط الأعمال القائمة ويجعلها متماسكة، كذلك تتمثل أهمية الجدارة التنظيمية في القدرات التي تتمتع بها المؤسسات التربوية على تحديد حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات التعليمية وإشباعها وفي تحقيق معاملات مريحة معهم (مصطفى، 2008).

وتكمن أهمية الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية في قدرتها على توظيف علاقتها مع المستفيدين من الخدمات التعليمية من الباطن لتحقيق عملية إرضاء حاجاتهم، وتتمثل تلك الأهمية

أيضا في قدرات المؤسسات التربوية على تلبية كافة الطلبات التي تقع عليها من قبل المستفيدين من خدماتها التعليمية، إذ أن هذه القدرة تم تطويرها نتيجة لتنسيقها بين ما تمتلكه من الموارد المادية والتنظيمية والبشرية والمهارات الداخلية التي تسهل عملية ممارسة الأنشطة وبين ما يملكه المستفيدين من خدماتها التعليمية، ويتم تعزيز وتطوير هذه الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية بالتعلم والخبرة المتبادلة التي تمارسها من خلال علاقتها المتبادلة مع المستفيدين من خدماتها التعليمية (Epstein, & Hundert, 2012).

مما سبق يمكن القول أن أهمية الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية تكمن في كونها تستثمر المعرفة التي يتم تجميعها داخل المؤسسة التربوية بقدراتها على تلبية الطلبات التي تقع عليها من قبل المستفيدين من خدماتها التعليمية، فهي تؤدي دورها في المجتمع الذي تقدم فيه خدماتها التعليمية وهي تتضمن البيئة والقوى التي تؤثر أبعادها الإيجابية والسلبية على المؤسسات التربوية.

خصائص الجدارة التنظيمية

تُعد الجدارة مكونا أساسيا من المكونات العميقة والمتأصلة في شخصية المعلمين والإداريين والمستخدمين في المؤسسات التربوية، وللجدارة التنظيمية عدد من الخصائص الضمنية لدى العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين في المؤسسات التربوية، لكونها تؤكد على أهمية وجود طرق محددة للتفكير أو التصرف تجاه المواقف التي يواجهونها والتي تتميز بالثبات لفترة زمنية، ومن الخصائص التي تتمتع بها الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية كما يلي:

1- الدوافع: وتتمثل الدوافع بالأشياء التي تشغل حيزاً من تفكير الفرد ورغبته بالاستمرار في القيام بتصرفات وسلوكيات معينة، إذ تقوم الدوافع بعملية الاختيار بين السلوك وقيادة الفرد في المؤسسة التربوية نحو القيام بتصرفات وأفعال معينة، فمثلاً يضع أصحاب المنجزات الكبيرة والعالية لأنفسهم

الأهداف الصعبة التحقيق، ويتحملون المسؤولية الشخصية لتحقيق الانجاز، واعتماداً على التغذية المرتدة (العكسية) يقومون بالتحسين المستمر على العمل المطلوب إنجازه، على اعتبار أن هذه الدوافع صفات أو عوامل جوهرية أساسية تتولد بشكل ذاتي وتُبنى بما يفعله العاملون من معلمين وإداريين ومستخدمين في المؤسسات التربوية أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية التي يقومون بأدائها في المؤسسة التربوية التي يعملون بها بشكل فعّال ومتميز على المدى البعيد من غير فرض الرقابة أو المتابعة (Elmeski, 2015).

2-الصفات: وهذه الخاصية المادية تتمثل بدرجة استجابة المدير الناجح في المؤسسة التربوية للظروف وتحكمه الذاتي في مشاعره ومبادراته لعمل الأشياء المطلوبة منه، فمثلاً زمن الاستجابة وقوة البصيرة صفتان ينبغي أن يتمتع بها المدير الناجح في المؤسسة التربوية (Dehnoo, 2013).

3-المفهوم الذاتي: وتتمثل هذه الخاصية المادية بالتوجهات أو القيم أو الصورة الذاتية التي تميّز الأفراد العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين في المؤسسات التربوية عن الآخرين، فمثلاً الثقة بالنفس واعتقاد الفرد أنه بإمكانه أن يكون فعّالاً ومتميزاً، تعد جوانباً تشكّل جزءاً من مفهومه الذاتي لشخصه، أما قيم الفرد الشخصية فهي تمثل الدوافع المنعكسة أو درجة استجابته بشكل يساعده على التنبؤ بما سيقوم شخص آخر بفعله على المدى المنظور أو القريب في حالة أن يكون هناك شخص آخر مسؤول عنه (Elmeski, 2015).

4-المعارف: وتتمثل المعرفة بمدى امتلاك الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين لمعلومات في أحد المجالات المعرفية، فالمعرفة بهذا المعنى عبارة عن جدارة مركّبة تُعبّر عن درجة في اختبار معرفة بالعادة قد تفشل في التنبؤ بمستويات أداء العمل التربوي والأكاديمي، فهي تهتم بقياس المهارات والمعارف ليس بالأسلوب المستخدم في العمل وإنما قد يكون

بالمعلومات، ويلاحظ أن اختبارات المعرفة تقوم بقياس قدرات ذاكرة الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين على استرجاع المعلومات (Elmeski, 2015).

5-المهارات: وتتمثل هذه الخاصية بدرجة امتلاك الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين المقدرة على أداء المهمات المادية أو الذهنية، أما جدارات الفرد العقلية أو الذهنية فتتمثل بقدرته على التفكير التحليلي ومعالجة المعلومات وتحديد العلاقات السببية والتخطيط، بالإضافة إلى التفكير بالمفاهيم والتعرف على الأنماط المختلفة في البيانات المعقدة (Dehnoo, 2013).

مما سبق يمكن القول، أن خصائص الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية ينبغي أن تحدد درجة التباعد أو التقارب بين النماذج المستخدمة في الجدارة لوظيفة معينة وبين جدارات المديرين الذي يشغلون هذه الوظيفة أو مرشحون لشغلها، وبالتالي، فإن نوع الجدارة يكون له تبعات عملية فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية واختيار الأنسب من بينها لشغل الوظائف.

مستويات الجدارة التنظيمية

ترتبط الجدارة التنظيمية بالأداء الجيد وبصورة صحيحة لتقديم الخدمات التعليمية التي تتلاءم مع احتياجات المستفيدين، وهذا يتطلب امتلاك عوامل التميز وامتلاك ميزة تنافسية في تقديم هذه الخدمات بشكل أفضل من المنافسين، والجدارة التنظيمية تقسم إلى عدة أقسام يظهر بعضها بشكل أكثر من الآخر، فالجدارات المتعلقة بالمهارة والمعرفة على الأغلب تكون في الجزء السطحي أو الظاهر من الصفات والخصائص التي يتمتع بها الإنسان، في حين أن جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والخصائص والدوافع تكون غير ظاهرة ومخفية وعميقة وأكثر تمركز في شخصية الإنسان (مصطفى، 2018).

ويشير ماهر (2016) إلى إنه يمكن تطبيق ثلاثة مستويات أساسية لتحديد الجدارة التنظيمية تعتمد على درجة امتلاك المعارف والمهارات لدى المديرين في المؤسسات التربوية، إذ يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً عمليات الاختيار، وهذه المستويات هي:

1-المبتدئ: أي المقدره على تطبيق النظريات والمعارف المتعلقة بممارسة مهمة معينة في الخدمة

التعليمية في المؤسسات التربوية.

2-خبرة متوسطة: أي المقدره على تكامل مهام مختلفة وإختيار المعارف والمهارات والأدوات اللازمة

لتقديم الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية.

3-الخبير: أي المقدره على الإبداع والتقدم في أداء الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية وكذلك

تطوير المعارف والمهارات والمفاهيم الخاصة بالعمل.

أما فيما يتعلق بترقية المديرين في المؤسسات التربوية على أساس معياري الجدارة والكفاءة، فإن نجاح

أسلوب اختيارهم من قبل المؤسسات التربوية لشغل الوظائف الإدارية العليا يشترط فيه أن تكون الترقيات

بناءً على الكفاءة والجدارة والعدالة والمساواة، وتعتبر الترقيات إلى مناصب قيادية وإدارية أعلى أحد الحقوق

التي ينالها المدير الذي يثبت جدارته وكفاءته المناسبة للمؤهلات العلمية وخبراته العملية التي حصل عليها

على مر الزمن، لذلك فالترقيات طموح لجميع المديرين في المؤسسات التربوية وهي بمثابة تحفيز وتشجيع

لهم لتحقيق الترقية، فينبغي أن تتم الترقية إليها بطريقة عادلة وغير متحيزة، وأن يتم توخي الدقة والموضوعية

وبشكل يراعي مصلحة المؤسسة التربوية التي يعمل بها، واعتماداً على معايير واضحة ومحددة من قبل

أصحاب القرار بحالة أن يتساوى أكثر من شخص بالجدارة أو المفاضلة بين المتقدمين للترقية (Epstein

& Hundert, 2012).

وقد أورد دومينكو (Dominique, 2011) بعض المبادئ والقواعد المستخلصة من الجدارات التنظيمية والوظيفية التي تُسهم في عملية الترقية على الوظائف في المؤسسات التربوية وهذه المبادئ أن لا يكون هناك فرق بين العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين في الترقيات التي تتم على تلك الوظائف بحال توافرت الجدارة والكفاءة لدى هؤلاء العاملين، وأن الشئ الحاسم في التفضيل لأحدهما على الآخر يجب أن يكون بناءً على ما يتم امتلاكه من خبرات ومؤهلات أفضل من تلك التي يمتلكها الآخر. كما ينبغي أن تتضمن إجراءات الترقية مسابقات أو مفاضلات بين كافة العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين الذين يستحقون تلك الترقية، كذلك العاملين في أقسام المؤسسات التربوية المنتشرة في مختلف المحافظات والمناطق التعليمية، وعدم استبعادهم من المسابقة أو المفاضلة، إلا بحال رفضهم وعدم رغبتهم بالترقية مشفوعة بإقرار خطي موقع منهم بعدم وجود الرغبة لديهم في الترقية لأي سبب يحدد.

كذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية وجود دورات تدريبية وأن تكون تقارير الأداء معتمدة لترقية العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين، ولذلك يجب عدم اقتصار التنسيب للدورات التدريبية لبعض العاملين على حساب بعضهم، أو ينبغي على العاملين في مراكز المؤسسات التربوية الرئيسة إتاحة الفرصة لتدريب أكبر عدد من العاملين بمن فيهم العاملين في المحافظات والمناطق التعليمية البعيدة. وعدم احتكار الوظائف، بمعنى ألا يكون هناك إجراءات من قبل الجهة الإدارية تحول دون ترقية العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين من أصحاب الكفاءة عليها بنريعة أنها مشغولة بالتعيين أو النقل من خارج الجهة الإدارية بسبب زيادة القوى البشرية العاملة لديها، إذ يمكن لهذه الجهات القيام بتربيتهم ثم إشغال وظائفهم بالاختيار والتعيين من الخارج أو النقل بحالة عدم استحقاق الترقية إليها من ذوي الخبرة والكفاءة (Dominique, 2011).

ويرى ماهر (2016) أن المعارف والمهارات المتعلقة بالمديرين في المؤسسات التربوية، تتمثل في تحديد التأثير الخاص بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل والعاملين على المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين وعلى العمل والعاملين فيها. والتأكد من أن المؤسسة التربوية لديها استراتيجيات وسياسات وثقافة وبرامج فاعلة التي تؤكد على مطابقة ومقابلة المتطلبات القانونية التي تحافظ على الأمن والصحة والسلامة المهنية للعاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين في كل وقت مع إظهار العلاقة بين أهداف المؤسسات التربوية وهيكلها الوظيفي وثقافتها ونظمها المختلفة، وبين البيئة الخارجية في المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى إظهار الوعي لاستخدام أفضل الممارسات الحالية والمتطورة في إدارة المؤسسات التربوية التي تضم معلمين وإداريين ومستخدمين، وإظهار دور ثقافة المؤسسة التربوية وأنماط القيادة الإيجابية التي تساعد على تحسين بيئة العمل والمحافظة على علاقات طيبة مع العاملين بالمؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين، كذلك إظهار تأثير قوانين وقواعد السرية في إدارة المؤسسة التربوية.

وبموجب معيار الكفاءة تتم ترقية المديرين اعتماداً على قدراتهم وكفاءتهم، وليس بناءً على طول مدة الخدمة في المنصب القيادي أو الإداري الذي كان يشغله، حتى بحال وجود من هو أقدم منه ولكن كفاءته أقل، معيار الكفاءة يتناسب مع نظام الترقيات للوظائف التي لها أهمية مثل الوظائف الاستشارية والقيادية والإشرافية والذين يشغلون مناصب إدارية عليا في المؤسسات التربوية كالمديرين ونوابهم والمستشارين القانونيين ومديري الإدارات في المناطق التعليمية ورؤساء الوحدات الفرعية والأقسام والفروع وشاغلي الوظائف المالية والمحاسبية، والجدير بالذكر أن معيار الكفاءة والجدارة يؤدي دوراً عظيماً في الترقيات التي تتم على الوظائف التي يشغلها كوادر وظيفية على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية (Epstein

.& Hundert, 2012).

مما سبق يمكن القول أن مبادئ وقواعد الجدارات التنظيمية والوظيفية تضع المؤسسات التربوية، وخاصة المديرين أمام تحد كبير، وهو البحث عن فلسفة أعمق، ورؤية اشمل، يعتمد على اختيار الجدارة والكفاءة لدى العاملين، بما يضمن لها التفوق والحصول على النمو المرغوب، والوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي يحق للمؤسسة التربوية الوصول إلى أهدافها من خلال مواجهة تحديات ومسؤوليات ذات طابع يستمد معالمه من بيئتها بكل ما تعنيه من تحديات، إلى جانب امتلاك مهارات المقدره على إيجاد معايير في الكفاءة والجدارة لممارسة الوظائف على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية.

الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية في العصر الحالي تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الكبيرة، وإزاء ذلك باتت ممارسة العمليات الإدارية بالنمط التقليدي عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على الصمود أمام المنافسة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التربوية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي ينبغي أن تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم.

تعد الميزة التنافسية عملية من العمليات التي تمتلكها المؤسسات التربوية وتحاول الحصول عليها لتساعدها على تحقيق النجاح المستمر عندما تمتلك موارد وقدرات تعليمية ذات سمات قيمة، ونادرة، ومكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال، وهدف المؤسسة التربوية التي تحاول التفوق والتميز هي في كيفية حصولها على أفضل موقع بين المؤسسات التربوية المنافسة. وأشار بارني (Barney, 2001: 643) بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن "طريق العمل، والمهارات، والمعارف والوسائل، والموارد التي تستخدمها المؤسسات التربوية للتفوق على منافسيها".

مما سبق يمكن القول أن سمعة المؤسسة التربوية تعد من مظاهر الجودة وأهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لأنها من المصادر التي تعمل على بناء مضمون نفسي لدى المستفيدين من الخدمات التعليمية يحدد من خلالها مدى ثقته وشعوره بالأمان عند التعامل مع المؤسسة التربوية. وقد تم تعريفها على أنها الصورة الجيدة للمؤسسة التربوية والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور الذي يستفيد من خدماتها التعليمية.

كما وأن تبني أية فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة التربوية أو بيئتها العامة والذي يأتي تحت مفهوم الإبداع في تقديم الخدمات التعليمية هو يعد من مصادر الميزة التنافسية المستدامة (Daft, 2011).

وتعرف الميزة التنافسية على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسات التربوية وتعد منهجاً علمياً لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها، وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المؤسسات التربوية المنافسة وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية (طالب والبناء، 2012).

وأوضح سلاك وشامبر وجونستون (Slack, Chambers & Johnston, 2014) بأن الجودة في الخدمة التعليمية التي تؤديها المؤسسات التربوية تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم خدمات تعليمية تتلاءم مع احتياجات المستفيدين منها.

ويضيف كيلر وكوتلر (Keller & Kotler, 2016: 371) بأنها "قدرة المؤسسات التربوية على تقديم خدمات تعليمية تساوي أو تزيد عن توقعات المستفيدين من الخدمة التعليمية، وهي تنشأ

من القيمة التي باستطاعة المؤسسة التربوية أن تخلقها لهم، إذ يمكن أن تأخذ شكل تقديم منافع متميزة في الخدمة التعليمية مقارنة بالمنافسين".

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة التربوية بقدرة أعلى من منافسيها، وهي تتبع من مقدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقاً تنافسياً عليهم في تقديم خدماتها التعليمية، وهذا يعني مقدرة المؤسسة التربوية على إنتاج وتقديم خدمات تعليمية إلى المستفيدين من الخدمات التعليمية بشكل متميز عما يقدمه المنافسون لها، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق هذه الميزة بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على الإبداع، أو الكفاءة التعليمية.

أبعاد الميزة التنافسية

إن أفضل طريقة لبناء الميزة التنافسية هي فهم حاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التربوية المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وعادةً يتم بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المصادر التي تلبي هذه الحاجات والرغبات التعليمية المستمرة، ومن أبعاد الميزة التنافسية ما يلي:

1- جودة الخدمة:

تعد جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين من العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في أداء وحدات وأقسام العمل في المؤسسات التربوية على المدى البعيد، فجودة الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين من هذه الخدمات تعطي أفضلية لهذه الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون، كما وأن إجراء التحسينات المستمرة عليها يعد من الطرق الأكثر فاعلية للتطور في العمل، لأنها تعتبر ميزة تنافسية بحد ذاتها تساهم على تحسين سمعة المؤسسة التربوية، وقد تم تعريف الجودة

على أنها القيام بالعمل الصحيح من أول لحظة مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الإتقان في الأداء، كما وأنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسات التربوية من أجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع (طالب، والبناء، 2012).

مع العلم أن الباحثة تدرس جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات التربوية وليس السلع التي تنتجها المنظمات الصناعية، وهو أمر أكثر صعوبة في البحث والتعريف لأن جودة الخدمات التعليمية تمتاز بالتنوع في أبعاد الجودة بسبب التغير الكبير في حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين من هذه الخدمات.

وعليه فقد عرف بيستفيلد (Bestefield, 2015: 62) جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات التربوية على أنها " الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستفيدين من هذه الخدمات أو حتى تفوقها".
وعليه فقد حدد الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة وهي:

-الأداء: ويعني درجة مقدرة الخدمة التعليمية المقدمة من المؤسسات التربوية على تحقيق الغرض الذي وجدت لأجله.

-الخصائص أو الصفات: وتعني الخصائص الثانوية أي الصفات المضافة على الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية.

-المطابقة: تعني درجة مطابقة الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية للمعايير المحددة من قبل المؤسسة التربوية أو القطاع.

-الإعتمادية: وتعني الإحتمالية في أن الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية سيتم تشغيلها بشكل مناسب خلال الفترة الزمنية المحددة تحت الظروف المحددة.

-متانة الخدمة: تعني السرعة والدقة في تقديم الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية والجدارية في تقديمها.

-جماليات الخدمة: وهي الأذواق والمشاعر التي تنثرها الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية ويحملها المستفيدون عنها.

-الإستجابة: وتكون عادة من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين وبين المستفيدين من الخدمة التعليمية.

السمعة: الأداء السابق والأشياء غير الملموسة الأخرى في الخدمة التعليمية ."

ويرى هيزر ورندر (Heizer & Render, 2018) أن أبعاد جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية تختلف عن أبعاد جودة المنتج ويحددها بالآتي: المقدرة على الإستجابة، واللياقة، والأهلية، وسهولة الوصول، والمجاملة، والاتصال، والأخلاق، والأمان، والمصداقية ومعرفة وتفهم المستفيدين من الخدمة، والملموسات، والاستجابة، والتعاطف، والمعولية، والاعتمادية.

وأضاف لودن ولودن (Laudon & Laudon, 2017) أن المستفيد من الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية يهتم بجودة الخدمات من منطلقين، الأول على أساس الخدمة الملموسة من حيث الإستمرارية، والسلامة، وسهولة الإستخدام. والثاني يتعلق بإهتمام المستفيد من الخدمة التعليمية من حيث الدقة في الإستجابة للمستفيد من الخدمة، والإستمرارية في دعم الخدمات التعليمية بعد الاستفادة منها.

مما سبق يمكن القول أن جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية هي كل ما يتعلق بالخدمة من خصائص مثل المعلم والأداء والمتانة والموثوقية ونمط تقديمها وتصميمها، والخدمة التعليمية في

المؤسسات التربوية تكون لها جودة فائقة عندما يدرك المستفيدون بأن خصائص هذه الخدمة تعطي منفعة عالية أكثر من خصائص خدمات المنافسين، فعندما يقيم المستفيد جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كإمتياز في التعليم، والجودة كموثوقية في التعليم، إذ يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في تقديم الخدمة التعليمية الذي يشير إلى شعور المستفيد بأن الخدمة التي يحصل عليها متميزة من خلال كونها ترضيه وتشبع حاجاته ورغباته التعليمية ويفوق توقعاته.

2-الإبداع:

يشير الإبداع إلى الخدمة التعليمية التي يتم إدراكها وفهمها من المؤسسات التربوية على أنها مفيدة وجديدة، فالإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسات التربوية أو بيئتها العامة، بحيث يكون فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد نمط جديد للخدمة التعليمية لم يكن معروفاً من قبل أو النظر إلى الأمور الحالية بعيون جديدة ومختلفة (Daft, 2011).

وأضاف تروت (Trott, 2015) أن الإبداع هو إدارة كل النشاطات المقدمة من المؤسسات التربوية التي تتضمن توليد وتطوير التكنولوجيا أو تحسينها، إذ أن الإبداع ليس نشاطاً مفرداً، ولكنه عملية كلية من العمليات الفرعية المترابطة وهو ليس فقط مفهوم فكرة تعليمية جديدة ولا ابتكار جهاز تعليمي جديد ولا تطوير خدمة تعليمية جديدة، ولكن عملية الإبداع هي تقديم كل هذه الأشياء في أسلوب متكامل. وعليه فإن المؤسسات التربوية التي تتبنى مفهوم الإبداع تتمتع بالميزات التالية كما بينها الصرن، (2010) وعلى النحو الآتي:

-عدم الرضا عن الوضع الحالي الموجود لمسائل وقضايا العمل والتأكيد على التحسين المستمر

في المؤسسات التربوية.

- تبني المؤسسات التربوية للهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية المناسبة.
- الإدارة الخيالية والإنفتاح على الأفكار الإبداعية.
- اختيار وتكامل وقبول الأعمال في المؤسسات التربوية.
- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل التي تحدث في المؤسسات التربوية.

- التأكيد على التجريب والإكتشاف والتعلم المستمر في التدريب والتطوير التنفيذي في المؤسسات التربوية.

- التأكيد على حل المشاكل وإيجاد نماذج لإتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.
- ويشير روبينز وكولتر (Robbins and Coulter, 2017) أن للإبداع مجموعة من المتغيرات وهذه المتغيرات تؤدي بدورها إلى تحفيز عملية الإبداع في المؤسسات التربوية وهي:

الجدول (1)

متغيرات تحفيز عملية الإبداع في المؤسسات التربوية

المتغيرات الثقافية	المتغيرات الهيكلية	المتغيرات الموارد البشرية
وتشتمل على:	وتشتمل على:	وتشتمل على:
- قبول الغموض	- الهياكل العضوية	- التزام عالي بالتدريب
- التركيز على النهايات وعلى النظام المفتوح	- الموارد الوفيرة	- والتطوير
- سيطرة خارجية منخفضة	- اتصال عالي بين الجماعات	- أمان عالي للعمل
- التسامح في المخاطر	- تقليل ضغط الوقت	- الأفراد المبدعون
- والصراع والأمور غير العلمية	- الدعم في العمل وخارج العمل	
- التغذية العكسية الإيجابية		

المصدر:

Robbins, S., and Coulter, M., (2017), **Management**, Prentice Hall Inc, New Jersey. P: 205.

3- الاستجابة للمستفيدين من الخدمة التعليمية:

للوصول إلى استجابة فائقة للمستفيدين من الخدمة التعليمية يتوجب على المؤسسات التربوية أن تكون قادرة على إنجاز المهام بشكل ترضي الجمهور المستفيد أكثر من باقي المنافسين. وقد تم تعريف الاستجابة للمستفيدين من الخدمة التعليمية على أنها مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء التعليمي، فسرعة الاستجابة عنصر أساس في تحقيق رضا الجمهور المستفيد من الخدمة التعليمية، لأنها تختصر الوقت المبذول من قبلهم، أما الاستجابة المرنة فتعني المقدرة على مطابقة التغيرات، حيث تتقلب ابتكارات التصميم والأحجام بشكل كبير جداً، والمقدرة على تغيير الخدمات التعليمية والأحجام للاستجابة للتغيرات في كلف وتصميم الخدمة التعليمية هي من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أما الموثوقية في الخدمات التعليمية فتعني إمكانية الاعتماد على عليها بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الجمهور المستفيد من الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسات التربوية من خلال المعلمين والإداريين والمستخدمين، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية (Heizer & Render, 2018).

وقد عرفت إستجابة المستفيدين من الخدمة التعليمية على أنها قدرة المؤسسة التربوية على الإستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التعليمية بالسرعة والوقت المحدد، وذلك لتحقيق إرضاء المستفيدين من الخدمة التعليمية والاستجابة لهم وتلبية طلباتهم من حيث سرعة تقديم الخدمة، وتقديمها بالوقت والمكان المناسب لهم وتقليل الجهد عليهم، بالإضافة إلى تقديم خدمات تعليمية تلبية طلباتهم سيما أن تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين تساعد على مواجهة المنافسة لمقابلة طلبات المستفيدين من الخدمة التعليمية بأكثر قدر من الرضا والقناعة بالخدمة المقدمة، كما وأن الميزة التنافسية لأي مؤسسة تربوية تعتبر حافزاً أساسياً للمؤسسات الأخرى لمجاراتها أو التفوق

عليها أحياناً وذلك بسبب تشابه الخدمات التعليمية وتطابقها في كل المؤسسات إلى حد كبير جداً (الغالبى وإدريس، 2019).

4-السمعة:

وهي الصورة الجيدة للمؤسسة التربوية والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من الخدمة التعليمية، إذ أن سمعة المؤسسة التربوية تحدد على أساس إدراك الجمهور المستفيد لخصائص ومواصفات الخدمة التعليمية، كما وأنها حالة للوجود تحدد بناءً على الثقة والتفوق والاحترام والحالة الجيدة، وعليه فإن سمعة المؤسسة التربوية تحدد بناءً على هويتها وصورتها العامة أمام الجمهور المتعامل معها والمستفيد من خدماتها التعليمية، وعلى أساس شخصيتها الإعتبارية، والإنبطاعات التي يتركها في أذهان الجمهور والعوامل الذاتية الموضوعية، واتساع وتأثير المعلومات المتوفرة عن جودة الخدمات التعليمية (Daft, 2011).

مما سبق يمكن القول أن سمعة المؤسسة التربوية تتعلق بمعدلات الأداء التعليمي الماضي، ففي الخدمة التعليمية يمكن الاستعلام عن السمعة من خلال استشارة الأصدقاء والاستفادة من النشرات والدوريات المتنوعة، كما وأن السمعة تحمل في مضمونها عوامل نفسية، وهي نوع خاص من المعارف والمهارات والقدرات، وفي نفس الوقت اتجاه يسلكه الجمهور المستفيد من الخدمة التعليمية بناءً على هوية المؤسسة ومستوى جودة خدماتها، والسرعة في تقديمها والنظم المتبعة في تسليم هذه الخدمات.

وأضاف الصرن (2017) أن سمعة المؤسسة تتكون من:

-سرعة الإستجابة: وهي الاستعداد لمساعدة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتقديم الخدمات الملائمة لهم ضمن الجودة المطلوبة، كما وأنها عملية الاتصال بين الأفراد العاملين من معلمين

وإداريين ومستخدمين عن طريق الملاءمة والتعاطف والاحترام في الخدمات المقدمة من المؤسسة التربوية.

-كفاءة المؤسسة التربوية: أي امتلاك المعلمين والإداريين والمستخدمين للمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين منها.

-مصداقية المؤسسة التربوية: وتمثل الأمانة والثقة والسمعة بإدارة المؤسسة التربوية والقائمين على تقديم خدماتها التعليمية من معلمين وإداريين ومستخدمين.

-الأمان: أي تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات، كما ويرتبط الأمان بسرية المعلومات المتعلقة بالمستفيدين من الخدمة التعليمية والحفاظ عليها من قبل المعلمين والإداريين والمستخدمين.

ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة التربوية بقدرة أعلى من منافسيها، وهي تتبع من قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقا تنافسيا عليهم في تقديم خدماتها التعليمية، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، كما تتعامل الميزة التنافسية مع متغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود التميز عن ما يقدمه المنافسون، ومن جانب آخر، تتعاطى الميزة التنافسية مع واقع معين تسعى إلى تحويله إلى واقع جديد ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق وخاصة ما يتعلق بتعزيز الجدارة التنظيمية.

معايير تنافسية المؤسسات التربوية

أن بناء علاقات ناجحة مع الجمهور والمستخدمين من الخدمات التعليمية هو شيء ليس باليسير وإنما يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات المتجددة في أعمال المؤسسة التربوية، أي دمجها في استراتيجياتها وأفرادها وثقافتها والتكنولوجيا المستخدمة، اعتمادا على معايير محددة.

وتتعدد معايير القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية، والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما بينها الغالبي، وإدريس (2019) وعلى النحو الآتي:

-درجة تبني المؤسسات التربوية مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي ينبغي أن يكون أسلوب ونهج عمل لكل العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين.

-درجة اهتمام المؤسسات التربوية بالتدريب المستمر للمعلمين والإداريين والمستخدمين، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

-درجة اهتمام المؤسسات التربوية ببحوث التطوير التعليمي وانعكاسها على المعلمين والإداريين والمستخدمين.

-درجة وجود توجه تسويقي للمؤسسات التربوية، أي استلهام حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التعليمية، كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء والخدمة التعليمية، إضافة إلى السعي المستمر للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات والتكيف مع متغيراتها.

-درجة زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المؤسسة التربوية بين المعلمين والإداريين والمستخدمين.

-درجة توفر المعلمين والإداريين والمستخدمين المؤهلين على أداء المهام المطلوبة منهم في المؤسسة التربوية.

-مدى استخدام العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين لأحدث متطلبات التكنولوجيا في المؤسسة التربوية.

-الحصة السوقية التي تشغلها المؤسسة التربوية، ونسبتها إلى إجمال الحصة السوقية للمؤسسات التربوية الأخرى.

-قدرة المؤسسة التربوية على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

مما سبق يمكن القول أن المستفيد من الخدمة التعليمية هو أهم زائر للمؤسسة التربوية، فهو لا يعتمد على المؤسسة التربوية ولكن المؤسسة هي التي تعتمد عليه، إنه لا يربك أعمال المؤسسة التربوية بل إنه الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، أنه لا يمثل عنصراً خارجياً بالنسبة للمؤسسة التربوية بل إنه جزء منها، فالمؤسسة التربوية لا تصنع معروفاً أو جميلاً مع المستفيد من الخدمة التعليمية إذا قدمت له الخدمة، بل إنه صانع الجميل للمؤسسة التربوية بمنحها فرصة عمل ذلك، ومنه يمكن القول أن المستفيد من الخدمة التعليمية يعد أهم عنصر من عناصر التنافس بين المؤسسات التربوية.

أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية

تمتلك المؤسسات التربوية أحدث التقنيات والتي بإمكانها أن تحقق من خلالها ميزة على منافسيها، ولكن سرعان ما تقلد هذه العوامل وتعد الميزة حالة طارئة، وقد تمتلك المؤسسة معايير أخلاقية عالية اتجاه المستفيدين من خدماتها التعليمية أو اتجاه البيئة، أو قد تمتلك مستوى عالياً من الثقة التنظيمية بينها وبين المستفيدين أو بين العاملين والإدارة المدرسية، وقد تحقق هذه المعايير الأخلاقية ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وبذلك فالمزايا والقدرات التنافسية للمؤسسات التربوية تُعد معياراً مهماً لهذه المؤسسات التي تريد النمو والبقاء، وكلما كانت نماذج الميزة صعبة التقليد عالية المعايير كلما حافظت المؤسسة على ميزتها وتمثل أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية كما بينها طالب والبناء (2012) على النحو الآتي:

1- أن الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للمستفيدين من خدماتها، كما أنها تساهم في تحسين الأنشطة التي تؤديها والمحافظة على استمرارها على نحو يُمكنها من إدارة نشاطاتها المتخلفة.

2- أن الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التربوية تُعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون، ويأتي ذلك نتيجة قيام هذه المؤسسات بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية في المستقبل عن طريق تكوين المهارات والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً.

3- أن الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التربوية تمثل مؤشراً إيجابياً على أن المؤسسة في موقع قوي، من خلال تفوقها بشكل أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها مستفيدين من خدماتها أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات التربوية ينبغي عليها القيام بعمل جاد لتحمل أقل قدر من تكاليف تقديم خدماتها التعليمية، مما يمكنها من بناء أسعار هذه الخدمات بأقل من المنافسين، ولتحقيق ذلك فإن على المؤسسة أن تتميز في تقديم خدماتها التعليمية.

العلاقة بين الجدارة التنظيمية والميزة التنافسية

تُعد الجدارة التنظيمية ركيزة من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الذي تتحقق بالاعتماد الكبير على الميزة التنافسية التي يمثّل الأفعال والتصرفات التي تركز بشكل كبير على امتلاك المؤسسة التربوية لموارد مادية وبشرية وقدرات تعليمية ذات سمات قيمة، ونادرة، لتحقيق التفوق والتميز بين

المؤسسات التربوية المنافسة، وهذا التوجه والرؤية ينبغي إيصالها إلى الجهات ذات العلاقة والتي تدفع المؤسسة التربوية على القيام بالفعاليات والأنشطة المحققة لها (حسين، 2012).

وتمثل الميزة التنافسية توجه الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والوصول إلى غاياتها بتقديم خدمات تعليمية ذات جودة، وهذا يتطلب وجود بناء متكامل لتعزيز الجدارة التنظيمية التي تعتبر القاسم المشترك للجهود المبذولة من قبل جميع العاملين في المؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين (جمعة، 2009).

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية التزام من القيادة أو الإدارة العليا في المؤسسة التربوية التي ينبغي أن تكون لديها الاهتمام الكافي بامتلاك ميزة فريدة، وهذا يتعلق بالتوجهات العامة وبإجراء تغييرات جذرية ميزة تنافسية، لذلك فإن دعم القيادة أو الإدارة العليا والتزامها يتطلب سابق وضروري لتعزيز الجدارة التنظيمية، بل أن التزام القيادة أو الإدارة العليا يتجاوز مجرد الحصول على الموافقات من الجهة الإدارية المتعارف عليها في المؤسسة التربوية، إذ أن ذلك يستوجب توافر الدعم بشكل كافٍ ومستمر حول نظرة القيادة إلى أهمية امتلاك الميزة التنافسية، خاصة في نظر أعضاء المؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين، إذ إن اعتقادهم ونظرتهم هو الأساس الذي يتم الاستناد إليه في تعزيز الجدارة التنظيمية وليس فقط الاعتقاد والنظرة من القيادة أو الإدارة العليا نفسها (الطائي، والعبادي، 2009).

إن القصد من الميزة التنافسية هو الوصول إلى فهم أكبر لحاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التربوية، كذلك بناء علاقات ناجحة مع الجمهور، لذلك يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات المتجددة في أعمال المؤسسة التربوية، ودمجها في استراتيجياتها بشكل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء في المؤسسة التربوية، هذا من جانب ومن جانب آخر، فإن

بناء الميزة التنافسية التي تلبي هذه الحاجات والرغبات التعليمية المستمرة تعتبر جزء أساسي من عمل المؤسسة التربوية لأهميته في تعزيز الجدارة التنظيمية (ادريس والمرسي، 2016).

مما سبق يمكن القول أن التزام المؤسسات التربوية بتطبيق الجدارة التنظيمية يُعزز ميزتها التنافسية، لأنها حققت الجودة في تقديم الخدمات التعليمية للمستفيدين من خدماتها، كما وأنها كانت من الأمور الأساسية والضرورية لمواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا والاتصالات، والتغير في نمط حياة المستفيدين من الخدمات التعليمية والتي باتت تتأثر بالكثير من المتغيرات والمستجدات التي دخلت حياة المستفيدين وكان على المؤسسات التربوية مواكبتها للحفاظ عليهم ومواكبة التطورات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، لأن العالم أصبح مترابط بسبب هذه التكنولوجيا التي ساهمت في تقليل التكاليف على كل من المؤسسة التربوية والمستفيد من خدماتها التعليمية.

نظام التربية والتعليم في الأردن

يشير (العثامنة، 2018) إلى أن بنية نظام التربية والتعليم في الأردن تقسم إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: رياض الأطفال:

وهي مرحلة ليست إلزامية وأغلبها خاصة ومدتها سنتان، وتعنى بتوفير مناخ جيد للطفل تشمل على جوانب عقلية وروحية وجسمية، وتساعده على تكوين العادات الصحيحة السليمة وتنمية علاقاتها الاجتماعية وتعزيز ارتباطه نحو الحياة الدراسية، وقد رافق مسيرة التعليم التطور الملحوظ في أعداد المدارس التي تقوم بهذا النوع من التعليم، وكذلك التوزيع الجغرافي لها ليشمل كافة المحافظات والألوية في المملكة.

المرحلة الثانية: التعليم الأساسي:

ومدتها عشر سنوات، وتتمثل بالمرحلة الأساسية حتى الصف العاشر، وهي إلزامية لكل مواطن أردني وتهدف إلى تحقيق أغراض التربية العامة في إعداد المواطن، حيث تعد هذه المرحلة قاعدة للتعليم وأساساً لبناء الوحدة الوطنية والقومية، وقد حقق الأردن في هذا المجال إنجازات ملموسة، وأما أهم أهداف هذه المرحلة التعليمية فهي شمول الفئات العمرية من السادسة إلى السادسة عشرة.

المرحلة الثالثة: التعليم الثانوي:

ومدتها سنتان وهي المرحلة الثانوية التي تركت فيها الحرية للمواطنين بمتابعة تعليم أبنائهم فيها كل حسب إمكانياته ورغبته مع بقاء التعليم مجاني لهذه الفترة، ويهدف التعليم الثانوي في الأردن إلى تكوين المواطن القادر على تحقيق مجموعة من القدرات والمهارات في مختلف المجالات العلمية والعملية والشخصية الوطنية والإنسانية، وهذه مرحلة يلتحق بها الطالب وفق قدراته وميوله وتقوم على تقديم خبرات علمية وثقافية ومهنية تلبي حاجات المجتمع الأردني بمستوى يساعد الطالب على مواصلة تعليمة العالي أو الالتحاق بمجالات العمل المختلفة، وقد تطور هذا التعليم في الفترة الأخيرة تطوراً ملحوظاً وأهم مؤشرات هذا التطور الارتفاع في نسبة الالتحاق في هذه المرحلة، ويتألف التعليم الثانوي من مسارين هما: (وزارة التربية والتعليم، 2019)

1-التعليم الثانوي الشامل: وينقسم إلى قسمين الأكاديمي والمهني، ويقدم المساران في مدرسة واحدة أو في مدرستين منفصلتين حسب الحاجة.

2-مسار التعليم الثانوي التطبيقي: ويقوم على الإعداد والتدريب المهني، ويقدم من خلال مراكز التدريب المهني، وبرعاية مؤسسة التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، ويتدرب الطالب في إحدى

المهن الحدادة، اللحام، الكهرباء، النجارة، ويحصل على شهادة تدريب تجيز له الالتحاق بسوق العمل ولا تجيز له الالتحاق بالجامعة.

3-المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا: هي مرحلة اختيارية أيضا إلا أن الحكومة توليها عناية خاصة، كونها تنشئ الجيل الواعي المواكب للتطورات الحديثة في العالم، وترفد الجامعات والمعاهد الأردنية المجتمع الأردني بالخريجين من كافة التخصصات والمهن، حيث تقوم الجامعات والمعاهد بتخريج أعداد كبيرة من حملة الشهادات العلمية المختلفة (العثامنة، 2018).

وتقسم المدارس في الأردن إلى الأنواع التالية: (وزارة التربية والتعليم، 2019)

1-المدارس الحكومية: يتوفر في الأردن التعليم المجاني الذي تشرف عليه الحكومة، حيث لا يوجد تجمع سكني لا تتوفر فيه مدرسة وللجنسين.

2-المدارس الخاصة: وتقوم بها جهات تربوية متخصصة مع بقاءها تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم من حيث مستوى التدريس والمواد والمناهج.

3-مدارس وكالة الغوث: وتقوم بالإشراف عليها وكالة غوث اللاجئين بالتنسيق مع الحكومة الأردنية وتدرس أبناء اللاجئين الفلسطينيين.

4-مدارس الثقافة العسكرية: وتعنى بتدريس أبناء العسكريين العاملين والمتقاعدين وأبناء المناطق

النائية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث لها ارتباط بمتغيرات الدراسة، تم استعراضها حسب التسلسل

الزمني ومن الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

1-الدراسات ذات الصلة بالجدارات التنظيمية

هدفت دراسة زانج (Zhang, 2010) إلى تعرف خصائص المناخ التنظيمي على الجدارة التنظيمية للموارد البشرية، إذ تم إجراء هذه الدراسة على (419) مشارك من المديرين والموظفين يعملون في معهد بيجان التكنولوجي في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من (المستوى التعليمي، وطول فترة العمل، لهما التأثير على المناخ التنظيمي)، كما وتوصلت الدراسة إلى أن الطابع المميز للمشاريع القائمة وأحجامها له تأثير مهم على المناخ التنظيمي أيضاً. ومن جهةٍ آخر توصلت الدراسة إلى أن الجدارة التنظيمية تعتبر ذات تأثير كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية وما تضمنه من رفع لمستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بالنهاية في رفع كفاءة العمل. واستنتجت الدراسة وجود آثار ونتائج رئيسية للمناخ التنظيمي الجيد.

وتناولت دراسة الطلاع (2014) العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في

جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، حيث شملت المتغيرات التنظيمية: "نمط الاتصال"،

"طبيعة العمل"، و"التكنولوجيا المستخدمة"، بجانب التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في اتجاهات العاملين نحو تلك المتغيرات تعزى لبعض الخصائص لأفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع

مقياس الدراسة عشوائياً على (320) موظفاً من العاملين الإداريين بالجامعات، وأظهرت النتائج

توافر درجة مرتفعة من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة، وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نمط الاتصال. وأن هناك مستوى مرتفع من الأداء، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الجدارة التنظيمية.

كما هدفت دراسة عامر، (2017) تعرف الدور الذي يمكن أن تؤديه الجدارات الإدارية في تحسين مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات بصورة عامة وللمؤسسة التعليمية بصورة خاصة، إذ يعزى لهذه الجدارات عمليات اختيار الموارد البشرية وتعيينها وتدريبها وتطويرها، كما يناط بالموارد البشرية دور يتمثل بتفعيل منظومة التعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة من المؤسسات التعليمية في مصر عددها 75 مؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية وجود نواة لقاعدة بيانات تتعلق بمتطلبات وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من الجدارات الإدارية وعن الجدارات المتعلقة بالأفراد، وبينت الدراسة أن هذه البيانات تستخدم في جميع أنشطة وتطبيقات الموارد البشرية، أي أنها تطبق في عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف والأجور والتعويضات وإدارة عمليات الأداء، وبذلك فإن كافة التطبيقات تقوم باستخدام لغة واحدة هي اللغة التي تقوم الجدارات، أي أنها تعتمد على الجدارات في كل حركة للموظف.

وهدف دراسة بوتري وبيترز (Potterie & Peeters, 2018) إلى معرفة أثر الجدارات التنظيمية الفرعية المشتقة من الجدارات التنظيمية الرئيسية. وتم قياسها من خلال استبيان وزع على (148) مؤسسة كبيرة في بلجيكا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مؤشرات الابتكار والبحث والتطور، وعدد المبدعين، وبراءات الاختراع ترتبط بدلالة إحصائية مع غالبية الجدارات التي اختارتها الدراسة، كما أشارت النتائج انه

يوجد أثر للمهارات القيادية في امتلاك المؤسسات لعوامل التميز والجدارات الأساسية المتمثلة بالجدارات التنظيمية والجدارات الفردية، وكذلك قيمة العمل، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية. كما بينت الدراسة أن الجدارات المتعلقة بالمؤسسة هي مجموعة المصادر والمهارات والقدرات التي تدفعها إلى الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي. كما أوضحت الدراسة أن واحداً من الجدارات هو الافتراض القائم على أن المؤسسة لها وجود ذاتي بعيداً عن الأفراد، أنها قادرة على اكتساب الخبرة وأن ذلك عملية مستمرة تتضمن المشاركة في إنتاج المعرفة، وبناءها وتكيفها وتنميتها في مختلف المستويات.

2-الدراسات ذات الصلة بالميزة التنافسية

هدفت دراسة الأسطل (2013) تعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة في محافظات قطاع غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر مديري ومديرات هذه المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (51) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج انه توجد قناعات لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة.

وهدف دراسة بيساريا (Bisaria, 2013) إلى معرفة الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم في الهند ومعرفة الأنواع المختلفة للمزايا التنافسية ودرجة أهميتها وفعاليتها ودرجة تأثيرها على الكليات والمدارس الخاصة في الهند بما يرجع بالفائدة على الأهل والمجتمع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (50) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن 44% من أفراد العينة يؤيدون أن تطوير إدارة المعرفة يحقق الميزة التنافسية في قطاع التعليم المكون من الكليات والمدارس الخاصة في الهند، في حين يرى 34% أن

إعطاء المعلمين فرصة لتطوير أنفسهم يساهم في تطوير إدارة المعرفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم في الهند.

وأجرت الغامدي (2014) دراسة هدفت بناء تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من العاملين في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز وبلغ عدد أفرادها (625) موظفًا، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزئين، واستمارة مقابلة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط المسار الوظيفي وتنمية المسار الوظيفي من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، وتوصلت أيضا إلى وجود تأثير كبير لإسهام تخطيط المسار الوظيفي وإدارة وتنمية المسار الوظيفي في درجات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي السعودي وذلك من خلال تخطيط المسار وإدارة وتنمية المسار الوظيفي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العالي السعودي.

وأجرى نورد وآخرون (Nord et al, 2014) دراسة هدفت تعرف إلى أثر استخدام التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي والمنظمات في بولندا. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (6) جامعات شملتها الدراسة، وتم رصد درجة استخدام الجامعات للتكنولوجيا، ودرجة تحقيقها للميزة التنافسية مقارنة بنظيراتها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ما بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية، وأهم عناصر الميزة التنافسية المحققة لدى الجامعات التي تستخدم التكنولوجيا بشكل واسع هي جودة الخدمات التعليمية.

هدفت دراسة أبو ختلة (2016) تعرف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية للعوامل المؤثرة على إنتاجية عمدائهم وعلاقتها بدرجة تقديرهم للميزة التنافسية

السائدة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وصممت استبانتيْن الأولى لقياس عوامل إنتاجية عمداء كليات التربية والثانية لتحديد الميزة التنافسية السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (140) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وكانت أهم النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بوزن نسبي مرتفع (76%).

هدفت دراسة المطيري (2016) اقتراح إستراتيجية لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التطويري، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية والبالغ عددهم (2863) عضواً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ إذ تم اختيار (249) عضواً. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة باستثناء مجال تخزين المعرفة فقد جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن معوقات تحقيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية ميزة تنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة ياسين (2017) إلى تحديد درجة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (400) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة كانت بمستوى متوسط وان مستوى الميزة التنافسية كان أيضاً كانت بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، كما تبين وجود علاقة بين الخدمات الإلكترونية

وبين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة.

هدفت دراسة عبداللطيف، والضحاوي، والعتواني، وهاني (2018) تعرف على أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الزقازيق في مصر في ضوء خبرتي جامعتي ميونخ التقنية بألمانيا ووارويك بالمملكة المتحدة، وتم استخدام المنهج المقارن، واستندت الدراسة في بناء الإطار النظري على استخدام البيانات والمعلومات النظرية من الكتب والمجلات، وقامت الدراسة بتحليل الوضع الراهن لجامعة الزقازيق في الجامعات الأجنبية، وأظهرت النتائج غياب المنتديات الخاصة بالطلبة على اختلاف أنواعها والخاصة بكليات الجامعة وعدم وجو بيوت الخبرة الكافية في إدارة الجامعة، كذلك تبين عدم تفعيل عملية التبادل بالزيارات بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

هدفت دراسة دماج (2019) إلى تحديد دور حيوية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، من خلال تحديد الإستراتيجية، وأبعادها، والميزة التنافسية وأبعادها. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة على عينة من مدرء المدارس الثانوية عددها 300 مستجيب. وتوصلت الدراسة إلى أن الحيوية الإستراتيجية إلى جانب أبعادها (الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد) لها دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية في أبعادها (الابتكار، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لاحتياجات العميل).

كما أجرت القحطاني (2019) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق قرارات الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية

المملكة 2030 وتحديد متطلبات تطبيقها وتحديد مستوى الإنجاز. من الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحت رؤية المملكة (2030). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية. اقتصرت العينة على (63) شخصا. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ما يلي: كانت النتيجة الإجمالية لردود المستجيبين على هذا المحور بدرجة مرتفعة. وعلى متطلبات تطبيق الحكم في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 كانت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى توفر الميزة التنافسية في صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة كانت بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تم عرض عدد من الدراسات التي أمكن للباحثة التوصل إليها، والتي تناولت كل من العلاقة بين الجدارات التنظيمية ومتغيرات أخرى. فمثلا دراسة زانج (Zhang, 2010) تناولت الجدارة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ودراسة الطلاع (2014) درست العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، أما دراسة عامر، (2017) فقد استعرضت الدور الذي يمكن أن تؤديه الجدارات الإدارية في تحسين مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية، كذلك دراسة بوتري وبيترز (Potterie & Peeters, 2018) تناولت أثر الجدارات التنظيمية على تطوير الثقافة الابتكارية.

أما الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية والتي تناولت علاقتها بمتغيرات أخرى. فمثلا دراسة الأسطل (2013) كانت ول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة

في محافظات قطاع غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية، فيما تناولت دراسة بيساريا (Bisaria, 2013) الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم في الهند. أما دراسة الغامدي (2014) فقد استندت على بناء تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، أما دراسة نورد وباليسزتوييسز وكوهانج (Nord, Palisztevicz & Koohang, 2014) فقد تطرقت إلى أثر استخدام التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي والمنظمات في بولندا. كذلك فقد اقترحت دراسة المطيري (2016) إستراتيجية لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، فيما حددت دراسة دماج (2019) دور الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.

وتلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت الجوانب المتعلقة بهذين المتغيرين كل على حده وبادراسة علاقة المتغيرين معا، ولكن تختلف هذه الدراسة في كونها دراسة تطرقت لبيان درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر معلمهم، وهذا ما لم يتطرق إليه الباحثون في الدراسات السابقة.

وبالتالي فإن الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للدراسة، وذلك باختيار موضوع الدراسة، إذ بعد الاطلاع على مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات الجدارات التنظيمية والميزة التنافسية، ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة التي تربط بينهم. إضافة إلى تعرف مختلف المراجع التي اعتمدها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحثة وسهلت عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة، كما ساعدت الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، عن طريق الاستفادة من الاستبانات المعتمدة في تلك الدراسات.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فإنها تتميز عنها من خلال رصد الجوانب الآتية:

من حيث المنهج: اتفقت جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث الأدوات: معظم الدراسات كانت أدواتها مقاييس خاصة للدراسة، مثل دراسة أبو خنثة (2016) التي استخدمت استبانتيين الأولى لقياس عوامل إنتاجية عمداء كليات التربية والثانية لتحديد الميزة التنافسية السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها مقاييس خاصة للدراسة.

أوجه الاتفاق: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في المنهج والأدوات المستخدمة. مثل دراسة عامر، (2017) ودراسة الطلاع (2014) حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، ومكان إجرائها، وحجم العينة مثل دراسة بوتري وبيترز (Potterie & Peeters, 2018) التي استخدمت المنهج المسحي. ودراسة زانج (Zhang, 2010)

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في كتابة وبناء الإطار النظري الإطار النظري، كما تم الاستفادة منها في تطوير أداتي الدراسة وفي التعرف على المنهجية المناسبة لإجراء الدراسة وفي تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها وأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، والوسائل الإحصائية والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والوسائل الإحصائية، وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وذلك لتعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر معلميه، وذلك باستخدام أداتين الأولى تتعلق بالجدارة التنظيمية، والثانية تتعلق بالميزة التنافسية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (1255)، معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم سنة 2019.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، إذ تم اختيار عينة (طبقية عشوائية) وفقاً لجدول العينات لمجتمع

معروف العدد مراعيًا في ذلك متغيرات الدراسة. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

النسبة المئوية%	العدد	الفئات	
33.0	99	ذكر	الجنس
67.0	201	أنثى	
100.0	300	الكلي	
52.0	156	بكالوريوس	المؤهل العلمي
22.0	66	دبلوم عالي	
26.0	78	دراسات عليا	
100.0	300	الكلي	
25.3	76	أقل من خمس سنوات	الخدمة
34.0	102	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
40.7	122	عشر سنوات فأكثر	
100.0	300	الكلي	

يتبين من خلال الجدول السابق (1) ما يلي:

1-الجنس: إن نسبة الذكور بلغت 33.0 % من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 67.0% من عينة الدراسة من إجمالي حجم العينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

2-المؤهل العلمي: شكل حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (52.0%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادات دراسات عليا بنسبة (26.0%)، كما شكل حملة دبلوم عالي ما نسبته (22.0%) من

إجمالي حجم العينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

3-سنوات الخدمة: أن الفئة التكرارية (عشر سنوات فأكثر) كانت الأعلى بين الفئات الثلاث المعتمدة في تصنيف هذا المتغير وبنسبة بلغت (40.7%) من إجمالي حجم العينة، تلاها بعد ذلك وبما نسبته (34.0%) ممن يتمتعون بخبرة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، وأن ما نسبته (25.3%) يمتلكون خبرات (أقل من خمس سنوات) من إجمالي حجم العينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

أداتا الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداتان، على النحو الآتي:

1-الأداة الأولى: تم تطوير أداة لقياس الجدارة التنظيمية بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الطلاع (2014)، ودراسة بوتري وبيترز (Potterie & Peeters, 2018)، وقد تكونت من (25) فقرة.

1-الأداة الثانية: تم تطوير أداة لقياس الميزة التنافسية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مثل دراسة القحطاني (2019)، ودراسة دماج (2019) ودراسة بيساريا (Bisaria, 2013). وقد تكونت من (20) فقرة.

صدق أداتي الدراسة

تم عرض أداتي الدراسة على مجموعة من المحكمون المختصون من الأساتذة في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية بلغ عددهم (10) محكمين، والملحق (2) يبين أسماء الأساتذة محكمي

الاستبانة، وقد اعتمد الفقرات التي اتفق عليها المحكمين بنسبة (80%) فأكثر. وذلك بهدف الكشف عن وضوح العبارات ووضوح الصياغة اللغوية لبنود المقياس وتطويرها لبيان علاقة الجدارات التنظيمية والميزة التنافسية والكشف عن تناسب البنود مع الأهداف، وبعد استرجاع الاستبانات قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة، حيث كانت تحتوي الأداة الأولى على (24) فقرة والأداة الثانية (22) فقرة، والملحق (1) يبين أداتي الدراسة في صورتيهما الأولى. وبعد التحكيم أشار المحكمين إلى إلغاء بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى إلى أن أصبحت الأداة الأولى تحتوي على (25) فقرة والأداة الثانية تتكون من (20) فقرة، والملحق (3) يبين أداتي الدراسة في صورتيهما النهائية.

كما تم كذلك التحقق من صدق البناء والاتساق الداخلي من خلال قيم معاملات الارتباط، حيث جرى حساب معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة الكلية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الأداة الأولى: الجدارة التنظيمية

جرى حساب معاملات ارتباط (Correlations) لفقرات الجدارة التنظيمية مع الأداة الكلية، ويبين الجدول الآتي (2) قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون التي تم الحصول عليها:

الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجدارة التنظيمية (Pearson Correlation)

معامل الارتباط بيرسون	الفقرة	تسلسل الفقرة
.73**	يشارك مدير المدرسة في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة	1
.79**	يمتلك المدير مهارات لتطوير العمل في المدرسة	2
.77**	يمتلك المدير قدرات لتطوير العمل في المدرسة	3
.84**	يمتلك المدير الرغبة في الإنجاز	4
.85**	يعمل المدير على تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة	5
.85**	مدير المدرسة الدراية التامة في المجالات المعرفية	6
.87**	يمتلك المدير مهارات تطوير أساليب العمل بالمدرسة	7
.82**	يمتلك المدير مقدرة في التعامل مع الوسائل المستخدمة في المدرسة	8
.81**	لدى المدير الجدارة الريادية التي تمكنه من ابتكار أساليب تدريس جديدة	9
.86**	لدى المدير الجدارة المهنية (التقنية) التي تجعله قادراً على تحسين العملية التعليمية	10
.84**	يبذل المدير جهداً تشاركياً ساعد في تميز المدرسة	11
.85**	لدى المدير المقدرة على التركيز الذهني يعزز الأداء الفعّال في وظيفة التعليم	12
.80**	لدى المدير المقدرة على المفاضلة بين المعلمين لتعرف على مستحقي الترقية	13
.81**	لدى المدير المقدرة على التعرف على حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية لإشباعها مما يخدم تميز المدرسة	14
.82**	يستفيد مدير المدرسة من علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تميزها	15
.83**	يتبنى المدير مفهوم ايجابية التعلم لدى الطلبة يعزز البعد المعرفي لديهم مما يسهم في تطوير المدرسة	16
.68**	يحرص المدير على إن تتمسك المدرسة بالإمكانيات التكنولوجية التي تسهم في تميزها	17
.77**	يركز المدير اهتمامه بالبعد النوعي للخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة ويسهم بتميزها على كافة المستويات	18
.66**	يمارس المدير بعد التمكين للعاملين معه الأمر الذي أدى إلى تميز المدرسة	19
.77**	يحرص المدير على توفير مناخات للعلاقات الايجابية مع في المدرسة يسهم في تميزها	20
.83**	يمتلك المدير مهارات استشرافية تمكنه من توقع سلوكيات معلميه	21
.82**	يتمكن المدير من مهارة التعامل مع متغيرات الموقف بإيجابية تجعله قادراً على الوصول للنتائج المطلوبة	22
.86**	يمتلك مدير المدرسة منظومة قيمية أخلاقية لتفعيل أمور المدرسة	23
.88**	يحرص المدير على أن تتسم علاقات طيبة وإيجابية مع المعلمين	24
.86**	يحرص المدير على الإفادة من الكم المعرفي المتاح في خدمة تميز المدرسة	25
1	الدرجة الكلية	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجدارة التنظيمية (Pearson Correlation) كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الجدارة التنظيمية.

الأداة الثانية: الميزة التنافسية

جرى حساب معاملات ارتباط (Correlations) لفقرات الميزة التنافسية مع الأداة الكلية، ويبين الجدول الآتي (3) قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون التي تم الحصول عليها:

الجدول (3)

قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الميزة التنافسية (Pearson Correlation)

معامل الارتباط بيرسون	الفقرة	تسلسل الفقرة
.68**	تنطلق المدرسة من سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية	1
.74**	تنطبق خدمات مدرستي مع المواصفات القياسية المعتمدة للخدمة التعليمية	2
.85**	اهتمام المدرسة بتميز خدماتها التعليمية تسهم في تمييزها عن الآخرين	3
.73**	استجابة المدرسة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية في الوقت المناسب تسهم في تمييزها	4
.78**	تمكن الجدارة المدرسة من سرعة الاتصال مع المستفيدين من خدماتها التعليمية	5
.77**	تستجيب المدرسة بسرعة للطلب المستجد على الخدمة التعليمية	6
.84**	ساعدت الجدارة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لمحاكاة حاجات المستفيدين المتغيرة	7
.86**	تحرص المدرسة على التعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم خدمات تعليمية جديدة	8
.75**	تتسم الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة بالارتقاء مقارنة مع الآخرين	9
.79**	تسعى المدرسة إلى تطوير خدماتها التعليمية اعتماداً على دراسات السوق	10
.86**	تنسق المدرسة جهود البحث لتطوير خدماتها التعليمية	11
.72**	تتعاون المدرسة مع المستفيدين من خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة	12
.79**	تمتلك المدرسة موارد تعليمية ذات سمات قيمة ونادرة	13
.82**	تعتمد المدرسة منهجاً علمياً لنقدم قيمة أكبر للمستفيدين من خدماتها التعليمية	14
.84**	تستخدم المدرسة الوسائل والموارد للتفوق على منافسيها	15
.58**	تقدم المدرسة خدمات تعليمية تساوي أو تزيد عن توقعات المستفيدين	16
.78**	تقدم المدرسة منافع متميزة في الخدمة التعليمية مقارنة بالمنافسين	17
.59**	تمتلك المدرسة صورة جيدة مما يجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية	18
.46**	تمتلك المدرسة المقدر على إنجاز المهام بشكل يرضي الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية أكثر من المنافسين	19
.66**	يتوفر لدى المدرسة الاستعداد لمساعدة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتقديم الخدمات الملائمة لهم ضمن الجودة المطلوبة	20
1	الدرجة الكلية	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات الميزة التنافسية (Pearson Correlation) كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الميزة التنافسية.

ثبات أدوات الدراسة

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية للتحقق من ثبات (دقة) أداة الدراسة. ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

جدول رقم (4)

قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

الأداة	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
الجدارة التنظيمية	0.98	0.97
الميزة التنافسية	0.96	0.94

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخدمة ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: توافر الجدارة التنظيمية ومستوى الميزة التنافسية.

المعالجة الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
2- للإجابة عن السؤال الخامس، ولإيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وبين مستوى الميزة التنافسية)، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

3- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T. test) بالنسبة لمتغير الجنس، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) بالنسبة لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

إجراءات الدراسة

بعد تطوير أداتي الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1- بعد الانتهاء من إجراءات تسجيل الخطة تم القيام بإعداد أداتي الدراسة.
2-مراجعة الدوائر المعنية بالجامعة للحصول على كتاب تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة.

3-تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة وتوزيع أداتي الدراسة عليهم من خلال الانترنت وقد تم إرفاق تعليمات الإجابة عن الأسئلة مع أداتي الدراسة.

4- قامت الباحثة بكتابة الإطار النظري من خلال الرجوع الأدبيات السابقة.

5- رصد النتائج ومناقشتها وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

6- تم تحديد توافر الجدارة التنظيمية ومستوى الميزة التنافسية، وفقاً لمعادلة الآتية:

$$= \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} =$$

المستوى المنخفض من: (1 - 2.33).

المستوى المتوسط من: (2.34 - 3.67).

المستوى المرتفع من: (3.68 - 5).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية،

والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للجدارة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يشارك مدير المدرسة في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة	4.15	.98	مرتفعة
2	25	يحرص المدير على الإفادة من الكم المعرفي المتاح في خدمة تمييز المدرسة	3.76	1.04	مرتفعة
3	2	يملك المدير مهارات لتطوير العمل في المدرسة	3.74	.93	مرتفعة
3	13	لدى المدير المقدرة على المفاضلة بين المعلمين لتعرف على مستحقي الترقية	3.74	1.13	مرتفعة
5	7	يملك المدير مهارات تطوير أساليب العمل بالمدرسة	3.70	1.08	مرتفعة
6	17	يحرص المدير على أن تتمسك المدرسة بالإمكانات التكنولوجية التي تسهم في تمييزها	3.65	1.06	متوسطة
7	14	لدى المدير المقدرة على التعرف على حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية لإشباعها مما يخدم تمييز المدرسة	3.63	1.11	متوسطة
8	19	يمارس المدير بعد التمكين للعاملين معه الأمر الذي أدى إلى تمييز المدرسة	3.61	1.08	متوسطة
9	8	يملك المدير مقدرة في التعامل مع الوسائل المستخدمة في المدرسة	3.61	.99	متوسطة

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	6	يمتلك مدير المدرسة الدراية التامة في المجالات المعرفية	3.61	1.09	متوسطة
11	24	يحرص المدير على أن تتسم علاقات طيبة وإيجابية مع المعلمين	3.60	1.07	متوسطة
12	10	لدى المدير الجدارة المهنية (التقنية) التي تجعله قادراً على تحسين العملية التعليمية	3.59	1.13	متوسطة
13	23	يمتلك مدير المدرسة منظومة قيمية أخلاقية لتفعيل أمور المدرسة	3.59	1.02	متوسطة
14	12	لدى المدير المقدرة على التركيز الذهني يعزز الأداء الفعال في وظيفة التعليم	3.59	1.03	متوسطة
15	3	يمتلك المدير قدرات لتطوير العمل في المدرسة	3.57	1.00	متوسطة
16	9	لدى المدير الجدارة الريادية التي تمكنه من ابتكار أساليب تدريس جديدة	3.56	1.00	متوسطة
17	4	يمتلك المدير الرغبة في الإنجاز	3.56	1.06	متوسطة
18	11	يبذل المدير جهداً تشاركياً ساعد في تميز المدرسة	3.55	1.09	متوسطة
19	5	يعمل المدير على تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة	3.55	1.22	متوسطة
20	21	يمتلك المدير مهارات استشرافية تمكنه من توقع سلوكيات معلميه	3.54	1.04	متوسطة
21	22	يتمكن المدير من مهارة التعامل مع متغيرات الموقف بإيجابية تجعله قادراً على الوصول للنتائج المطلوبة	3.53	1.05	متوسطة
21	18	يركز المدير اهتمامه بالبعد النوعي للخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة ويسهم بتميزها على كافة المستويات	3.53	1.06	متوسطة
23	16	يتبنى المدير مفهوم إيجابية التعلم لدى الطلبة يعزز البعد المعرفي لديهم مما يسهم في تطوير المدرسة	3.52	1.10	متوسطة
24	15	يستفيد مدير المدرسة من علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تميزها	3.52	1.02	متوسطة
25	20	يحرص المدير على توفير مناخات للعلاقات الإيجابية مع في المدرسة يسهم في تميزها	3.47	1.04	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.62	.72	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات الجدارة التنظيمية بلغ (3.62)، وبانحراف معياري بلغ (.73)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.15 - 3.47)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يشارك مدير المدرسة في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.78)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها " يحرص المدير على توفير مناخات للعلاقات الايجابية مع في المدرسة يسهم في تمييزها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تبعا إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والجدول التالية توضح ذلك.

1-متغير الجنس

تم استخدام نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) لقياس الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تبعا لمتغير الجنس والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

نتائج اختبار (Independent Sample T-test) للفروق في إجابات عينة الدراسة في درجة

ممارسة الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجدارة التنظيمية	ذكور	99	3.63	.84	0.22	298	0.83
	إناث	201	3.61	.67			

يلاحظ من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

في محافظة العاصمة عمان تبعا لمتغير الجنس.

2-متغير المؤهل العلمي

تم استخدام نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الفروق بين متوسطات

استجابات المعلمين في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجدارة التنظيمية	بكالوريوس	156	3.53	.74
	دبلوم عالي	66	3.44	.75
	دراسات عليا	78	3.94	.58
	الكلية	300	3.62	.72

يلاحظ من الجدول (7) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11.35	2	5.67	11.39	0.00
داخل المجموعات	147.82	297	0.498		
الكل	159.17	299			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة

ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة. وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم إجراء مقارنات بعدية Least Significant difference LSD وبيّن الجدول (9) ذلك:

الجدول (9)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (1)	المؤهل العلمي (2)	متوسط الفروق (2-1)	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم عالي	.09	0.35
	دراسات عليا	-.40*	0.00
دبلوم عالي	بكالوريوس	-.09-	0.35
	دراسات عليا	-.50*	0.00
دراسات عليا	بكالوريوس	.40*	0.00
	دبلوم عالي	.50*	0.00

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لصالح الدراسات العليا، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

3-متغير سنوات الخدمة

تم استخدام نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تبعا لمتغير سنوات الخدمة والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	سنوات الخدمة	المتغير
.66	3.32	76	اقل من 5	الجدارة التنظيمية
.64	3.56	102	5 - 10	
.76	3.85	122	أكثر من 10	
.72	3.58	300	الكلي	

يلاحظ من الجدول (10) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان

تبعا لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	13.68	6.71	2	13.43	بين المجموعات
		0.49	297	145.74	داخل المجموعات
			299	159.17	الكلي

يتبين من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة. وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم إجراء مقارنات بعدية Least Significant difference LSD وبيّن الجدول الآتي (12) نتائج التحليل:

الجدول (12)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	متوسط الفروق (2-1)	سنوات الخدمة (2)	سنوات الخدمة (1)
0.02	-.24*	10 - 5	اقل من 5
0.00	-.52*	أكثر من 10	
0.02	.24*	اقل من 5	10 - 5
0.00	-.28*	أكثر من 10	
0.00	.52*	اقل من 5	أكثر من 10
0.00	.28*	10 - 5	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية،

والجدول (13) يبين ذلك،

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تتطلق المدرسة من سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية	4.18	.91	مرتفعة
2	2	تتطابق خدمات مدرستي مع المواصفات القياسية المعتمدة للخدمة التعليمية	3.75	.914	مرتفعة
3	18	تمتلك المدرسة صورة جيدة مما يجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية	3.68	1.04	مرتفعة
4	19	تمتلك المدرسة المقدرة على إنجاز المهام بشكل يرضي الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية أكثر من المنافسين	3.67	1.00	متوسطة
4	4	استجابة المدرسة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية في الوقت المناسب تسهم في تمييزها	3.67	1.02	متوسطة
6	10	تسعى المدرسة إلى تطوير خدماتها التعليمية اعتماداً على دراسات السوق	3.65	1.06	متوسطة
7	20	يتوفر لدى المدرسة الاستعداد لمساعدة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتقديم الخدمات الملائمة لهم ضمن الجودة المطلوبة	3.65	1.06	متوسطة
8	6	تستجيب المدرسة بسرعة للطلب المستجد على الخدمة التعليمية	3.64	1.02	متوسطة
9	14	تعتمد المدرسة منهجاً علمياً لتقدم قيمة أكبر للمستفيدين من خدماتها التعليمية	3.63	1.01	متوسطة
10	17	تقدم المدرسة منافع متميزة في الخدمة التعليمية مقارنة بالمنافسين	3.62	.97	متوسطة
11	5	تمكن الجدارة المدرسة من سرعة الاتصال مع المستفيدين من خدماتها التعليمية	3.62	1.09	متوسطة
12	16	تقدم المدرسة خدمات تعليمية تساوي أو تزيد عن توقعات المستفيدين	3.59	1.01	متوسطة

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	3	اهتمام المدرسة بتميز خدماتها التعليمية تسهم في تمييزها عن الآخرين	3.59	1.06	متوسطة
14	9	تتسم الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة بالارتفاع مقارنة مع الآخرين	3.58	.96	متوسطة
15	7	ساعدت الجدارة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لمحاكاة حاجات المستفيدين المتغيرة	3.58	.96	متوسطة
15	8	تحرص المدرسة على التعاون مع الخبرات الخارجية من اجل تقديم خدمات تعليمية جديدة	3.58	.99	متوسطة
17	11	تنسق المدرسة جهود البحث لتطوير خدماتها التعليمية	3.53	1.06	متوسطة
18	12	تتعاون المدرسة مع المستفيدين من خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة	3.52	1.06	متوسطة
19	15	تستخدم المدرسة الوسائل والموارد للتفوق على منافسيها	3.46	1.03	متوسطة
20	13	تمتلك المدرسة موارد تعليمية ذات سمات قيمة ونادرة	3.43	1.12	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.63	.70	متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لفقرات الميزة التنافسية بلغ (3.63)، وانحراف معياري

بلغ (.70)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.18 - 3.43)، حيث

جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " تنطلق المدرسة من سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية "

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (.91)، وبدرجة متوسطة،

بينما جاءت الفقرة (13) ونصها " تمتلك المدرسة موارد تعليمية ذات سمات قيمة ونادرة " بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والجداول التالية توضح ذلك.

1-متغير الجنس

تم استخدام نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) لقياس الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس والجداول (14) يبين ذلك:

الجدول (14)

نتائج اختبار ت (Independent Sample T-test) للفروق في إجابات عينة الدراسة في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	ذكور	99	3.68	0.84	0.81	298	0.41
	إناث	201	3.61	0.63			

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

2-متغير المؤهل العلمي

تم استخدام نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجداول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المؤهل العلمي	المتغير
.73	3.54	156	بكالوريوس	الميزة التنافسية
.65	3.44	66	دبلوم عالي	
.57	3.96	78	دراسات عليا	
.70	3.65	300	الكلي	

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفروق في مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة. ولبيان

دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (16)

يبين ذلك.

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	12.80	5.89	2	11.79	بين المجموعات
		0.46	297	137.56	داخل المجموعات
			299	149.35	الكلي

يبين الجدول (16) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الميزة التنافسية

تبعا لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة. وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم

إجراء مقارنات بعدية Least Significant difference LSD وبيين الجدول (17) ذلك:

الجدول (17)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة Sig.	متوسط الفروق (2-1)	المؤهل العلمي (2)	المؤهل العلمي (1)
0.31	.10	دبلوم عالي	بكالوريوس
0.00	-.412*	دراسات عليا	
0.31	-.10-	بكالوريوس	دبلوم عالي
0.00	-.51*	دراسات عليا	
0.00	.41*	بكالوريوس	دراسات عليا
0.00	.51*	دبلوم عالي	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق في مستوى الميزة التنافسية لصالح الدراسات العليا، حيث

كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

3-متغير سنوات الخدمة

تم استخدام نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الفروق بين متوسطات

استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير سنوات الخدمة والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	سنوات الخدمة	المتغير
.70	3.47	76	اقل من 5	الميزة التنافسية
.67	3.48	102	5 - 10	
.67	3.86	122	أكثر من 10	
.70	3.60	300	الكلية	

يلاحظ من الجدول (18) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.62	2	5.31	11.54	0.00
داخل المجموعات	138.73	297	.46		
الكلية	149.35	299			

يتبين من الجدول (19) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة. وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم إجراء مقارنات بعدية LSD وبين الجدول (20) نتائج التحليل:

الجدول (20)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لمواقع الفروق الثنائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	متوسط الفروق (2-1)	سنوات الخدمة (2)	سنوات الخدمة (1)
0.89	-0.01	10 - 5	أقل من 5
0.00	-.39*	أكثر من 10	
0.89	.01	أقل من 5	10 - 5
0.00	-.37*	أكثر من 10	
0.00	.39*	أقل من 5	أكثر من 10
0.00	.37*	10 - 5	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق في مستوى الميزة التنافسية لصالح من كانت خبرته أكثر من 10، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (21) يبين هذه النتائج.

الجدول (21)

قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الميزة التنافسية	الجدارة التنظيمية		
0.88**	1	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	الجدارة التنظيمية
0.00		مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	
300	300	N المجتمع	
	0.88**	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	الميزة التنافسية
0.00		مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	
300	300	N المجتمع	

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول (21) وجود معاملات ارتباط ايجابية مرتفعة ودالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.88) وبمستوى دلالة (0.000)، وكانت العلاقة موجبة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عددا من التوصيات.

مناقشة النتائج

فيما يلي استعراض للنتائج التي تم التوصل إليها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى أن مدير المدرسة يشارك في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة ويحرص على الإفادة من الكم المعرفي المتاح في خدمة تمييز المدرسة، كما تبين أن لديه المدير المقدر على المفاضلة بين المعلمين لتعرف على مستحقي الترقية ويمتلك مهارات لتطوير أساليب العمل في المدرسة، كذلك تبين أنه يحرص على إن تتمسك المدرسة بالإمكانات التكنولوجية التي تسهم في تميزها.

وترى الباحثة أهمية أن يمتلك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم يشاركون في تنفيذ الأهداف المستقبلية، كذلك امتلاك الجدارات الريادية والمعلومات الخاصة بمجالهم المعرفي وبشكل يساعد على تطوير أساليب والوسائل المستخدمة في العمل وتجعلهم قادرين أيضا على ابتكار أساليب جديدة لتحسين الميزة التنافسية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطلاع (2014) التي بينت أن مستوى الجدارة التنظيمية كان مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عامر (2017) التي أظهرت أهمية وجود نواة لقاعدة بيانات تتعلق بمتطلبات وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من الجدارات الإدارية وعن الجدارات المتعلقة بالأفراد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

أ- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس.

وترى الباحثة بأن عدم وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان يبين أن كلا الجنسين لديهما تصورات موحدة نحو الجدارة التنظيمية، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على ضرورة الاهتمام بالجدارة التنظيمية.

ب- تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا.

وترى الباحثة بأن وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، حيث يرى حملة المؤهلات العلمية الدراسات العليا ضرورة الاهتمام بالجدارة التنظيمية.

ج- تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح من كانت خبرته أكثر من 10.

وترى الباحثة بأن وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، حيث يرى من خبرتهم أكثر من 10 أهمية توفر الجدارة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى أن المدرسة تنطلق من سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية التي تتطابق مع المواصفات القياسية المعتمدة للخدمة التعليمية، وهي تمتلك صورة جيدة مما يجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية، كما تبين أن استجابة المدرسة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية في الوقت المناسب تسهم في تمييزها.

وترى الباحثة أهمية امتلاك المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للميزة التنافسية في تقديم الخدمات التعليمية للمستفيدين، ونظراً لكون الخدمات المقدمة متشابهة إلى حد ما

بين المؤسسات التعليمية، فإن ذلك يجعلها تسعى إلى تطوير خدماتها التعليمية وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة من خلال إدخال التكنولوجيا إلى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وذلك لتواكب التطورات السريعة والمستمرة وتحافظ على عملائها وتتافس المؤسسات التعليمية الأخرى.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو خنلة (2016) التي بينت أن درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بوزن نسبي مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دماج (2019) التي توصلت إلى أن الحيوية الإستراتيجية لها دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية في الجودة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

أ- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات المعلمين في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

وترى الباحثة بأن عدم وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للميزة التنافسية يبين أن كلا الجنسين لديهما تصورات موحدة نحو تنمية الميزة التنافسية، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على ضرورة الاهتمام بهذه الميزة.

ب- تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا.

وترى الباحثة بأن وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، حيث يرى حملة المؤهلات العلمية الدراسات العليا أهمية توفر الميزة التنافسية.

ج- تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح من كانت خبرته أكثر من 10.

وترى الباحثة بأن وجود فروقات واختلافات في إجابات عينة الدراسة المستجيبة بين المعلمين والمعلمات في تصوراتهم للجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، حيث يرى من خبرتهم أكثر من 10 ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية وكانت العلاقة موجبة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تنسب إلى أن الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان تعتبر من الأمور التي تؤدي تحسين مستويات الأداء في هذه المدارس والذي ينعكس على قدرتها على تحقيق التفوق والتميز على غيرها من المنافسين، أي أن الالتزام بتطبيق الجدارة التنظيمية يُعزز من قدراتها التنافسية، لأنها تكون قد قدمت خدماتها التعليمية

للمستفيدين بمستوى جودة عالية، وبنفس الوقت يمنحها المقدره على مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا والاتصالات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطلاع (2014) التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الجدارة التنظيمية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1- قيام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بالعمل على توفير مناخات للعلاقات الايجابية في المدرسة لكونه يسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تمييزها بتقديم خدماتها التعليمية عن الآخرين.

2- استفادة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة من علاقاتهم مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تمييزها وتقديم المنافع المتميزة فيها مقارنة بالمنافسين.

3- أن يتبنى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة مفهوم ايجابية التعلم لدى الطلبة لتعزيز البعد المعرفي لديهم وبشكل يسهم في تطوير المدرسة ومساعدتها على تحسين الميزة التنافسية وتقديم خدمات تعليمية جديدة.

4- أن يهتم مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بالبعد النوعي للخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة والاستجابة بسرعة للطلب المستجد عليها وبشكل يسهم بتحقيق الميزة التنافسية وتميزها على كافة المستويات.

5-التأكيد على مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة لامتلاك مهارات التعامل مع متغيرات الموقف بإيجابية وبشكل تجعله قادرا على الوصول للنتائج المطلوبة للوصول إلى الميزة التنافسية.

6-ضرورة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة للمهارات الاستشرافية التي تمكنهم من توقع سلوكيات المعلمين في المدرسة وبشكل يحقق إرضاء لحاجاتهم.

7-بذل مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة للجهود التشاركية والتعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم خدمات تعليمية جديدة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

8-ضرورة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة للجدارة الريادية التي تمكنهم من ابتكار أساليب تدريس جديدة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وبشكل يمكن المدرسة من سرعة الاتصال مع المستفيدين من خدماتها التعليمية.

9- يمكن للباحثة طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على خصائص الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة.

ب- إجراء دراسات وأبحاث تركز على العلاقة بين الجدارة التنظيمية وعلاقتها بامتلاك المعارف والمهارات لدى المديرين في المدارس الخاصة.

ج- إجراء أبحاث ودراسات حول تقييم المعلمين لأهمية تحسين الميزة التنافسية في المدارس الخاصة ومدى رضاهم عن الأداء التعليمي.

د- إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة العوامل المؤثرة في تحسين القدرة التنافسية للمدارس الحكومية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى (2008)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو خنلة، وفاء (2016). العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2016)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الأسطل، عيسى (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

جمعة، أشرف فضيل (2009)، الجدارة في العمل، الرياض، معهد الإدارة العامة: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحر، كريم (2015)، إستراتيجية الإدارة الذاتية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة (2012)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

دماج، أمير (2019)، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 1 (12)، 55-69.

السكرانة، بلال خلف (2018)، القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، علي (2010)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليم، صنيور (2014). أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر كمحدد للأداء الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، 4 (16)، 311-331.

الصرن، رعد، (2010)، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد، (2017)، عولمة جودة الخدمات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة.

طالب، علاء، والبناء، زينب (2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الطلاع، سعاد (2014). العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة.

العازمي، خالد ماطر، (2013)، الدور الإستراتيجي للإدارات العليا وأثره في تعزيز الجدارات الأساسية في الوزارات الكويتية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عامر، سامح، (2013)، دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية: رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي، بعنوان: نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، والمنعقد خلال الفترة 6-8 مايو 2017.

العبادي، هاشم والطائي، يوسف (2009)، إدارة التعليم العالي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبد اللطيف، مشيرة والضحاوي، بيومي والعطواني، عبد العظيم وهاني، إيمان (2018)، استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الزقازيق في مصر في ضوء خبرتي جامعتي ميونخ التقنية بألمانيا ووارويك بالمملكة المتحدة، مجلة دراسات البحوث النوعية، 4 (1)، 153-181.

العثامنة، صلاح محمد، (2018)، النظام التربوي الأردني، اريد: منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عثمان، فاروق (2014). الفلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

عليوات، رفيق (2004)، إرساء نظام الليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليسن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة.

العموش، حمود (2011). العلاقة بين الأبعاد القيادية ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلمها نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

الغالبى، طاهر، وإدريس، وائل (2019)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، فوزية (2014)، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

القحطاني، ريم (2019)، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (16): 66-90.

القطب، محيي الدين (2012)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

ماضي، نوال (2009). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للفكاهة وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

ماهر، أحمد (2016)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطباعة.

مصطفى، أحمد سيد (2018)، المدير العربي في عالم متميز، القاهرة: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.

المطيري، نايف لأفي (2016)، إستراتيجية مقترحة لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الهوري، عبد السلام (2012). الإدارة التربوية واستراتيجياتها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم، الكتاب السنوي إدارة البحث والتطوير، لعام 2019.

ياسين، أسامة احمد، (2012). الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية

- Barbiara, M. (2009): **Importance of Partnerships: Value GI Ven and Value Received**, Michigan State University, College of Education.
- Barney, J. (2001), “Resource- Based Theories of Competitive Advantage: A ten Year Perspective on the Resource-Based View”, **Journal of Management**, 27, (1): 643-650.
- Bestefield, D., (2015), **Total Quality Management**, Pearson Education, Singapore, Indian Branch.
- Bisaria, G., (2013). Achieving competitive advantage by private Management Collages or private Universities, **International journal of social science and Interdict plenary Research**, 2 (3), : 90-105.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P and Heeley. M. B. (2010). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. **Journal of Business Venturing**, 15 (2): 175–210.
- Daft, R, (2011), **Organization and Design**, USA. South-Western College, New York.
- Dehnoo, S. (2013). Studying the Relationship among Depression, Anxiety, Stress and Personality Factors in Iranian High School Students. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 6 (10), 1435-1438.
- Dessler, G. (2017). **Human Resource Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dominique J. (2011): Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society. **Strategic Management Journal**, 16, (1), 7-19.
- Elmeski, M. (2015) Principals as leaders of school and community revitalization: A phenomenological study of three urban schools in Morocco. **International Journal of Leadership in Education**. 18(1):1–18.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2012). Defining and Assessing Professional Competence. **Journal of the American Medical Association**, 2 (87): 226-235.

- Hagberg, J. (1984). *Real Power: The Stages of Personal Power in Organizations*, Winston Press.
- Heizer, J. & Render, B., (2018), **Operation management**, 9th edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Keller, K. & Kotler, P. (2016), **Marketing Management**, New Jersey Pearson education, Inc, Upper Saddle River United States.
- Laudon, K. & Laudon, J., (2017), **Essentials of Management Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey.
- Nord, J. Paliszewicz, J. & Koochang, A. (2014). Using social technologies for competitive advantage. **Journal of Computer Information Systems**. 3 (1): 92-104.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review.
- Potterie B. V. &Peeters, C. (2018). Organizational Competencies and Innovation Performances, The Case of Large firms in Belgium. **Institute Of Innovation Research**. 2, (5): 173-191, Tokyo.
- Radaideh, E. Al Azam, S (2014). Corporate Social Responsibility as a Marketing Strategy for Enhanced Performance in the Nigerian Banking Industry: A Granger Causality Approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 164, (31): 141-149.
- Robbins, S., and Coulter, M., (2017), **Management**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R., (2014), **Operations Management**, Prentice Hall: New York.
- Trott, P., (2015), **Innovation management and new product development**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Zhang, J. (2010), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, **International Journal of Psychological Studies**. 2, (2), 189-201.

الملحقات

الملحق (1)

أداتا الدراسة في صورتيهما الأولى

حضرة الدكتور/ الدكتورة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد....

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين " كمنطلب لإعداد رسالة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية وسمعة طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم قائمة بفقرات استباننتين تتضمنان:

أ-الجدارة التنظيمية.

ب-الميزة التنافسية.

أرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم بفقراتهما من حيث درجة صلاحها لأغراض الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ وإبداء ملاحظاتكم حول دقة الترجمة، ودرجة ملاءمة الفقرات للمجتمع الأردني، علماً بأن أبدال الإجابة على الفقرات هي:

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
------------------	-------------	--------------	-------------	------------------

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أرجو تعبئة البيانات التالية حفظاً لحقوقكم ومساهمتم في تحكيم الأداة

الاسم الثلاثي:
الدرجة العلمية أو المؤهل:
التخصص:
جهة العمل الحالي:
الهاتف:

أسعد بتواصلكم في حال وجود أي استفسار شاكرة لكم سلفاً قبولكم للتحكيم

الباحثة: عهد فرحان المناصير

طالبة ماجستير - تخصص الإدارة والقيادة التربوية - قسم الإدارة والمناهج - كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

هاتف خلوي: 0799030926

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس

دبلوم عالي

دراسات عليا

3- الخبرة: أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات

عشر سنوات فأكثر

الأداة الأولى: فقرات استبانة الجدارة التنظيمية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح في صياغة الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	يمتلك المدير المعارف التي تجعله يشارك في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة					
2	يمتلك المدير مهارات وقدرات لتطوير العمل في المدرسة					
	لدى المدير الرغبة في الإنجاز					
3	يستطيع المدير تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة					
4	يمتلك المدير المعلومات الخاصة بمجاله المعرفي					
5	يستطيع المدير تطوير أساليب العمل بالمدرسة					
6	لدى المدير القدرات في التعامل مع الوسائل المستخدمة في المدرسة					
7	لدى المدير الجدارة الريادية التي تجعله قادراً على ابتكار أساليب تدريس جديدة					
8	لدى المدير الجدارة المهنية (التقنية) التي تجعله قادراً على تحسين العملية التعليمية					
9	ممارسة المدير لدوره منحنه قدرات لتحقيق الرؤية المشتركة لغايات تميز المدرسة					
10	بذل المدير جهداً تعاونياً ساعد في تميز المدرسة					
11	لدى المدير تركيز ذهني ودوافع تؤدي إلى الأداء الفعّال في وظيفة التعليم					
12	يعمل المدير على المفاضلة بين جميع المعلمين المستحقين للترقية					
13	تركيز المدير على المستفيدين من الخدمة التعليمية وعلى طبيعة الحاجات التي تم إشباعها ساعد على تميز المدرسة					

					قيام المدير بتطوير وإدارة العلاقات مع المستفيدين من الخدمة التعليمية أسهم في تميز المدرسة	14
					قيام المدير بتبني مفهوم التعلم والمعرفة ساعد في تطوير المدرسة	15
					تمتلك المدرسة قدرات تكنولوجية متقدمة أسهمت في تميز المدرسة	16
					يركز المدير انتباهه وتفكيره على المستفيدين من الخدمة التعليمية	17
					ممارسة المدير لدوره فيما يتعلق بالتمكين أسهم في تميز المدرسة	18
					يوظف المدير علاقات مع المستفيدين من الخدمات التعليمية من الباطن لتحقيق عملية إرضاء لحاجاتهم	19
					يمتلك المدير قدرات على إجراء عمليات تنبؤية بسلوكيات المعلمين أثناء التدريس	20
					يستجيب المدير للظروف ويستطيع التحكم الذاتي في مشاعره ومبادراته لعمل الأشياء المطلوبة منه	21
					يتم الالتزام بالمعايير والأسس المعلنة لاختيار مدير المدرسة	22
					يحافظ المدير على علاقات طيبة مع المعلمين	23
					يوظف المدير المعرفة المجمع والممتاحة للنظام التعليمي بأكمله للاستفادة من خدمات المدرسة التعليمية	24

الأداة الثاني: فقرات استبانة الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح في صياغة الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تتبنى المدرسة سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية					
2	تتبنى المدرسة سياسة موثقة لجودة الخدمة التعليمية					
3	ساعدت الجدارة المدرسة في جعل مواصفات خدماتها التعليمية مُطابقة للمواصفات القياسية					
4	ساهمت الجدارة في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تنفرد بها عن المنافسين					
5	تستجيب المدرسة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية بالسرعة والوقت المحدد					
6	تؤدي المدرسة الخدمات التعليمية في وقتٍ أسرع من المنافسين					
7	الجدارة مكنت المدرسة من سرعة الاتصال مع المستفيدين من خدماتها التعليمية					
8	تستجيب المدرسة بسرعة للطلب المستجد على الخدمة التعليمية					
9	الجدارة ساعدت المدرسة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لمحاكاة حاجات المستفيدين المتغيرة					
10	تحرص المدرسة على التعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم خدمات تعليمية جديدة					
11	تتسم الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة بالانخفاض مُقارنة بالمنافسين					
12	تسعى المدرسة إلى تطوير خدماتها التعليمية اعتماداً على دراسات السوق					

					تنسق المدرسة جهود البحث لتطوير خدماتها التعليمية	13
					هناك تعاون بين المدرسة والمستفيدين من خدماتها التعليمية من خلال التغذية العكسية	14
					تمتلك المدرسة موارد وقدرات تعليمية ذات سمات قيمة ونادرة	15
					تعتمد المدرسة منهجاً علمياً لتقدم قيمة أكبر للمستفيدين من خدماتها التعليمية	16
					تستخدم المدرسة الوسائل والموارد للتفوق على منافسيها	17
					تقدم المدرسة خدمات تعليمية تساوي أو تزيد عن توقعات المستفيدين	18
					تقدم المدرسة منافع متميزة في الخدمة التعليمية مقارنة بالمنافسين	19
					صورة المدرسة جيدة مما يجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية	20
					لدى المدرسة قدرة على إنجاز المهام بشكل يرضي الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية أكثر من المنافسين	21
					لدى المدرسة الاستعداد لمساعدة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتقديم الخدمات الملائمة لهم ضمن الجودة المطلوبة	22

شاكراً لكم تعاونكم

الملحق (2)

أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	عاطف يوسف المقابلة	1.
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	أحمد فتحي أبو كريم	2.
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	أحمد بطاح	3.
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	أنمار مصطفى الكيلاني	4.
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	هاني عبدالرحمن الطويل	5.
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	خالد علي السرحان	6.
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	أمجد درادكة	7.
الجامعة الأردنية	أصول تربية	أستاذ مشارك	عبدالسلام فهد العوامرة	8.
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	صالح احمد عبابنة	9.
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	أسامة حسونة	10.

الملحق (3)

أداتي الدراسة في صورتيهما النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم، أختي المعلمة، تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" كمتطلب أساسي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ونظراً لكونكم معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية المدارس الحكومية، وعلى اتصال وتفاعل مباشرين مع مديري مدارسكم، يرجى التفضل بملء الاستبانيتين المرفقتين، وهما:

أ-الجدارة التنظيمية.

ب-الميزة التنافسية.

يرجى الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق باستبانتي الدراسة وذلك بإبداء رأيك بمنتهى الشفافية والواقعية. وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: عهد فرحان المناصير

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس
 دبلوم عالي
 دراسات عليا

3- الخبرة: أقل من خمس سنوات
 من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
 عشر سنوات فأكثر

الأداة الأولى: فقرات استبانة الجدارة التنظيمية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يشارك مدير المدرسة في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة					
2	يمتلك المدير مهارات لتطوير العمل في المدرسة					
3	يمتلك المدير قدرات لتطوير العمل في المدرسة					
4	يمتلك المدير الرغبة في الإنجاز					
5	يعمل المدير على تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة					
6	مدير المدرسة الدراية التامة في المجالات المعرفية					
7	يمتلك المدير مهارات تطوير أساليب العمل بالمدرسة					
8	يمتلك المدير مقدرة في التعامل مع الوسائل المستخدمة في المدرسة					
9	لدى المدير الجدارة الريادية التي تمكنه من ابتكار أساليب تدريس جديدة					
10	لدى المدير الجدارة المهنية (التقنية) التي تجعله قادراً على تحسين العملية التعليمية					
11	يبدل المدير جهداً تشاركياً ساعد في تميز المدرسة					
12	لدى المدير المقدرة على التركيز الذهني يعزز الأداء الفعّال في وظيفة التعليم					
13	لدى المدير المقدرة على المفاضلة بين المعلمين لتعرف على مستحقي الترقية					
14	لدى المدير المقدرة على التعرف على حاجات المستفيدين من الخدمة التعليمية لإشباعها مما يخدم تميز المدرسة					
15	يستفيد مدير المدرسة من علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تميزها					
16	يتبنى المدير مفهوم إيجابية التعلم لدى الطلبة يعزز البعد المعرفي لديهم مما يسهم في تطوير المدرسة					

					17	يحرص المدير على إن تتمسك المدرسة بالإمكانيات التكنولوجية التي تسهم في تميزها
					18	يركز المدير اهتمامه بالبعد النوعي للخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة ويسهم بتميزها على كافة المستويات
					19	يمارس المدير بعد التمكين للعاملين معه الأمر الذي أدى إلى تميز المدرسة
					20	يحرص المدير على توفير مناخات للعلاقات الايجابية مع في المدرسة يسهم في تمييزها
					21	يمتلك المدير مهارات استشرافية تمكنه من توقع سلوكيات معلميه
					22	يتمكن المدير من مهارة التعامل مع متغيرات الموقف بايجابية تجعله قادرا على الوصول للنتائج المطلوبة
					23	يمتلك مدير المدرسة منظومة قيمية أخلاقية لتفعيل أمور المدرسة
					24	يحرص المدير على أن تتسم علاقات طيبة وايجابية مع المعلمين
					25	يحرص المدير على الإفادة من الكم المعرفي المتاح في خدمة تمييز المدرسة

الأداة الثانية: فقرات استبانة الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تطلق المدرسة من سياسة واضحة لجودة الخدمة التعليمية					
2	تتطابق خدمات مدرستي مع المواصفات القياسية المعتمدة للخدمة التعليمية					
3	اهتمام المدرسة بتميز خدماتها التعليمية تسهم في تمييزها عن الآخرين					
4	استجابة المدرسة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية في الوقت المناسب تسهم في تمييزها					
5	تمكن الجدارة المدرسة من سرعة الاتصال مع المستفيدين من خدماتها التعليمية					
6	تستجيب المدرسة بسرعة لطلب المستجد على الخدمة التعليمية					
7	ساعدت الجدارة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لمحاكاة حاجات المستفيدين المتغيرة					
8	تحرص المدرسة على التعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم خدمات تعليمية جديدة					
9	تتسم الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة بالارتفاع مقارنة مع الآخرين					
10	تسعى المدرسة إلى تطوير خدماتها التعليمية اعتماداً على دراسات السوق					
11	تنسق المدرسة جهود البحث لتطوير خدماتها التعليمية					
12	تتعاون المدرسة مع المستفيدين من خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة					
13	تمتلك المدرسة موارد تعليمية ذات سمات قيمة ونادرة					
14	تعتمد المدرسة منهجاً علمياً لتقدم قيمة أكبر للمستفيدين من خدماتها التعليمية					

					تستخدم المدرسة الوسائل والموارد للتفوق على منافسيها	15
					تقدم المدرسة خدمات تعليمية تساوي أو تزيد عن توقعات المستفيدين	16
					تقدم المدرسة منافع متميزة في الخدمة التعليمية مقارنة بالمنافسين	17
					تمتلك المدرسة صورة جيدة مما يجعلها متفوقة في نظر الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية	18
					تمتلك المدرسة المقدرة على إنجاز المهام بشكل يرضي الجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية أكثر من المنافسين	19
					يتوفر لدى المدرسة الاستعداد لمساعدة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتقديم الخدمات الملائمة لهم ضمن الجودة المطلوبة	20

شاكراً لكم تعاونكم