



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

**The Reality of Competitive Advantage of Private Schools in Hebron
Directorate of Education from the Point of View of Principals and Teachers**

إعداد

ديمه سمير عز الدين بكري

إشراف

د. كرم سفيان الكركي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل، فلسطين

2022 م-1444 هـ

إجازة الرسالة

" واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل

من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

**The Reality of Competitive Advantage of Private Schools in Hebron
Directorate of Education from the Point of View of Principals and
Teachers**

إعداد:

ديمه سمير عز الدين بكري

إشراف:

د. كرم سفيان كركي

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/١٧ وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:



مشرفاً ورئيساً

١. د. كرم كركي

ممتحناً خارجياً

٢. أ.د. رجا عيسى

ممتحناً داخلياً

٣. د. كمال مخامرة

٢٠٢٢ م

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأثر متغيرات (الموقع الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النوعي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، حيث تكوّنت الاستبانة من (4) مجالات، هي: (القيادة، وجودة الخدمات التعليميّة، وجودة الموارد البشرية، وجودة الموارد المادية)، واشتملت أداة المقابلة على (4) أسئلة. كما تكون مجتمع الدراسة من (648) مديراً ومديرةً ومعلماً ومعلمة، وقد تمّ تطبيق الأداة على (30%) من أفراد المجتمع الإحصائي، حيث بلغت عينة الاستبانة (194)، وقد اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

جاء واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وللمجالات جميعها مرتبة تنازلياً: مجال جودة الموارد المادية، يليه مجال القيادة، ثم مجال جودة الموارد البشرية، ثم مجال جودة الخدمات التعليميّة.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى متغيري الموقع الوظيفي والجنس، ووجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة، أقلّ من (5) سنوات.

كما استخدمت المقابلة كأداة أخرى للدراسة، وبلغت عينة المقابلة (30) معلم/ة ومديرة/ة ممّن يعملون في مديرية الخليل، حيث توصّلت النتائج من خلال المقابلين إلى الإجراءات التي تسلكها قيادة المدرسة لنيل رضا الأهل، وآليات تحقيق الخدمات التعليميّة في المدارس الخاصّة، كما توصّلت نتائج المقابلة إلى الآليات المتبعة لرعاية الموارد البشرية، والمميزات المادية في المدارس، كما خلصت المقابلة إلى نتائج اتفقت إلى حدٍ كبير مع نتائج مجالات الاستبانة.

وخلّصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمّها: ضرورة رفع الاهتمام بجودة الخدمات التعليميّة المقدمة، وضرورة عقد لقاءات توعوية للطلبة حول احتياطات السلامة العامة، وتدريبهم على الآليات الصحيحة لمواجهة أيّ طارئ، والعمل على توفير المكتبات الورقية للطلبة، ووضع برامج وآليات واضحة لحثّ الطلبة على القراءة والبحث العلمي، من أجل صقل شخصياتهم، وتنمية قدراتهم الكامنة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسيّة، المدارس الخاصّة، مديرية الخليل، المديرين، المعلمون.

Abstract

The present study aims to investigate the reality of the competitive advantage of private schools in Hebron Directorate of Education from the point of view of principals and teachers, and the impact of variables (job location, gender, years of experience) in that, the study used the descriptive analytical approach, and qualitative approach, the study used a questionnaire and the interview two tools for the study, where the questionnaire consisted of (4) domains: (leadership, quality of educational services, quality of human resources, quality of material resources), and the interview tool included (4) questions. study population consisted of (648) male and female principals and teachers. The study tool was applied to (30%) of the statistical population, where the questionnaire sample reached (194), and they were selected by random stratified method.

The study concluded the following results: The reality of the competitive advantage of private schools in Hebron Directorate of Education from the point of view of principals and teachers came with a high degree for the overall degree, and for all domains of the questionnaire in descending order: quality of material resources, leadership, quality of human resources, and quality of educational services. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the averages of the estimates of the study sample members about the reality of competitive advantage among private schools in Hebron Directorate of Education from the point of view of principals and teachers attributed to the variables to the job location and gender, and there were differences attributed to the variable of years of experience in favor of those with less than (5) years of experience.

also the results of the interview were highly consistent with the results of the domains of the questionnaire. Through the interviewees, the study was able to identify the procedures taken by the school leadership to achieve parents' satisfaction, and the mechanisms for achieving educational services in private schools. The results of the interview also showed the mechanisms used to take care of human resources, and the material advantages in schools.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: the need to raise attention to the quality of educational services provided, to hold awareness meetings for students about public safety precautions, to train students on the correct mechanisms to face any emergency, to provide paper libraries for students, and to develop clear programs and mechanisms to urge students to read and research, in order to refine their personalities and develop their potential.

Keywords: competitive advantage, private schools, Hebron Directorate of Education, principals, teachers.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الينبوع الذي لا يملّ العطاء... إلى والدتي العزيزة... أمدّ الله في عمرها...
إلى من أحمل اسمه بكلّ فخر... إلى مَنْ سَعَى وَشَقِيَ لِأَنْعَمَ بِالرَّاحَةِ وَالهِئَاءِ...إلى الذي لم يبخل
بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح... إلى والدي العزيز...أتمّ الله عليه نعمة الصّحة والعافية...
إلى من حبّهم يجري في عروقي ويبهج بذكراهم فؤادي... إلى مصدر قوتي... أخواتي وإخواني...
إلى مَنْ كان لي خيرَ سندٍ وخيرَ زوجٍ وخيرَ صديقٍ: زوجي الدكتور صالح القواسمة-حفظه الله
ورعاه-.

إلى عائلتي الثانية..... أهل زوجي...

إلى جدّتي وجدّي حفظهما الله وأطال في عمرهما...

إلى من فارقوني على عجلٍ، واختارهم ربّ السّموات ليكونوا بجواره... إلى من أبحث عنهم بين
الحضور... إلى الذين بالرغم من غيابهم أراهم في كلّ الوجوه... أنتم هنا بالرغم من كونكم هناك... جدّتي
النائمة طويلاً، رحمها الله...

إلى من سرنا معاً ونحن نشقّ الطريق نحو النّجاح والإبداع... إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نتعلّم، صديقاتي
وزميلاتي وزملائي...

إلى مشرفي الذي كان لي خيرَ عونٍ في مسيرتي، وخيرَ موجه... إلى الذي أمدّني بإرشاداته وملاحظته؛
لتقويم اعوجاج الرّسالة واستقامة تراكيبها... د. كرم الكركي...

إلى ذاتي التي أفخر بها، إلى التي مرّت بأقوى المعارك وأكثرها مرارة، ولكنها أثبتت للجميع أنّ أصعب
المعارك لا يخوضها إلا أقوى الجنود، نفسي... وفّقني الله لما يحبّه ويرضاه...

الشكر والتقدير

"الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ" (الأعراف، 43)

مَنْ لَا يَشْكُرِ النَّاسَ لَا يَشْكُرِ اللَّهَ، فخالص شكري واحترامي إلى أستاذي الدكتور كرم الكركي الذي كان قدوةً في عمله وإنسانيته وتواضعه، ورُقيهِ العلميِّ والأخلاقيِّ، والذي أولاني كامل اهتمامه ورعايته وإشرافه على رسالتي، وإخراجها بهذه الحلّة، فجزاه الله خيرَ الجزاء.

وتقديرِي المفعم بالشكر الوافر للأساتذة الذين تكرموا عليّ بإرشاداتهم السديدة وتوضيحاتهم القيّمة، وبجهدهم ووقتهم في قراءة هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر أيضًا إلى لجنة الحكم الأفاضل.

وأتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل إلى عمادة كَلِيّة التربية لإرشادهم وتشجيعهم أبناءهم الطلبة على إكمال دراستهم، فلهم جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

وأتقدم بالشكر إلى من علّمونا حروفًا من ذهبٍ، وكلماتٍ من دررٍ، وعباراتٍ من أسمى عبارات في العلم، إلى من صاغوا لنا من فكرهم منارةً تنير لنا مسيرة العلم والنجاح، إلى أساتذتنا الكرام.

وفي النهاية أسأل الله العليّ العظيم أن يتقبلَ هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم...

الباحثة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	إجازة الرسالة
ب	ملخص الدراسة
ت	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)
ث	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
ر	فهرس الأشكال
(10-1)	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
(61-11)	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري:
12	مقدمة
14	- مفهوم الميزة التنافسية
15	- مفهوم الميزة التنافسية في مجال التعليم
17	- أهمية الميزة التنافسية
19	- أبعاد الميزة التنافسية
21	- خصائص الميزة التنافسية
22	- أنواع المزايا التنافسية

27	- دورة حياة الميزة التنافسية
28	- الأبعاد المحددة لنطاق التنافس
29	- شروط الميزة التنافسية
30	- استراتيجيات تكوين الميزة التنافسية
39	- مميزات الميزة التنافسية
40	- محددات الميزة التنافسية
44	الدراسات السابقة
53	التعقيب على الدراسات السابقة
(56-69)	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
57	تمهيد
57	منهج الدراسة
57	متغيرات الدراسة
58	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة
60	أدوات الدراسة:
60	أولاً: الاستبانة
60	- بناء الأداة
61	- صدق أداة الدراسة
63	- ثبات أداة الدراسة
64	ثانياً: المقابلة
64	- بناء الأداة
64	- صدق أداة الدراسة
64	إجراءات الدراسة
67	المعالجة الإحصائية
67	مفاتيح التصحيح
(70-96)	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	تمهيد
71	نتائج السؤال الرئيس الأول
79	نتائج السؤال الرئيس الثاني
79	- نتائج الفرضية الأولى
81	- نتائج الفرضية الثانية
82	- نتائج الفرضية الثالثة

86	عرض نتائج أسئلة المقابلة
(-97)	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
98	تمهيد
98	مناقشة نتائج الدراسة
115	التوصيات
115	المقترحات

116	قائمة المصادر والمراجع العربية
124	قائمة المصادر والمراجع الأجنبية
126	الملاحق

(فهرس الجدول)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والموقع الوظيفي	(1-3)
59	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الاستبانة)	(2-3)
60	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المقابلة)	(3-3)
62	نتائج الاتساق الداخلي (Factorial Analysis) لفقرات مقياس واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.	(4-3)
63	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية	(5-3)
68	تصحيح الاستبانة	(6-3)
71	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين	(1-4)
72	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع القيادة لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبةً تنازلياً	(2-4)
74	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع جودة الخدمات التعليمية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبةً تنازلياً	(3-4)
76	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع جودة الموارد البشرية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبةً تنازلياً	(4-4)
77	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبةً تنازلياً	(5-4)
80	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي	(6-4)
81	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس	(7-4)
82	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس	(8-4)

	الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة	
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة	(9-4)
85	نتائج اختبار (LSD) للفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة	(10-4)
87	عرض نتائج سؤال المقابلة الأول "ما هي الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟"	(11-4)
89	عرض نتائج سؤال المقابلة الثاني "كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها؟"	(12-4)
92	عرض نتائج سؤال المقابلة الثالث "ما هي الآليات المتبعة في مدرستك لرعاية الموارد البشرية؟"	(13-4)
95	عرض نتائج سؤال المقابلة الرابع "ما يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها، وكيف يتم ذلك؟"	(14-4)

(فهرس الملاحق)

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	خطاب المحكمين	126
2	أداة الدراسة قبل التحكيم	127
3	أداة الدراسة في صورتها النهائية	135
4	قائمة بأسماء المحكمين	142
5	كتاب طلب تسهيل مهمة باحث	143
6	كتاب الموافقة على عنوان الرسالة	144
7	التدقيق اللغوي للرسالة	145

(قائمة الأشكال)

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهل	88
2	آلية عمل المدرسة على تحقيق جودة الخدمات التعليمية فيها	91
3	الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية	93
4	الموارد المادية المميزة في المدارس الخاصة	96

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعَدُّ إدارة المنظّـمات التربيويّة من أهمّ الأنشطة الإنمائيّة في المجتمعات، كونها تؤثر فيها، والمدرسة إحدى هذه المنظّـمات، إذ تؤدي دورًا أساسيًا في تنشئة الطلبة وتربيتهم، وتزرع فيهم القدرة على الابتكار والإبداع والمنافسة في تطوير العمل لتحقيق أعلى ربح وأفضل إنتاج، ممّا يمكنهم من الخوض بروح جدية في غمار الحياة العملية، والمشاركة الفعالة في إنشاء المشاريع المنتجة وتطويرها التي تحقّق تميّزًا في السوق الإقليمي والمحليّ، حيث تسعى المنظّـمات كافةً في ظلّ البيئة شديدة التنافسيّة إلى كسب ميزة تنافسيّة على غيرها من المنظّـمات، وذلك من خلال إضافة قيمة للمستفيد، وتحقيق التّمييز عن طريق استثمار الطاقات الموجودة في المؤسّسات التّعليميّة، والتي تسهم في المحصّلة في تحسين القدرة التنافسيّة لها في سوق العمل.

وتُعدُّ الميزة التنافسيّة من الموضوعات بالغة الأهمية، والتي شغلت بال المتخصّصين وأعملت أفكارهم، وذلك لدورها في تحقيق أهداف المدرسة، فهي القوة الدافعة التي تحدّد مسار المدرسة، وأحد أهمّ عوامل نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها على المستويين المحليّ والعالميّ، وحتّى تتمكّن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسيّة لا بدّ من وجود قيادة واعية تمتلك المهارات حديثة التغيير، واستخدام الأنماط القيادية والكفايات اللازمة، وتمتاز بالمقدرة على التخطيط وإحداث التغيير، وتمكين العاملين، وتنمّي الإبداع التّنظيميّ لديهم، وتكتشف مواطن الضعف وتقومها، وتستثمر الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل مثاليّ، وتوفّر نظامًا تعليميًا متنوعًا وشاملاً، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في المدرسة إلى أعلى المستويات، والوصول إلى أعلى درجات التّميّز والإتقان بالعمل، وقد تنافست المدارس في تقديم أفضل ما لديها، فالمدارس الحكوميّة

والخاصة والوكالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضعها الوزارة ضمن أفضل الظروف، (أكبر، 2017).

ويشير آيدن (Aydın, 2013) إلى أنّ أهميّة الميزة التنافسيّة تكمن في كونها الورقة الناجحة، والمفتاح الرئيس للمدارس لتحقيق الأداء المتفوق على المدى الطويل، فبالعلم تُبنى الحضارات وتتقدم الأمم، وهو أحد أهم ملامح النهوض والتطور، وللتفوق على نظائرهم من المدارس المنافسة، وتقديم خدمات تعليمية متميزة، بحيث تجذب إليها أكبر شريحة من الطلبة، من خلال تقديم كلّ ما هو جديد ومفيد في سياق العلم والمعرفة مما يثري خبرات الطالب وإمكانياته، وتطور إنجازاته العلميّة والحياتية، وتوسّع مداركه ووعيه، وتحسّن من مهاراته لنشر المعرفة والعمل بها، وحثّه على تطوير ملكة الإبداع والابتكار من خلال البحث المتواصل والاستقصاء حول العلوم والمعارف الجديدة، كما أنّ للتعليم دورًا حيويًا في تحقيق النماء الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.

وحثّي تستطيع المنظمة الاستمرارية والديمومة؛ فإنه يجب عليها مجاراة مثيلاتها ومناقستها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تحقيق التميّز التنظيمي للمنظمة، التي يُفضي تعزيزها إلى نمو المنظمة وتقدمها ودخولها بقوة إلى عالم المنافسة مع مثيلاتها (الجمال، 2019).

ونظرًا للتغيرات المتسارعة في مناحي الحياة التكنولوجية والمهنية كافةً، واتساع نطاق عمل تلك المنظمات نتيجة العولمة، التي أتاحت سرعة الانتشار في مجالات الحياة والتوسّع، ممّا أفضى إلى زيادة حدّة المنافسة بين المنظمات المختلفة والمنتشرة في كافة بقاع الأرض، وإن كانت الميزة التنافسيّة هامةً جدًا للمؤسسات في ظلّ الأوضاع الطبيعية، فإنها تصبح أكثر أهميةً في ظل الظروف الاستثنائية كالظروف التي نمرّ بها، وتحقق الإنجازات والنتائج المتميزة على مستوى

الأفراد والمدرسة بفعالية أعلى من خلال توافر الموارد البشرية المتميزة، وحسن استثمار الموارد المالية والمادية المتاحة، ووجود بنية تنظيمية مرنة ومتكاملة بالشكل الذي يُحسّن جودة الخدمات التعليمية في المدرسة، ويكسبها المقدرة على التنافس والتفوق على نظيراتها (نيروخ، 2020).

وفي ظلّ الأزمة الحالية التي تسود العالم أجمع -جائحة فيروس كورونا- أصبح لزامًا على المدارس أن تقدّم أفضل ما لديها، وأن تمارس أنشطتها بكفاءة عالية، وأن تتفوق وتتميّز في مستوى أدائها بشكل مستمرّ.

وقد تمّ تسليط الضوء على قائد المدرسة والمعلمين؛ لما لهم من دور عظيم في إدارة المنظومة التعليمية وإسهامهم في تطويرها، ودورهم الفاعل نحو المسؤوليات الإدارية التي توكلُ إليهم، وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والتخطيط والتوجيه لإدارة الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى دورهم في توفير فرص تعلّم أفضل للطلبة، ويمتاز قائد المدرسة الناجح بأسلوب الإدارة الذي ينتهجه، وبنمط القيادة الذي يتبعه في إدارة المدرسة بالشكل الذي يحقق تقدمها وتطورها ونجاحها، فقائد المدرسة هو الموجه الرئيسيّ لأفراد المدرسة، فيعمل على إرشادهم، وينظم أعمالهم ويتتبعها، ويعمل أيضًا على حلّ المشكلات والعراقيل التي تواجه المدرسة، ويتخذ القرارات الحكيمة التي تصبّ في مصلحة المدرسة، وتُقدّم العملية التعليمية جوانبها وعناصرها كافة (منسي والشرمان ومصطفى، 2014).

ويعتبر التعليم الركيزة الأساسية لأيّ مجتمع، وتحديدًا في زمن الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتطور المستمرّ، حيث ينير العلم السبيل أمام المرّبين ويرسم لهم الطريق الذي يساعدهم في تحقيق التنمية المتكاملة والشاملة، وهو جسر العبور الوحيد نحو مستقبلٍ مشرقٍ ومزهرٍ، فالمجتمعات المعاصرة يقاس تقدمها وازدهارها بحجم الإنجازات في أنظمتها التعليمية ودرجة تطورها، كما يعتمد

نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على وجود إدارةٍ فاعلةٍ تسعى إلى تطوير الأداء، فمن هنا تسعى المدارس للنهوض بالعملية التعليمية بوجود قادة يتميّزون بالمعرفة والمهارات والقدرة على القيادة الحكيمة، وتحاول كلّ مدرسة إبراز أفضل ما لديها؛ لتستطيع منافسة المدارس الأخرى (شرايحة، 2020).

ويُعدّ التعليم في فلسطين عامّةً وفي مديرية تربية الخليل خاصّةً عُرفًا أو حتى تقليدًا اجتماعيًا، فالتعليم الذي دخل مديرية تربية الخليل منذ مئات السنين هو جزء أصيل من الثقافة المجتمعية فيها، كما أنه الجزء الأساس القائم عليه سُكّانها، فنسبُ المتعلّمين التي فاقت (96%) من الفئة العمرية بين (6-16) سنة تؤكّد ذلك، إذ من الصّعوبة البالغة أن تجدَ طفلًا في المحافظة لا يلتحق بمقاعد الدراسة، فالثقافة السائدة في المحافظة هي ثقافة علميّة بحتة، تقوم على أساس أنه لا مستقبلٍ لغير المتعلّمين؛ لذلك تجد المدارس على اختلاف أنواعها (حكوميّة، ووكالة، وخاصّة) تعجّ بطلبتها في سائر أنحاء المحافظة (غرفة صناعة وتجارة الخليل، 2012)، وفي ضوء السابق ارتأت الباحثة البحث في موضوع الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل، وفي ضوء السابق، وللأهمية الكبرى التي توليها المدارس الخاصة لطلبتها، ولمحاولة تقديم أفضل ما لديها لكسب الطلبة، والتنافس الكبير الذي تظهره المدارس، ارتأت الباحثة ضرورة البحث في هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنادي الاتجاهات التربوية الحديثة في الإدارة التربوية باتخاذ أفضل الطرق والتدابير للإسهام بشكلٍ أفضل في تنظيم الجوّ الدراسي العام، وترى أيضًا ضرورة استخدام الأساليب والطرق المتنوعة لأيّ موضوع في التعليم المدرسيّ في ضوء شحن الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية كافةً لتحقيق

رؤية المدرسة، والأهداف التي تضعها الوزارة، وتؤكد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال الخطة الإستراتيجية الخاصة بالوزارة (البناء، 2013).

وفي ضوء مدى التباين في نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية، التي ركزت على الميزة التنافسية في المؤسسات الربحية وغير الربحية والتعليمية، إذ أشارت دراسة الخوالدة (2020) إلى أنّ واقع الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، بينما دراسة شرايحة (2020) أظهرت أنّ واقع الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، وتماشياً مع توصيات هذه الدراسات التي أشارت إلى ضرورة سعي المدارس الخاصة إلى تحقيق الميزة التنافسية بجميع الطرق والإستراتيجيات التي تسهم في تميز المدرسة وتفردها وتفوقها على المدارس الأخرى.

وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر

المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية

الخليل تُعزى إلى: (الموقع الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

وللإجابة عن سؤال الدراسة الفرعيّ تمّ صياغة الفرضيات الصّفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية

الخليل تُعزى إلى الموقع الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية

الخليل تُعزى إلى الجنس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية

الخليل تُعزى إلى سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر

عينة الدراسة.

2. معرفة إذا ما كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في

مديرية تربية الخليل تُعزى إلى: (الموقع الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة).

3. تقديم توصيات إلى أصحاب المدارس الخاصّة للوقوف على كيفية زيادة الميزة التنافسيّة لمدارسهم من خلال نتائج هذه الدراسة.

4. تقديم توصيات لصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم للتركيز على إيجاد الآليات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسيّة في المدارس الحكوميّة.

أهميّة الدراسة

تكمن أهميّة الدراسة النظرية فيما يأتي:

استمدت الدراسة أهمّيّتها من أهميّة الموضوع الذي تتناوله، وهو الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، ويؤمل أن تمثّل هذه الدراسة مرجعًا هامًا يجني منه الباحثون الثمّرة النّمة في مجال الميزة التنافسيّة المدرسيّة، كما وقد يمثل إسهامًا جديدًا في مجال تحقيق الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة بما يخدم الارتقاء بمستوى التعليم في المحافظة، وقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وندرته في فلسطين-على حدّ علم الباحثة-، وخاصّة في مدينة الخليل.

وتكمن أهميّة الدراسة التطبيقية في:

الاستفادة من النتائج التي تقدمها الدراسة، التي يُؤملُ بأن تكون مفيدةً لأصحاب القرار في المدارس الخاصّة، ووزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية، ممّا ينعكس إيجابًا على مُخرجات التعليم، ومحاولة تسليط الصّوء على موضوع مهمّ جدًّا (الميزة التنافسيّة)، لإجراء مزيدٍ من الدراسات التي تُعنى بهذا الموضوع لتطوير التعليم، وتحقيق أهدافه المنشودة، والاستفادة في تخطيط البرامج التدريبية لمديري المدارس في تنمية مهارة التنافس البنّاء في المدارس.

حدود الدراسة

تم ترسيم المعايير الآتية حدودًا للدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على واقع الميزة التنافسية لدى المدارس

الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في

المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل.

3. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة التابعة لمديرية تربية

الخليل بسبب ما تمرّ به فلسطين- كسائر العالم-، من جائحة فايروس كورونا، والقيود

المفروضة على الحركة ومراعاة البروتوكول الصحيّ.

4. الحدود الزمنية: تمّ تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

(2021/2022م).

5. الأدوات المستخدمة: الاستبانة، والمقابلة.

مصطلحات الدراسة الإجرائية

الميزة التنافسية

"مقدرة المنظومة التعليمية على اتباع سياسات وإستراتيجياتٍ من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية

تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استثمار كافة الموارد

والمصادر المتاحة، بحيث يُحقّق لها التفوق التنافسيّ بشكل يزيد من حصّتها السوقية، ويعظم

ربحيتها" (Mahdi, Nassar, &Almsafir, 2019, 4).

وتعرف الباحثة (الميزة التنافسيّة) إجرائيًا بأنها " مقدرة المدارس الخاصّة في مدينة الخليل على تحقيق ميزة تنافسيّة عالية، وذلك من خلال استخدام إستراتيجياتٍ وأنماطٍ قياديّةٍ حديثةٍ، ورفع جودة الخدمات التعليميّة، وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، بحيث يمكنها الحصول على مراكزٍ متقدمةٍ في الترتيب العالميّ للمدارس، والتي يتمّ قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة الخاصّة بالميزة التنافسيّة التي تمّ تطويرها لهذا الغرض".

المدارس الخاصّة

"هي أية مؤسسة تعليميّة أهلية أو أجنبية أو غير حكوميّة ليست من أملاك وزارة التربية والتعليم العالي، وتقدم خدمة التعليم الأساسي أو الثانوي وفق المناهج الفلسطينيّ أو أي خطة منهاج معتمد من قبل الوزارة" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016: 2).

مديرية تربية الخليل

وهي الجهة التي تتبع وزارة التربية والتعليم، وتشرف على المدارس الحكومية إداريًا وماديًا وفنيًا في منطقة وسط الخليل، جنوب الضفة الغربية (وزارة الحكم المحليّ ومديرية تربية الخليل، 2019: 9).

مدير المدرسة

"هو الشّخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليميّة ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة وإعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج الهادفة والبناءة" (عطوي، 2015: 22).

المعلم

"هو الشخص المؤهل أكاديمياً وتربوياً للقيام بمهنة التدريس، وبناء شخصية الطالب على أسس علمية سليمة، ومشجع فيه خصائص الإنسان الصالح المفيد لنفسه ومجتمعه، وهو الشخص المسؤول عن توزيع المعرفة، وعن تزويد الطلاب بها، وتيسير المعلومة وتبسيطها لهم، مما يخلق فرصاً للطلبة لترسيخ ما تعلموه، وتطبيقه في حياتهم العملية." (حماد والنخالة وسالم، 2009: 12).

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

الإطار النظريّ

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مقدمة

ظهر مفهوم الميزة التنافسيّة تحديداً منذ الثمانينات، ثم بدأت بالانتشار والتوسّع بعد كتابات مايكل بورتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسيّة (Porter, 1990)، فقد أصبحت تمثّل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصةً جوهريةً لكي تحقّق المؤسسة ربحيةً متواصلةً بالمقارنة مع منافسيها، وفي ظلّ الانفتاح والعولمة التي يشهدها عالم اليوم، واشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، وجدت المنظّمات نفسها مضطّرةً على العمل ضمن أساليب وخطواتٍ حديثةٍ لتتمكّن من مجارة حدّة المنافسة في السوق، للحفاظ على وضعها، والتغلّب على منافسيها (Bisara, 2013).

وتنشأ الميزة التنافسيّة بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع (حيدر، 2002).

وينظر إلى مؤسسات التعليم باعتبارها محوراً رئيسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظلّ المتغيرات العالميّة المتلاحقة، التي أفضت إلى انفتاح مجتمعات العالم بعضها على البعض.

وقد أدى الانفتاح إلى سعي مؤسسات التعليم لتحسين مخرجاتها وتجويدها للمنافسة والتّميّز، حيث إنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة، وهو الأمر الذي قاد إلى إيجاد تحدياتٍ ومتطلباتٍ جديدة، سواءً كانت خدميةً أو

إنتاجيةً، ومن ثمّ استخدام المدارس لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسيّة، ومن هنا يتضح أنّ التعليم المدرسيّ هو الأكثر أهميّةً الآن بالنسبة للفرد أو للقدرة التنافسيّة الوطنيّة، ففي الوقت الذي تختلف فيها الضغوط عبر مجموعات أصحاب المصلحة، فإنّ قادة المدارس الخاصّة والكليات والجامعات وصانعي السياسات العامة والطلاب وأسرهم يَسْعَوْنَ إلى إيجاد طرق جديدة لتوفير الحصول على تعليم ذي جَودةٍ وتميزٍ عالميٍّ (دماج، 2019).

وتجدر الإشارة إلى أنّ التنافسيّة من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر، وتستخدم في المؤسّسات التعليميّة في السنوات الأخيرة، وبالتالي فإنّ التعليم مصدرٌ مهمٌ للتنافسيّة الوطنيّة أو العالميّة (العتيبي، 2014).

وهذا يعني أنّ التّعليم مصدر مهمٌ للتنافسيّة الوطنيّة بسبب دوره في التحسّن الصّناعي، وتوليد القيمة المضافة، فلكي يكون الاقتصاد إنتاجياً تنافسياً، لا بدّ من وجود نظامٍ تعليميٍّ قويٍّ وفَعّالٍ يتميّز بالجَودة والوصول المتساوي بهدف بناء قاعدة رأس مال بشريٍّ متميز يسعى إلى الازدهار الوطنيّ (الحلايبي، 2020).

وفي ضوء ما تقدم، أصبح لزاماً على المؤسّسات بشكل عام والمدارس الخاصّة بشكل خاصّ السير وُفوقٍ منهجيّةٍ واضحةٍ تؤهلها لتحقيق الميزة التنافسيّة، خصوصاً في ظلّ التطور السريع في مجالات الحياة المختلفة، فالحرص على ميزة تنافسيّةٍ عاليةٍ لم يعد أمراً ثانوياً، بل بالعكس، أصبح أمراً ضرورياً ومهمّاً.

مفهوم الميزة التنافسيّة

تُعَدُّدت مفاهيم الميزة التنافسيّة، فقد قدم أصحاب الاختصاص مختلف وجهات النظر تبعًا لطبيعة عمل كل شخص، وبيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في هذا المجال، وفيما يلي عرضٌ لأهم مفاهيم الميزة التنافسيّة:

يشير بورتر (Porter, 1990) إلى أنّ مصطلح (الميزة التنافسيّة) يعني قدرة المنظّمة على صياغة الإستراتيجيّات وتطبيقها، بحيث تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في الشروط نفسها، إذ تتحقّق من خلال الاستثمار الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسّسة.

بينما يرى حسن (2017) أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعيّة الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءةً، مقارنةً بالمؤسّسات الأخرى، كما أنّ الميزة التنافسيّة تمثّل مجموع الخصائص أو الصّفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسّسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ الميزة التنافسيّة هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميّز الذي تملكه المؤسّسة بشكل عام، والميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة تتبلور في خدمات تُحقّق للطلبة والأهل مستوى من الإشباع والمنافع والخدمات التعليميّة أكبر ممّا يقدمه المنافسون الآخرون.

مفهوم الميزة التنافسيّة في مجال التعليم

يعتبر مجال التعليم جزءًا لا يتجزأ من مجالات الحياة المختلفة، بل هو الجزء الأهمّ فيها، فتظهر الميزة التنافسيّة فيه كما تظهر في المجالات الأخرى، فتختلف تعريفات الميزة التنافسيّة باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة بيئة العمل وسوقه الذي تعمل فيه المؤسسة، وكذلك طبيعة المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على النجاح أو التّفوّق، بالإضافة إلى التوجّه العام الذي يمكن عن طريقه تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ومن ثمّ تحقيق الميزة التي تميّز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة التنافسيّة المحليّة أو العالميّة، وبناءً على ذلك؛ فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسيّة.

يرى وانج (Wang, 2014) أنّ (الميزة التنافسيّة) في التعليم تهدف بشكل أساسيّ إلى تطوير المدارس من خلال تحسين أدائها، وتنفيذ إجراءات تتيح لها التّفوّق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسيّة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الإستراتيجيّة، فالميزة التنافسيّة تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع إستراتيجياتٍ مُلائمة وتنفيذها بطريقة معينة.

وأوضح قطب (2008) أنّ تحقيق التّميّز في التعليم هو نشاط عقليّ نقديّ، واستشراق منظم يهدف إلى تحليل منظومة التعليم ونقدها، وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها، وإبراز أوجه التّميّز فيها، وذلك وفق رؤى ومعايير مستقاة من تجارب وخبراتٍ ومعاييرٍ عالميّة.

بينما يعرضها إبراهيم (2009) بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليميّة وبحثية عالية الجودة، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدراتٍ ومزايا تنافسيّة في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثمّ التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

ويعرفها ببيساريا (Bisara, 2013) بأنها القدرة على تحسين الأداء المدرسي وتطويره بما يخدم ويحقق الأهداف المخططة بشكل أفضل في المدارس المنافسة.

في حين يعبر عنها الديحاني (2017) أنها مجموعة الخصائص التي تميز المدرسة عن غيرها، وتسعى إلى تطويرها من خلال آليات ووسائل تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في مجالات أخرى تميّزها عن غيرها من المدارس.

أما الدهدار (2014) فيرى أنّ الميزة التنافسية في المدارس الخاصة هي مجموعة المتغيرات المتعلقة بالابتكار والتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا، وتقديم قيم إضافية للطلاب، مثل الخدمة المناسبة والاستجابة لحاجات الطلبة وغيرها التي تكسب المدرسة القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من المدارس.

وفي الفترة السابقة أثرت جائحة كورونا على الأنظمة التعليمية حول العالم ما أدى إلى إغلاق شبه تام للمدارس والجامعات والكليات، ابتداءً من (19 مايو 2020)، حيث يتأثر المتعلمون بسبب إغلاق المدارس استجابة للجائحة التي واجهت العالم أجمع، وعلى الرغم من العودة إلى فتح مجالات الحياة أبوابها للعمل، إلا أن تأثير الجائحة لم يخفى على أحد، لا يؤثر إغلاق المدارس فقط على الطلاب والمعلمين والعائلات بل يتجاوز ذلك ليكون له عواقب اقتصادية واجتماعية، وقد سلط إغلاق المدارس استجابة لكوفيد (19) الضوء على قضايا اقتصادية واجتماعية متنوعة بما فيها الأمور الطلابية، والتعلم الرقمي، وانعدام الأمن الغذائي، والتشرد، بالإضافة إلى الوصول إلى رعاية الأطفال، والرعاية الصحية، والإسكان، والإنترنت، وخدمات الإعاقة، ولقد كان الأثر أشد على الأطفال المحرومين وعائلاتهم ما أدى إلى انقطاع التعليم، والتغذية السيئة، ومشكلات رعاية الأطفال، وما يترتب على ذلك من تكلفة اقتصادية للأسر التي لم تستطع العمل، استجابة لإغلاق

المدارس، واستجابة لتأثير جائحة كورونا على الأنظمة التعليمية حول العالم بسبب الإغلاق شبه تام للمدارس والجامعات والكليات سعت كلٌّ منها إلى تقديم أفضل ما لديها لتعويض النقص الذي حدث خلال الجائحة، فزاد التنافس بين المؤسسات المختلفة، وأهمها مؤسسات التعليم، التي سعت لاستقطاب الطلبة برفع درجات كفاءتها، وتقديم منافسات عالية بين أقرانها من المدارس (العامري، 2021).

ومما سبق نجد أنّ تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليميّة أصعب من تلك المؤسسات الربحيّة التجارية، صحيح أنّ مبادئ الميزة التنافسيّة واحدة، إلا أنّ مدخلات الأنظمة وآلية العمل ومخرجاتها مختلفة، فالمؤسسات الربحيّة، مدخلاتها مادية يسهل التحكم فيها، بينما مدخلات التعليم في الأساس هي مدخلات بشرية، ممّا يؤدي إلى صعوبة التحكم في مخرجات المدارس، وكذلك الحاجة إلى وقت طويل لظهور نتائج أداء المدارس، وهنا يمكن القول: إن مؤسسات التعليم يجب عليها الحرص على تحقيق ميزة تنافسيّة عالية، سيما المدارس الخاصّة، والتي تعتمد في تمويلها على أقساط الطلبة بشكل أساسي.

أهميّة الميزة التنافسيّة

تمتلك المدارس ميزة تنافسيّة عندما تكون قادرةً على تقديم عروض للطلبة وذويهم تفوق كلّ العروض المقدمة من المدارس المنافسة، بحيث تظهر أهميّة الميزة التنافسيّة في القدرة على التميّز عن باقي العروض والوصول إلى المجتمع لاتخاذ قرار المشاركة، وتكمن أهميّة الميزة التنافسيّة فيما يلي (السكرانة، 2018):

1. تقليص النفقات: تسهم الميزة التنافسيّة في تقليص النفقات التسويقية وتوظيف رؤوس

الأموال غير الصّوروية، نظرًا للأثر الذي تخلفه الميزة التنافسيّة لدى جمهور المستهلكين.

2. إدارة الموارد: تشكّل الميزة التنافسيّة مصدرًا مهمًا لتنظيم الموارد البشرية وغير البشرية العاملة في المؤسسة من خلال إدارة الوقت وطبيعة الأنشطة للوصول إلى عائد استثمار عالٍ.

3. زيادة اليقين: تساعد الميزة التنافسيّة المؤسسة في زيادة اليقين تجاه الأعمال والنشاطات التجارية الممارسة، وضبط تلك النشاطات في حال أثرت سلبيًا على الميزة التنافسيّة التي تمتلكها المؤسسة.

ويضيف حافظ (2016) أهمّيتين أخريين للميزة التنافسيّة، وهما:

1. القدرة على التنبؤ

يمكن من خلال إدارة الميزة التنافسيّة للشركة الوصول إلى تنبؤاتٍ تتعلّق بإيرادات المؤسسة، وتحديد الخيارات الممكنة زيادتها وتحقيق معدلاتٍ ربحيةٍ أعلى.

2. إنشاء تحالفات

إذ تشجّع الشّركات على إقامة تحالفات لصدّ نقاط الضّعف من خلال الاستفادة منها كنقاط قوة في شركة أخرى.

ونرى ممّا سبق أنّ للميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة آثارًا إيجابيةً كبيرةً تعود بالنفع على المجتمع والمستفيدين وأولياء الأمور، فتسعى كلّ مدرسة خاصّة إلى تقديم أفضل الخدمات، وتقليل النفقات على أولياء الأمور، ورفع اقتصاد البلد من خلال تحقيق عائد استثمار عالٍ، كما أنه يمكن تشكيل تحالف بين مدرستين خاصّتين تمتلكان ميّزتين تنافسيّتين مكملتين لكلّ مدرسة، والخروج بعائد أفضل للمجتمع.

أبعاد الميزة التنافسيّة

اختلف المهتمون بشأن الميزة التنافسيّة في تحديد أبعادها؛ ويعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل تلك المؤسسات وأهدافها، وجاءت الدراسات والأدبيات المتخصصة بمسمياتٍ وأبعادٍ مختلفةٍ باختلاف بيئات الدراسة واهتمامات الباحثين.

وترى البنا (2013) أنّ أبعاد الميزة التنافسيّة تتمثل في التكلفة المنخفضة وجودة المنتج أو الخدمة والتميز في الأداء، وتعتبر الكفاءة، والإبداع، والجودة، والاستجابة لحاجات المستفيد أكثر أبعاد الميزة التنافسيّة شيوعاً، وهي الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل مؤسسات التعليم وبيئتها.

ويرى هل وجونز (Hill and Jones, 2008) أنّ الميزة التنافسيّة تتوفّر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمةٍ متفوّقةٍ، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسّد من خلال خفض معدّلات هيكل التكلفة أو خلال تمييز المنتج أو الخدمة، وتشكّل هذه الأبعاد الأسس العامة لبناء الميزة التنافسيّة التي يمكن لأيّ مؤسسة أن تتبناها، بصرف النظر عن طبيعة نشاطها أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها.

ويمكن توضيح أبعاد الميزة التنافسيّة كما ذكرت على النحو الآتي:

1. الكفاءة المتفوّقة

تتجسّد الكفاءة في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكميّة المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة، وتتمثّل الكفاءة المتفوّقة في الإنتاجية العالية بأقلّ التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة، وكلّما ارتفعت الكفاءة الإنتاجيّة للمنظمة مقارنةً بغيرها استطاعت المنظمة تحقيق مزايا تنافسيّة لها (Al- Mutlaq, 2017).

2. الجودة المتفوقة

تفرض المنافسة الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة، وتتحقق الجودة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات المستخدمين، وتحقق رضاهم، باعتبار أن الجودة أحد أهم أسس الميزة التنافسية وأبعادها التي تزيد من قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة (Al .

Masry, 2016)

3. الإبداع المتفوق

إن الإبداع والتحديث المستمر للخدمات لمواكبة التغيرات في رغبات المستخدمين، والإبداع والابتكار في تقديم خدمات جديدة ومميزة تفوق مثيلاتها في المنظمات المنافسة يخلق للمنظمة التفرد والميزة التنافسية على المنظمات الأخرى، ويتضمن الإبداع كل ما يطرأ على منتجات المؤسسة أو خدماتها وهيكلها وأساليب العمل والإدارة والإستراتيجيات، ويتحقق من خلال تقديم خدمة أو منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد ومختلف عن المنافسين (Al Mohammadi, 2020).

4. الاستجابة المتفوقة لاحتياجات المستهلك

وهذا يتطلب المعرفة الدقيقة لاحتياجات المستهلكين، ومن ثم العمل على تلبيتها، من خلال تطوير العمليات والخدمات وتحسينها بما يناسب ويلبي الرغبات والاحتياجات؛ حيث تتحقق الاستجابة المتفوقة من خلال تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات وخدمات جديدة غير موجودة في السوق، ومواءمة المنتجات والخدمات مع الطلبات الفريدة للمستهلكين وتوفير الخيارات والبدائل المتنوعة، مع أهمية السرعة في الاستجابة لاحتياجات المستهلك، بالإضافة إلى مصادر أخرى

لتعزيز الاستجابة للمستفيدين وتدعيمها من خلال الأداء المتفوق، الخدمة المتميزة، واستدامة الميزة تتطلب الاستمرار في التركيز على الأبعاد الأربعة لبناء الميزة التنافسيّة التي تتضمّن الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للمستفيدين من خلال تطويرها كفاءات متميزة تسهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات (حافظ، 2016)،.

ومن خلال ما سبق، فإنّ الميزة التنافسيّة للمدرسة تتحقّق من خلال استثمار المدرسة لإمكاناتها بأقصى درجة ممكنة، مع سعيها المستمرّ للتطوير والتحسين المنبثق من خططٍ منظّمةٍ شاملةٍ ومدرّوسة لتكون قادرةً على تزويد المجتمع المحليّ والعالميّ بكفاءات مميزة قادرة على منافسة أفضل الكفاءات، سواء المحليّة منها أو العالميّة، وهذا لن يتحقّق إلا بإدارةٍ واعيةٍ قادرةٍ على استثمار جميع الإمكانيات والطاقات للوصول إلى الهدف المنشود في الكيفية التي تستطيع بها المدرسة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من المدارس الأخرى، فلا بدّ لأيّ مؤسسة تعليم أن تبحث عن الوسائل والآليات المناسبة والبرامج التي تجعلها منافساً قوياً لتحقيق أهدافها المنبثقة من أهداف المجتمع، وعليه لا بدّ أن يحرص جميع المسؤولين في تلك المؤسسات على النهوض بتلك المؤسسة الراقية لجعلها منارةً في مجتمعها والمجتمع الدولي وبخاصّة في ظلّ ازدياد حدّة المنافسة العالميّة.

خصائص الميزة التنافسيّة

إنّ الميزة التنافسيّة تختلف بحسب نشاط المؤسسة (صناعي، تجاري، أكاديمي،...)، حيث تتمثل الميزة التنافسيّة لتلك المؤسسة بحسب قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق بين مثيلاتها، وتتمتّع الميزة التنافسيّة ببعض الخصائص، منها كما ذكرها الخضير (2004)،

والبنا (2013):

1. أنها تبنى على الاختلاف وليس على التشابه، وبما يتوافق مع المتغيرات المحليّة والعالميّة ممّا يساهم في تحسن منتجات المؤسسات ويجعلها قادرة على المنافسة بين مثيلاتها من المؤسسات وبما يضمن بقائها بقوة.

2. أنه يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، بحيث تكون خططها مبنية على دراسة شاملة ومتكاملة لجميع أقسامها وتطويرها بشكل مستمر.

3. عادة ما تكون مركزة جغرافيا في منطقة معينة.

ومما سبق نرى أنه وحتى تستمر المدرسة في أداء رسالتها المنوطة بها، وقائمة بأعمالها لا بدّ من مراعاة خصائص الميزة التنافسيّة، لتستطيع مجاراة متطلبات العصر، وبناءً على ذلك يتطلب من كلّ مؤسسة أن تخطّط لأعمالها تخطيطاً مناسباً، ونظراً للمكانة الكبيرة لمؤسسات التعليم في المجتمعات نتيجة لأدوارها المختلفة المتمثلة في التدريس وخدمة المجتمع، وتخريج الطلبة وصقل شخصياتهم تبرز أهميّة الميزة التنافسيّة لهذه المؤسسات، وخاصّة في البقعة الجغرافية لتلك المدارس، ولا يمنع ذلك من زيادة حدّة الميزة التنافسيّة خارج المنطقة الجغرافية للمدرسة الخاصّة.

أنواع المزايا التنافسيّة

نظراً لاختلاف الميزة التنافسيّة بين المؤسسات، فللمدارس الخاصّة الخصوصيّة الأكبر في تميّزها عن باقي المؤسسات في الميزة التنافسيّة بين أقرانها، لذا وجبت معرفة أنواع المزايا التنافسيّة في مختلف المؤسسات.

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسيّة وفقاً لثلاثة ظروف وهي كما ذكرها الديحاني (2017):

1. مصدر الميزة: وهي نوعان من الميزة وفقاً لهذا المعيار:

أ. مزايا تنافسيّة منخفضة: وهي سهولة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين، مثل التكلفة الأقلّ لكلّ من العمل والمواد الخام.

ب. مزايا تنافسيّة مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة وكالة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقلّ تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدّد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعًا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكلٍ أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليًا أو محاكاتها؛ لذا قد يتطلب الأمر لجوء الشركات إلى تغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسيّة جديدة، ومن مرتبة مرتفعة.

ويتطلب نوعا المزايا التنافسيّة المرتفعة والمنخفضة عددًا من الخصائص والتي ذكرها (ال سعدي، 2017):

1. يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهاراتٍ وقدراتٍ عالية المستوى، مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا على القدرات الفنية الداخلية.

2. تتطلب مجهوداتٍ تسويقيةً متراكمةً وعلاقاتٍ وطيدةً مع كبار العملاء.

3. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة، مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

ويضيف عابدين (2011) نوعين آخرين من المزايا التنافسية، هما:

1. الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة المنتج وتسييره، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالإستراتيجية التي تُبنى على الميزة التنافسية الداخلية هي السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكساب ميزة التكلفة الأقل، التي تعني قدرة المؤسسة على تصميم المنتج وتصنيعه وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.

2. الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذي نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري، إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال، أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكّن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل، إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل، مقارنةً بالمنافسين الآخرين.

وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما ذكرها بوازيد (2012)، وحسن (2017)، والتويجري (2020) فيما يلي:

1. مراقبة الحجم: يمكن كلّ من التوسيع في تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، والتوسيع في السوق أو نشاط تسويقيّ مكثف من تخفيض التكاليف، غير أنّ الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أنّ البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى، ومنه توخّي التوازن في عملية البحث هذه.

2. مراقبة التعلّم: ينتج التعلّم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإداريين والمعلّمين والمتعلّمين على حدّ سواء؛ لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب، بل يتعدّاه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيررون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، حيث تتم مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثمّ مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3. مراقبة الروابط: تتمكّن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، ثمّ العمل على استثمارها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4. مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضًا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعاتٍ ضاغطةٍ.

5. مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السّابقة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يتمتّعون بالخبرة، بحيث نجد أنّ امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولاً، أما في بقية القطاعات الأخرى، فينبغي التريث والانتظار، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسين السابقين، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين، واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6. مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخصّ الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أنّ المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ عمل المؤسسات المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية لها بين منافسيها من خلال الأبعاد المختلفة، وفي المدارس الخاصة؛ فإن البعدين الرئيسيين، هما البعد الداخلي، المتمثّل في بناء مدرسة متكاملة من حيث توفير الكادر المدّرب المؤهل والقادر على إدارة تلك المدرسة بكفاءة عالية، بالإضافة إلى استمرارية التدريب والتأهيل المستمرّ للمعلّم والطالب، بحيث يبقى العنصر البشريّ دائماً مواكباً لآخر التطورات المتعلقة بعمل تلك المدرسة، وبعد خارجيّ يتأثر بالبيئة المحيطة للمدرسة والمجتمع المحليّ ويؤثر بها، كما نجد أنّ الإستراتيجية

المبنية على أساس الميزة التنافسية الداخلية والخارجية متكاملتان، فالداخلية تنشأ في داخل المدرسة بين مختلف الأفراد، بين المعلمين والطلبة، ومختلف المراحل، أما الخارجية فتكون إستراتيجية التميز بين باقي المدارس، ومن هنا ثمة حاجة ماسة لفهم المصادر المحتملة لتمييز المدرسة من خلال توظيف قدرات وكفاءات في المدرسة لتحقيق جوانب التميز.

دورة حياة الميزة التنافسية

معلوم أنه كما هي الحال بالنسبة لدورة حياة جميع الكائنات الحية وغير الحية على وجه الأرض، فإن للميزة التنافسية دورة حياة، وهي على مراحل متتابعة كالتالي (صلاح الدين، 2018)، و(أبو ختلة، 2016):

1. مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

2. مرحلة التبني: تحقق الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة، وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قلدوا ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، وتقديم منتج مميز له.

ومما سبق نجد أنه لا بدّ للميزة التنافسيّة من مراحل لتمرّ بها متتالية، فأيّ فكرة تقوم عليها المدرسة للتنافس تحتاج للتخطيط الجيد، ومن ثمّ نشر الفكرة وتطبيقها، وعند تطبيقها تسعى المدارس الأخرى جاهدةً إلى محاولة التقليد، فيصبح هناك ركود في المدرسة حتّى تأتي بما يميزها، فتسعى إلى ابتكار الجديد والمميز الذي يخدم المدرسة والمجتمع معاً.

الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

إنّ التنافس بين المؤسسات يقوم على أبعاد عدة، وتتحدد الأبعاد لنطاق التنافس بين المؤسسات بعدة نطاقات كما ذكرها (الصلاحات، 2017) و(أبو بكر، 2008) وهي:

1. نطاق القطاع السوقيّ: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتمّ خدمتهم.
2. النطاق الرأسيّ: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً.
3. النطاق الجغرافيّ: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة.
4. النطاق الصناعيّ: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلّها المؤسسة؛ إذ إنّ وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرصٍ لتحقيق مزايا تنافسيّة عديدة، فقد يمكن استخدام التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات نفسها عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ونجد ممّا سبق أن الميزة التنافسيّة في المؤسسات والمدارس الخاصّة لا تعتمد على نطاق واحد، وإنما تعتمد على أنطقة تتعدّى الزمان والمكان، فقد لا تقتصر على محيط المدرسة الخاصّة، بل

تُعدُّ ذلك إلى خارج محيط المدرسة الجغرافي، كما أنّ نطاق الميزة لا يكون فقط خارجياً على مستوى المدرسة فقط، بل وداخلياً أيضاً.

شروط الميزة التنافسيّة

للميزة التنافسيّة وحتى تتحقّق وإن كانت بدرجات متفاوتة شروط يجب العمل بها من قبل القائمين على المدارس الخاصّة، وحتى تكون الميزة التنافسيّة ذات فاعلية يتمّ الاستناد إلى الشروط الآتية والتي ذكرها (بوران، 2016) و(حسين، 2012):

1. حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوّق على غيرها من المنافسين، بحيث تتميّر عن غيرها بما

تقدمه من المدارس الخاصّة، لجذب أكبر عدد إليها، لتحقيق الأهداف المنشودة لتلك

المدرسة الخاصّة.

2. الاستمرارية: يمكن أن تستمرّ خلال الزمن، بحيث لا تتوقّف عند فترة زمنية معينة بإنجاز

محدد، بل تستمرّ بالتغييرات وفق ما يتطلبه التطور والتقدم.

3. إمكانية الدفاع عنها، وصعوبة محاكاتها أو إلغاؤها من قبل المنافسين، حتى تبقى في

ميدان المنافسة والظهور.

ومما سبق نجد أنه ولكي تضمن هذه الشروط فعاليتها يجب أن تكون مجتمعة؛ لأنّ كلّ شرط

مرهون بالآخر، فالحسم مقترن بالاستمرارية، والأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها، وفيما إذا

اختلف شرط من هذه الشروط، قد تختفي المدرسة الخاصّة من ساحة المنافسة!

إستراتيجيات تكوين الميزة التنافسيّة

تستند المدارس على إستراتيجيات معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسيّة، وبناءً على ذلك ثمة إستراتيجيات عامة للتنافس كما أوردها صايمة (2017)، والرب (2016)، ودماج (2019):

أولاً: إستراتيجية القيادة في التكاليف

وتعني أن تصبح المنظّمة أقلّ المنظّمات في مجال الصّناعة من ناحية تكلفّة منتجاتها أو خدماتها، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسّسات على تحقيق التكلفة الأقلّ، وهي: (توافر اقتصاديات الحجم، والآثار المترتبة على منحى التعلّم أو الخبرة، ووجود فرص مشجّعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مساهمين واعين تماماً للسعر).

ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية الرّيادة السّعريّة، حيث تُسَخَّرُ ميزة الريادة السّعريّة قدرات المدارس على تقديم منتجات أو خدمات مكافئة لمثيلاتها في الجوّدة لدى المنافسين، ولكن بأسعار أقلّ، عند طرحها في الأسواق، لتشكّل ميزة تنافسيّة عن باقي المدارس.

وتحقّق هذه الإستراتيجيّة عدة مزايا، من بينها كما ذكرها (عامر، 2017):

1. ضمان موقع تنافسيّ حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
2. فيما يتعلق بمورّدي المدرسة المنتجة بتكلفة أقلّ، يمكن أن تكون في مأمن من الموردّين الأقوياء، وخاصّة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرّجة.

3. المدرسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات الأقساط كسلاح ضد السلع البديلة، وستتمتع بحصانة ضد المنافسين حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

وأوضح السكارنة (2018) أن النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية تتحقق بتوفر الشروط الآتية:

1. طلب مرن للسعر، حيث ينجم عن أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة المشتركين في المدرسة الخاصة.

2. نمطية الخدمات المقدمة، وعدم وجود طرقٍ كثيرةٍ لتمييز الخدمات.

3. وجود طريقة واحدة لاستخدام الخدمات بالنسبة لكلّ المشتركين في المدرسة.

4. محدودية تكاليف التسجيل والأقساط.

وقد أضاف جمعة (2009) عوامل أخرى لتحقيق ميزة التكلفة الأقل، ومنها:

1. وفورات اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلّم والخبرة.

2. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

3. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها، ودرجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في

استغلال الفرص المتاحة.

4. التكلفة من خلال اختيار مواقع مميزة للمدارس الخاصة.

ولكن ثمة أخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل، وهي كما ذكرها (شليبي، 2018):

1. التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالخدمات، وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير

المباشرة.

2. إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطيء لعوامل تطور التكاليف.

3. غياب استغلال الروابط وتهديد التّميّز .

ثانيًا: استراتيجية التمييز

وتعني (إستراتيجية التمييز أو الاختلاف) تمييز منتجات المدرسة وخدماتها واختلافها عمّا يقدمه المنافسون، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للخدمات، جودة متميزة، تصميم هندسيّ، طبية...الخ.

ومن أهمّ مجالات التمييز التي تحقّق ميزة تنافسيّة لمدة أطول هي (طالب، 2012):

1. التمييز على أساس التّفوق الفنيّ.

2. التمييز على أساس الجودة وغيره من المنتجات والخدمات.

3. تُعدّد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

4. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز نفسها.

ويمكن اتّباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة الآتية (Elmeski, 2015) :

شراء مواد خام جيدة تؤثر إيجابًا على جودة الخدمات النهائية.

1. تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه الخدمات، بحيث تتمكن من احتلال مركز قياديّ

بشأن تقديم منتجات جديدة في السّوق.

2. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

3. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمةً أكبر للمستهلك، نظير المبلغ المدفوع فيه.

وحتّى تحقّق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر، لابدّ من توافر عدة شروط، منها (السلمي، 2010):

1. تقدير المسجلين في المدرسة قيمة الاختلافات في الخدمات ودرجة تميزها عن غيرها.
2. عملية التعلم والتعليم وتعني التركيز على عدم وجود عيوب في عمليتي التعلم والتعليم، وتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية للمدارس الخاصة، واستخدامات مرنة للمنتج، وأخيرًا جودة الخدمات.

يمكن لبعض المؤسسات أن يشوبها أخطاءً ونواقص ناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحياة على خاصة التميز أو تكاليفها، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: (التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع، بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز) (Porter, 1990).

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتميز، لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية، وهي تكلفة التميز، فأى مدرسة تسعى إلى الحصول على خاصية التفرّد تخصّص مبالغ كبيرة من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة، لا بدّ من استعمال أكبر قدر من المواد الأولية، أو تكون ذات سعرٍ مرتفعٍ، مقارنةً مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين، وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يعزى إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أنّ تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف، وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

ثالثًا: إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في المجتمع، من خلال إشباع حاجاتٍ خاصّةٍ للمجموعة، وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

1. توفر مجموعات متميزة من المسجلين في المدارس الخاصة ممن لهم حاجات مختلفة، أو عندما تشتد حدة عوامل التنافس.

2. في حال عدم محاولة أي منافس التركيز في المجتمع المستهدف نفسه.

ويتمّ الدخول في إستراتيجية التركيز من خلال خطوتين، هما: (الأسطل، 2013):

1. اختيار أي قطاع أو تحديد من قطاعات الصناعة يتمّ التنافس فيه.

2. تحديد كيفية بناء ميزة تنافسيّة في القطاعات السّوقية المستهدفة.

ولاختيار أيّ من القطاعات يتمّ التركيز عليه، فلا بدّ من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة حجم القطاع وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس فيه، وأهمّيته الإستراتيجيّة، ثمّ تتمّ المقارنة بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السّوقيّ.

وتتحقّق ميزة تنافسيّة في ظلّ إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين، هما: (إدريس والمرسي، 2016):

أ. النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب. التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

ج. إنّ تحديد سمة منتج فريد من نوعه عن المنافسين في الصناعة هو العامل الدافع في إستراتيجية التمايز؛ وذلك بدلاً من تقديم أسعار منخفضة للمستهلك؛ تميّز الشركات نفسها عن منافسيها بذلك.

رابعاً: إستراتيجية الموارد

تشير الميزة التنافسيّة الخاصّة بالموارد إلى القدرات التي تمتلكها المؤسّسة في الوصول إلى موارد أو مواد إنتاج محدودة.

خامساً: إستراتيجية العلامة التجارية

تسهم الميزة التنافسيّة التي تؤسّسها العلامة التجارية في خلق ولاء لدى العملاء، ودفع مبلغ إضافي للحصول على المنتجات أو الخدمات التي تطرحها المؤسّسة صاحبة العلامة التجارية، وإضفاء تحديثات مميزة وفريدة لتوفير مزايا استثنائية.

سادساً: إستراتيجية التنافس التفاضلي

تمثل الميزة التنافسيّة التفاضلية قدرة المدرسة على تقديم خدمات ومنتجات فريدة تضيف فائدة مكتسبة للمشاركين لا يمكن إضافتها من قبل المدارس المنافسة، وهو ما يعزز من مكانة المدرسة في المجتمع المستهدف.

سابعاً: إستراتيجية التواجد في المجتمع

تعكس الميزة التنافسيّة المرتبطة بصلتها ووجودها في المجتمعات قدرة المدرسة على التميّز في مجتمعات مُتعدّدة بدلاً من وجودها في مجتمعٍ واحد، تستفيد المدرسة من المعلومات الديموغرافية المتعلّقة بكلّ مجتمع لتطوير الخدمات لتلبية الاحتياجات المرغوبة ضمن هذا المجتمع، وتعزيز العلاقات مع الأفراد.

ثامناً: إستراتيجية الشبكة

تلجأ المدارس التي تملك خدمات الاشتراك أو وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاتصال إلى تعزيز أطر الميزة التنافسيّة المرتبطة بالشبكة.

ومما سبق فإن هناك إستراتيجيات تطبق في المدارس الخاصّة بنسبٍ متفاوتةٍ، فإستراتيجية الميزة التنافسيّة مثلاً يمكن أن تكون بسيطة كجودة أفضل للخدمات، وقد تكون معقدة تتضمن صفاتٍ ومزايا للمدرسة غير موجودة في المدارس الأخرى، كما أنّ إستراتيجية القيادة في التكاليف تتعلّق بأقساط المدارس الخاصّة بتكلفة أقلّ يمكن أن تكون في مأمن من المدارس الخاصّة القويّة، وخاصّة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والدرجة من الأقساط وأسعار الكتب والملابس وغيرها، أما إستراتيجية التمييز فتتعلّق بأنشطة التسويق وتسجيل أكبر عدد من الطلبة والخدمات المقدمة من قبل المدارس الخاصّة التي تؤدّي إلى تقديم المساعدات الفنية للطلبة وأولياء الأمور، وخدمات أفضل، ومعلومات أكثر للطلبة على كيفية اكتساب التعلّم والتعليم، كما أنه على غرار إستراتيجية التركيز على التكلفة، تستهدف إستراتيجية التركيز على التمايز شريحةً معينةً داخل المجتمع، وتوسّع المدارس الخاصّة فيها إلى بناء ميزة تنافسيّة للوصول إلى مواقع أفضل في المجتمع، من خلال إشباع حاجات خاصّة للمنتسبين إلى تلك المدرسة.

الموارد أساس لبناء الميزة التنافسيّة

إنّ تحقيق ميزة أو مزايا تنافسيّة للمؤسسة يتطلب توفرها في مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، وتسييرها تسييراً فعالاً وكفؤاً، ولكي يُضمن بشكلٍ كبير نجاح الإستراتيجية التنافسيّة للمدرسة، يجب توفّر الموارد، وهذه الموارد هي (أبو بكر، 2008):

أولاً: الموارد الملموسة، وتشمل كلاً من:

1. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة الخدمات، لذا يجب على المدرسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
2. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المدرسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات؛ لذا يجب على المدرسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
3. الموارد المالية: تسمح بخلق خدمات جديدة وطرحها في المجتمع، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح أفرع جديدة للمدرسة الخاصة، لذا يجب على المدرسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار، وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ثانياً: الموارد غير الملموسة، وتضم ما يلي:

- أ. الجودة: تسعى المدارس الخاصة إلى تحقيق حصصٍ سوقيةٍ عاليةٍ بالاعتماد على الجودة، وتحقق عندما تنجح المدرسة في تصميم خدمات وتنفيذها وتقديمها تشبع حاجات المجتمع المعلنة وتوقعاته وحتى تلك التي لم يفصح عنها.
- ويمكن للمدرسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسيةً عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات، واستلهاج حاجات المجتمع وتوقعاته كأساس لتصميم الخدمات وكافة الوظائف والنظم مع تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة، ويتم ذلك ب (Dominique, 2011)، و (Dessler, 2017):

1. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
2. اختيار قوى عاملة وهيئة تدريسية وتدريبهم وحفزهم ينجحون في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

3. تصميم سليم للخدمات وتنفيذ سليم للتصميمات.

4. تطوير علاقات إستراتيجية مع المجتمع.

5. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

6. التزوّد بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

ب. التكنولوجيا: إنّ العامل التكنولوجي من أهمّ الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة

التنافسية، بحيث يستمدّ أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المدارس

الخاصة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها، والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

ت. المعلومات: في ظلّ بيئة تنافسية يجب على المدرسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين

لهذه البيئة، بحيث تؤدي المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكّل مصدراً لاكتشاف خطط

المنافسين، وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمدرسة اتخاذ القرارات

الصحيحة في الوقت المناسب.

ث. المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المدرسة،

بحيث تستمدّها من مديرية التربية والتعليم مثلاً في كلّ محافظة، كما يمكن أن تنتجها من

خلال حلّ مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتسهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل

مستمرّ، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثاً: الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصلاً من أصول المدرسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من

قبل المنافسين من جهة أخرى، وهذا لأنها تمسّ العنصر البشريّ، فالموارد البشرية الآن تُعدّ أهمّ

ميزة تنافسيّة للمدارس الخاصّة، وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسيّة من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

ومما سبق نرى أنّ مؤسسات التعليم أصبحت بشكلّ عام والمدارس الخاصّة بشكلّ خاص ملزمة بممارسة مزايا تنافسيّة كالبحث عن التفرد والتفوّق عن المدارس الخاصّة الأخرى، سواء بالموارد المادية والبيئة المادية للمدرسة من المظهر الخارجيّ والداخليّ ومحتويات المدرسة الجاذبة، وهذا ما يحتمّ عليها البحث عن سبلٍ جديدةٍ لتلبية تطلّعات سوق العمل المستقبليّ، ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيّرات المفاجئة، وذلك لا يقلّ أهميّة عن الموارد غير الملموسة، وجودة الخدمات التعليميّة المقدمة إلى الطلبة، وكفاءة المعلّمين العاملين في المدارس الخاصّة، التي إما أن تحقّق للمدارس ميزة تنافسيّة عاليةً، أو تهوي بها إن لم تكن على المستوى المطلوب والمناسب مع المدارس الخاصّة المنافسة لها.

مميزات الميزة التنافسيّة

لا شك في أنّ مميزات الميزة التنافسيّة تتمثّل في تميّز المنظّمة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعلها تميّز عن المدارس وكفاءة الخدمات المقدمة مع المدارس الأخرى.

إن للميزة التنافسيّة مميّزات، ذكرها (الدرويش، 2013) على النحو الآتي:

1. جوده الخدمات: تمكّن المدارس الخاصّة من تقديم خدمات ذات مواصفات متميّزة وفريدة من طرازها، تلقى رضا المستخدم؛ لذلك يصبح عليها وعي وتحليل أصول التفوّق، واستغلال الكفاءات

والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وانتهاج طرق توسّع فعالة، وسياسات سعريه وانتهاج طرق توسّع فعالة، وترويجية تمكّنها من زيادة الحصّة السوقية.

2. اختصار الوقت: تحقيق ميزه على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الطلاب والأساتذة.

3. التعلّم: يمكن لخاصيّة التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلّم بصفة جيدة، إذ إن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلّمها، فالتعلّم الذي يمكن امتلاكه بشكلٍ شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميّز متواصل.

4. التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصيّة التفرد، حيث يتمّ ذلك بوساطة ضمّ أنشطة جديدة منتجة للقيمة.

ومما سبق نرى أنّ هناك العديد من المدارس الخاصة التي تحقّق ميزة تنافسيةً عاليةً في الأسواق، وبذلك بتحديد كلّ ما هو مرتبط بالمدرسة بدقّة، زمانياً ومكانياً، من الأعمال المرتبطة بالمدرسة وتحمل المسؤولية، وبذلك أصبحت تتفوق على باقي المنافسين، وقد شكّل تفوّق المدارس الخاصة نموذجاً متبعاً لدى العديد من المدارس الأخرى لخلق ميزة تنافسيةً مشابهة، فالميزة التنافسية تسعى إلى توفير كافة مستلزمات الإنتاج من أدوات ومعدات تقنية حديثة، حيث إنّ المعدات والأجهزة الحديثة ذات كفاءة عالية تسهم في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وتحقيق جودة عالية.

محددات الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في تحديد محددات الميزة التنافسية، فمنهم من حدّدها في اثنتين، ومنهم من حدّدها في ثلاث، فالميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها، ولذلك محدداتٌ تسعى كلّ مدرسة لتحقيق الحدّ الأقصى فيها.

وقد حدّد صايمة (2017)، و (Epstein and Hundert, 2012) محددات الميزة التنافسيّة على

النحو الآتي:

أولاً: حجم الميزة التنافسيّة

تتحقق سمة الاستمرارية إذا أمكن للمدرسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقلّ، أو تمييز الخدمات في مواجهة المدارس المنافسة، وبشكلٍ عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهودًا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يمكن للنطاق الضيق أن يحقّق ميزة تنافسيّة من خلال التركيز على مجتمع معين وخدمته بأقلّ تكلفة، أو توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقّق التكلفة مقارنةً بالمدارس الخاصّة الأخرى المنافسة.

ويضيف مرسي (1997) المحددات الآتية:

1. نمط الخدمة

يؤثر نمط الخدمة الذي تقدمه المدرسة على امتلاك ميزة تنافسيّة، إذ يمكن أن تمتلك المدارس الخاصّة التي تقدم خدمةً متخصّصةً أو احترافيةً ميزة تنافسيّة في خدمة المسجّلين في المدرسة، على الجانب الآخر، يمكن للمدارس الخاصّة التي تقدم خدمةً كاملةً غير متخصّصة من اكتساب ميزة تنافسيّة بفهم تطور حاجات المجتمع، وتحديث العمليات القائمة في المدرسة الخاصّة بسهولة لتلبية احتياجات السوق، وتدعم براعة المدرسة في مجالات متعدّدة في خلق الميزة التنافسيّة لأجل خدمة المشتركين في المدرسة.

2. عمر المؤسسة وحجمها

عادة ما يؤثر عمر المدرسة على عناصر الميزة التنافسية التي تمتلكها؛ إذ تسعى المدارس الخاصة الناشئة حديثاً إلى امتلاك مزايا تنافسية مبتكرة من خلال اكتشاف حاجات لدى المستهلكين لم يتم تلبيتها، بينما تتوجه المدارس ذات العمر المهني الطويل إلى الاعتماد على الميزة التنافسية المرتبطة بجودة المنتجات والخبرة الداخلية التي يمتلكها المعلمون والموظفون لأجل خدمة المسجلين في المدرسة، من جهة أخرى، يؤدي حجم المدرسة دوراً في تحديد الميزة التنافسية، حيث يمكن اكتشاف قدرات المدرسة، ومدى تأثير حجم الفرق والموارد التي تمتلكها المدرسة في تنفيذ الأعمال، ودعم المجتمع بالجودة والتكلفة المناسبين.

3. الموقع الجغرافي للمؤسسة

يساعد موقع المدرسة في خلق ميزة تنافسية ضمن السوق المستهدف، إذ تخلق المدارس الخاصة المحلية -رغم توسع إطار التقنية واستخداماتها- رغبةً أكبر لدى المجتمع المحلي عندما يعلمون أنّ موقع المدرسة قريب من مكان وجودهم، ويمكن للمدرسة الاستفادة من الموقع في خلق ميزة تنافسية تتعلق بفهم احتياجات المجتمع، والمقابلة الشخصية، والاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.

ومما سبق نجد أنّ المدارس الخاصة يمكن لها تحقيق الميزة التنافسية بعد تحديد محدّداتها على أقرانها من الحجم والموقع الجغرافي للمدرسة، وإنّ التنافس بين المدارس الخاصة يقوم على قدرة المدرسة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف، في حين يركز البعض الآخر على موقع المدرسة أو مكانها وخصائصها التي تمكنها من تلبية حاجات المستفيدين، وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة أفضل للمستفيد مقارنة بالمدارس المنافسة.

ومن خلال سرد الإطار النظري السابق نجد أنّ التنافس بشكل عام يظهر في جميع مراحل الحياة لدى الأفراد، مذ نعومة أظافرهم، على مختلف الأشياء، فالتنافس موجود منذ القدم، إلا أنه كمفهوم بدأ بالانتشار بعد التطور الكبير في مختلف مجالات الحياة، حتّى يستطيع أيّ شخص مواكبة هذا العصر يجب عليه التميّز بين أقرانه في مجاله، فالميزة التنافسيّة وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المدرسة الخاصّة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة، وتصويب الجهود نحو أهداف واضحة، حتّى تتمكّن المدرسة من حلّ مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة فيما إذا تعرضت لها، وتلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسيّة، كما أن الميزة التنافسيّة تشير إلى كلّ مؤسسة تعليم باعتبارها وحدة منفصلة ويمكن النظر إليها من خلال التيار المهنيّ في التعليم وقوى العولمة اللذين جعلوا المدرسة متجهّة نحو السوق، وكلّما زادت الميزة التنافسيّة التي تعتمدها المدرسة تفوقت على أقرانها.

فالميزة التنافسيّة تشكلّ عنصرًا أساسيًا من عناصر نجاح أيّ مدرسة خاصّة، كونها توفرّ قدرة على الوصول إلى شرائح المجتمع المختلفة بشكلّ مميز عن كافة المنافسين، وتمكين المدرسة من خلق علاقة ولاء بين المدرسة وأولياء الأمور في المجتمعات المستهدفة، فهناك العديد من المدارس الخاصّة التي حققت ميزة تنافسيّة في المجتمعات المختلفة، وجعلتها تتفوق على باقي المنافسين، وقد شكّل تفوق المدارس الخاصّة نموذجًا متبعًا لدى العديد من المدارس الخاصّة الأخرى لخلق ميزة تنافسيّة مشابهة، وتحملّ المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بأعمال المدارس الخاصّة.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سوف يتم عرض أهمها، مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم، وهي:

دراسة الشهراني (2022) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، والتعرف على واقع الميزة التنافسية، والتعرف على علاقة الصحة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة التنظيمية بتعزيز الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتكونة من (103) قائدات، و(428) معلمة من المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى حصول واقع الصحة التنظيمية على درجة متوسطة، وواقع الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، وجاءت أبعادها مرتبة تنازلياً كما يلي: بعد الكفاية المتميزة، يليه بعد الجودة، ثم بعد الإبداع والابتكار، ثم بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية والميزة التنافسية.

بينما دراسة العامري (2021) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت عالية، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) بين القيم التَّنظيمية والميزة التنافسية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، وهي علاقة طردية قوية.

فيما هدفت دراسة حجية (2020) إلى معرفة درجة استخدام معلمي المدارس الثانوية الخاصة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ودرجة تقديرات المعلمين أنفسهم للميزة التنافسية للمدرسة، ونسبة الاقبال على المدرسة، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة التساؤلات التي تناولتها الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة المتوقّر من كافة معلمي ومعلّّات المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في محافظة عمّان العاصمة، أما عيّنة الدراسة، فقد بلغ حجمها (277) معلّمًا ومعلّمة يشكّلون ما نسبته (23.777%) من حجم مجتمع الدراسة المتوقّر، حيث تمّ اختيار عشر مدارس ثانوية من المدارس الخاصة في محافظة عمّان، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لهذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة عن استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بدرجة مرتفعة، ودرجة مرتفعة أيضًا للميزة التنافسية للمدرسة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد الدراسة لدرجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة مقارنةً بالمتوسط الافتراضي لكل بُعد وللمجال بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد الدراسة للميزة التنافسية للمدرسة بأبعاده الأربعة مقارنةً بالمتوسط الافتراضي لكل بُعد وللمجال بشكل عام، وكشفت النتائج عن قدرة متغيّر استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بالتنبؤ بمتغيّر الميزة التنافسية للمدرسة، حيث تبين أن متغيّر استخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يرتبط ارتباطًا طرديًا جوهريًا بمتغيّر الميزة التنافسية، وأن متغيّر عمر المدرسة يسهم اسهامًا معنويًا في التنبؤ بالميزة التنافسية للمدرسة، وأنه يرتبط ارتباطًا عكسيًا بالميزة التنافسية، بمعنى أنه كلما كانت المدرسة أكثر حداثة كلما ازدادت الميزة التنافسية للمدرسة.

دراسة عبابنة والعجمي (2020) والتي هدفت إلى تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، و تم تطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (190) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت تعزى للجنس على المستوى الكلي لأداة الدراسة وعلى جميع الأبعاد.

وبينت دراسة الخوالدة (2020) التي هدفت إلى معرفة واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة المفرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (153) مديراً، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة المفرق جاءت بدرجة (متوسط) في جميع المجالات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وعلى المستوى العام للأداة وفي جميع المجالات.

أما دراسة الحارون (2020)، فقد هدفت إلى التعرف على درجة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمّان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، ولتحقيق الهدف تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وعددها (269) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة الإستراتيجية بين عمداء الكليات كانت عالية، وكان مستوى توافر الميزة

التنافسيّة عاليًا مع وجود ميزة تنافسيّة، وكان هناك ارتباط إيجابيّ بين ممارسة الإدارة الإستراتيجيّة ودرجة توافر الميزة التنافسيّة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح فئة "فوق 10 سنوات" ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والمتغير الجنس.

دراسة عبد النعيم (2020) والتي هدفت إلى التعرف إلى أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحين أداء مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسوان وتحقيق قدرتها على التنافس، وقد استخدمت الباحثة المنهج المصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (234) معلمًا بالمرحلة الثانوية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد الإدارة بالأهداف تتوفر بدرجة متوسطة، ومحاور الميزة التنافسية مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالأهداف، وتحقيق الميزة التنافسية.

أما عن دراسة المناصير (2020)، فقد هدفت إلى دراسة درجة ممارسة الجدارة التّظيميّة وعلاقتها بالميزة التنافسيّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلّمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وتمّ تطوير استبانة أداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلّم ومعلّمة في المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة العاصمة عمّان، وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر الكفاءة التّظيميّة لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلّمين كانت كبيرة، وأن مستوى الميزة التنافسيّة كان متوسطًا، كما توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الجدارة التّظيميّة لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان ومستوى الميزة التنافسيّة وكانت العلاقة إيجابية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات.

أما دراسة شرايحة (2020)، فقد درست القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً من المدارس الخاصة في محافظة عمان، وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للقيادة التوزيعية، كما كانت درجة تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين عالية، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة القيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في محافظة عمان.

كما أنّ دراسة القحطاني (2019) درست مستوى تطبيق قرارات الحوكمة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة عام (2030)، وتحديد متطلبات تطبيقها وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة (2030)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة، وكانت العينة مقتصرة على (63) شخصاً، وجاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: أنّ مستوى توافر الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق عند متغير الجنس والموقع الوظيفي.

أما دراسة حويحي (2019)، فقد هدفت إلى تقديم بعض الآليات لتحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها، والتي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الملك خالد بلغ عددهم (456) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: جاءت درجة

أهميّة الآليات المقترحة بأبعادها المختلفة لتحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالميّة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة بدرجة أهميّة "كبيرة"، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة؛ الدرجة العلمية، وطبيعة التخصص، والجنس، ووجود فروق تعزى إلى الوظيفة ولصالح المدير.

أما دراسة دماج (2019) فقد هدفت إلى التعرف على دور الحيوية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية، من خلال التعرف على الحيوية الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية وأبعادها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أداة الدراسة على تحليل دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية كما هي في المصادر والأدبيات، واستقراء تأثيرها المستقبلي في تطوير أداء المؤسسات التربوية، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الحيوية الإستراتيجية وأبعادها لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في أبعادها (الابتكار - الجودة - الكفاءة).

أما دراسة الحميدي (2019) فهذهت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسيّة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتمّ سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (315) عضوًا، وأعدت استبانة تمّ توزيعها على عينة الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسيّة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسيّة بجامعة الطائف، أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة لصالح (من 5-10 سنوات).

وكذلك دراسة صلاح الدين (2018) والتي هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الأساسيّ بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسيّة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسيّة بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كلّ من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلّمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الأساسيّ بمحافظة مسقط، اعتمد البحث على المنهج الوصفيّ، والاستعانة بالاستبانة التي وجّهت إلى عدد (9) من مديري المدارس و(11) من مساعديهم، وعدد (262) من المعلّمين بمدارس التعليم الأساسيّ بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتوصّل البحث إلى عدد من النتائج، من أهمّها: أنّ درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسيّة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسيّة جاءت بدرجة ضعيفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية-خاصة) وذلك لصالح المدارس الحكومية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة (المدير - المعلم) لصالح المعلم.

دراسة العجمي (2018) والتي هدفت إلى بناء إستراتيجية إدارة تعليمية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية في المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت، لمسألة قياس الوضع الراهن وأهمية التطبيق لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الكويت، والبالغ عددهم (190) عضواً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: كان الوضع الراهن لمبادئ الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت متوسطاً، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الوضع الراهن للميزة التنافسية في مؤسسات المدارس الثانوية العامة بسبب الجنس، وتوجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوضع الراهن للميزة التنافسية في

مؤسسة المدارس الثانوية العامة حول التأهيل للدراسات العليا، وفروق بسبب الخبرة التي تزيد عن (10) سنوات.

أما دراسة الحوامدة (2018) فهدفت إلى بناء تصوّرٍ مقترحٍ لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تمّ تطوير استبانة لقياس واقع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في الأردن، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الخاصّة في الأردن، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (276) من مديري المدارس الخاصّة ومديراتها، أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصّة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الخاصّة كان متوسطاً، وواقع الميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الخاصّة كان متوسطاً، وأنّ جميع معاملات الارتباط كانت موجبة بين مجالات إدارة الجودة ومجالات الميزة التنافسيّة.

دراسة أكبر (2017) والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، بلغ مجتمع الدراسة (200) معلمة بمدارس التعليم الثانوي ، تم تطبيق الأداة على (167) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق ممارسات القيادة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس جاء بدرجة منخفضة للدرجة الكلية، وعلى جميع محاور الاستبانة، وأهم نتائج الزيارة الميدانية كانت خالصة أن بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية مدرسية ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة .

دراسة محمد (2017) والتي هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي

والكيفي، تم استخدام الاستبانة واستطلاع الرأي أداتان للدراسة، تضمن مجتمع الدراسة جميع الخبراء في الميدان التربوي، وتم تطبيقها على عينة بلغت (24) خبيراً مما يشغلون مناصب قيادية بالإدارة المركزية للتعليم الابتدائي، و(18) خبيراً بالمديريات التعليمية والإدارات التابعة لها بمحافظات الاسكندرية، وتم التوصل إلى اتفاق حول الممارسات القيادية الواردة بالنموذج المقترح، استناداً إلى رأي الخبراء، فيما يتعلق بدور القائد في تطوير العمليات الإدارية، وتفعيل مكونات القيادة الأخلاقية، وكذلك دوره في تحقيق مبادئها، فضلاً عن دوره في تطبيق اليات ضمان استمرارية تحقيق ممارسات القيادة الأخلاقية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بمجال الدراسة الحالي وهو الميزة التنافسية، نجد أنّ عددًا منها ربط بين الميزة التنافسية ومتغيرات أخرى، مثل القيادة التوزيعية، والجدارة التنظيمية، والإدارة الإستراتيجية، والإبداع التنظيمي، وهناك من تحدث عن الميزة التنافسية في المدارس الحكومية والخاصة، وهناك من تحدث عن الميزة التنافسية في الجامعات.

بينما تميّزت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة، حيث طبق على المدارس الخاصة، كما تميّزت بالحدود الديموغرافية، حيث طبقت على مدينة الخليل، كما يلاحظ أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وبعضها المنهج الوصفي الارتباطي، والبعض الآخر استخدم المنهج الوصفي المسحي.

واستقادت هذه الدراسة من الأدوات المستخدمة في العديد من الدراسات، كدراسة الحارون (2020)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018) وغيرها، حيث استخدمت جميعها الاستبانة أداة للبحث، وتمّ الاطلاع أيضًا على كيفية البناء وصياغة الفقرات وكيفية التحقّق من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات والموضوعية وقابلية الاستخدام)، وهناك بعض الدراسات كدراسة شرايحة (2020) واللتين استخدمتا المقابلة أداة للبحث، وتميّزت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أما فيما يخصّ أدوات الدراسة الحالية، فأنت ما بين الاستبانة والمقابلة، وهناك دراسات دمجت في استخدام الأداة بين الاستبانة والمقابلة، كما في هذه الرسالة، أما عينة الدراسة فتباينت ما بين معلمين، مديرين، قيادات إدارية وأكاديمية، وقد تميّزت هذه الرسالة بتطبيقها على المديرين والمعلّمين معًا، وفيما يخص المتغيرات الديموغرافية في الدراسات، فنجد أنّ عددًا منها استخدم متغير الجنس كدراسة الخوالدة (2020)، والحارون (2020)، والمناصير (2020)، والحوحي

(2019)، ومنها من استخدم متغير الوظيفة كدراسة القحطاني(2019)، والحويحي (2019)، ومراد (2018)، ومنها من استخدم متغير سنوات الخبرة كدراسة المناصير (2020)، والهارون (2020)، فمن ذلك تشابهت بعض متغيرات تلك الدراسات مع متغيرات الدراسة الحالية، كمتغيرات الجنس، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة.

وقد تمّ اختيار المعلمين والمديرين عينةً للبحث لقياس واقع الميزة، للمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة التي استخدمت وجهة نظر المديرين أنفسهم فقط، أو المعلمين فقط باعتبارهم عينتين منفصلتين.

وفيما يتعلّق بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الميزة التنافسيّة، فقد كان هناك تفاوت بين نتائج الدراسات السابقة، فدراسة العامري (2021)، وشرايحة (2020)، التي أظهرت أنّ واقع الميزة التنافسيّة جاء بدرجة مرتفعة، بينما أشارت نتائج دراسات الخوالدة (2020)، والمناصير (2020)، والقحطاني (2019) إلى أنّ واقع مجالات الميزة التنافسيّة كانت بدرجة متوسطة، أما دراسة مراد (2018)، وصلاح الدين (2018)، فقد أظهرت أنّ الميزة التنافسيّة جاءت بدرجة منخفضة.

واستقادت الباحثة من المناهج المستخدمة في العديد من الدراسات، كما يلاحظ أنّ معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ومن هذه الدراسات دراسة العامري (2021)، والقحطاني (2019)، والحويحي (2019)، في حين دراسة الهارون (2020)، والمناصير (2020)، وشرايحة (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، بينما دراسة الحميدي (2019) استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

وقد استخدمت كل من دراسة العامري (2021)، ودراسة الخوالدة (2020)، ودراسة شرايحة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018)، المحاور الأربعة للميزة التنافسية، حيث تناولت موضوع واقع الميزة التنافسية في مجالات (القيادة، وجودة الخدمات التعليمية، وجودة الموارد البشرية، وجودة الموارد المادية).

وبعد هذا العرض التحليلي للدراسات السابقة ترى الباحثة أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، حيث تتميز عن الدراسات السابقة، كونها تعتبر الدراسة الأولى، -على حد علم الباحثة- التي تتناول الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل.

وبشكل عام استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجالات عدة، أهمها:

1. بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثراؤه.
2. بناء أدوات الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة والمقابلة وتحديد فقراتها ومجالاتها.
3. تسهيل الوصول إلى المراجع وتوثيقها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهج الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- بناء الأدوات
- صدق أدوات الدراسة
- ثبات أدوات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية البحث الميدانية وإجراءاته من التعريف بأدوات البحث التي تمّ اتباعها، وكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن المجتمع الأصلي للبحث وعينة البحث وإجراءات التطبيق.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب في البحوث الوصفية، في الميادين النفسية والتربوية والاجتماعية، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقامٍ وجداول توضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يساعد على الوصول إلى الحقائق عن الظروف الراهنة، ويساعدنا على فهم الحاضر والواقع، ورسم خطط المستقبل واتجاهاته، ويتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع طريقة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة (أبو عقيل، 2020).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

1. الموقع الوظيفي، وهو من مستويين: (مدير، ومعلم).
2. الجنس وهو من مستويين: (ذكر، وأنثى).

3. سنوات الخبرة وهي من ثلاثة مستويات (أقل من 5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات).

المتغير التابع: الميزة التنافسيّة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصّة التابعة لمديرية تربية الخليل والبالغ عددهم (648) معلمة ومديرة يعملون في المدارس الخاصّة، منهم (99) من الذكور و(549) من الإناث، كما بلغ عدد مديري المدارس الخاصّة (47) مديراً ومديرة، و(601) معلّم ومعلّمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2021/2022)م، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية تربية وتعليم الخليل.

الجدول (3-1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والموقع الوظيفي

المتغير	الجنس	العدد
الجنس	ذكر	99
	أنثى	549
الموقع الوظيفي	مديرة	47
	معلمة	601

ومن بيانات الجدول السابق نلاحظ أنّ عدد الإناث العاملات في قطاع التعليم في مديرية تربية الخليل يزيد على عدد الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتي تعتبر أنّ أفضل وظيفة تناسب الإناث هي التعليم، وعدد ساعات الدوام غير الطويل، مقارنةً بوظائف أخرى، بينما مجال عمل الذكور أوسع بكثير، فيتوزعون ما بين وظائف التعليم، والوظائف الأخرى.

عيّنة الدراسة

أولاً: عينة الاستبانة

تمّ أخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة (30%) من أفراد المجتمع الإحصائي، حيث بلغت العينة (194) مستجيباً، للفصل الدراسي الثاني (2021/2022) م، ووزعت الباحثة أداة الدراسة ورقياً، والجدول (2-3) يبين خصائص العينة الديمغرافية:

جدول (2-3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الاستبانة).

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الموقع الوظيفي	مدير/ة	14	7.2%
	معلم/ة	180	92.8%
النوع الاجتماعي	ذكر	30	15.5%
	أنثى	164	84.5%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	63	32.5%
	5-10 سنوات	84	43.3%
	أكثر من 10 سنوات	47	24.2%

ثانياً: عينة المقابلة

تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الإحصائي، حيث بلغت العينة (30) مستجيباً، منهم (14) مديراً ومديرة، و(16) معلماً ومعلمةً للفصل الدراسي الثاني (2021-2022) م، وأجرت الباحثة المقابلات وجاهياً، والجدول (3-3) يبين خصائص العينة الديمغرافية:

جدول (3-3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المقابلة).

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الموقع الوظيفي	مدير	4	47%
	مديرة	10	
	معلم	4	53%
	معلمة	12	

أدوات الدراسة

نظراً لأنّ الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لاتباع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تعيّن على الباحثة أن تستخدم الاستبانة أداة لهذه الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة، وقد تم استخدام الأدوات لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما حسب الأصول.

أولاً: الاستبانة

أ. بناء الأداة (الاستبانة):

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تحوي أدوات مختلفة ومتنوعة ذات العلاقة، ومن خلال الاستعانة بعدد من الدراسات كدراسة شرايحة (2020)، تم إعداد استبانة تُعنى بواقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: يشتمل على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: اشتمل على (40) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

1. المجال الأول: يقيس القيادة ويحتوي على (10) فقرات، وهي مرتبة في الاستبانة بالأرقام من (1-10).

2. المجال الثاني: يقيس جودة الخدمات التعليمية، ويحتوي على (10) فقرات، وهي مرتبة في الاستبانة بالأرقام من (11-20).

3. المجال الثالث: يقيس جودة الموارد البشرية، وهي تحوي (10) فقرات، وهي مرتبة في الاستبانة بالأرقام من (21-30).

4. المجال الرابع: يقيس جودة الموارد المادية، وهي تحوي (10) فقرات، وهي مرتبة في الاستبانة بالأرقام من (31-40).

ب. صدق الاستبانة

جرى التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والتّخصّص، بلغ عددهم (12) محكّمًا ومحكّمةً، ملحق (4)، لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليّتها، ومن حيث انتماء الفقرات إلى المقياس ككلّ، وانتماء الفقرات إلى المحاور، وقد وردَ للباحثة عددٌ من الملاحظات من المحكّمين، حيث تمّ تُعْدِيل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، كما تمّ إضافة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونةً من (40) فقرة، ملحق (3).

وجرى التأكد أيضًا من صدق المقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعيّة، تكونت من (20) من معلّمي المدارس الخاصّة ومديريها، حيث تمّ حساب صدق هذا المقياس بحساب

صدق الاتساق الداخلي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3-4)، وقد تمّ التحقّق من صدق الاستبانة بحساب معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (3-4): نتائج الاتساق الداخلي (Factorial Analysis) لفقرات مقياس واقع الميزة التنافسيّة لدى

المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)
القيادة	1	0.760	0.000	جودة الموارد البشرية	1	0.647	0.000
	2	0.624	0.000		2	0.739	0.000
	3	0.7424	0.000		3	0.837	0.000
	4	0.588	0.000		4	0.547	0.000
	5	0.622	0.000		5	0.425	0.000
	6	0.719	0.000		6	0.511	0.000
	7	0.491	0.001		7	0.634	0.000
	8	0.633	0.000		8	0.783	0.000
	9	0.538	0.000		9	0.565	0.000
	10	0.545	0.000		10	0.637	0.000
جودة الخدمات التعليميّة	1	0.567	0.000	جودة الموارد المادية	1	0.647	0.000
	2	0.674	0.000		2	0.725	0.000
	3	0.760	0.000		3	0.811	0.000
	4	0.524	0.000		4	0.583	0.000
	5	0.424	0.000		5	0.665	0.000
	6	0.474	0.000		6	0.737	0.000
	7	0.691	0.000		7	0.447	0.000
	8	0.433	0.000		8	0.439	0.000
	9	0.687	0.000		9	0.437	0.000
	10	0.738	0.000		10	0.684	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

ج. ثبات الاستبانة

جرى التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تمّ حساب قيمة (ألفا) على محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما هو موضّح في الجدول (3-5) الآتي:

جدول (3-5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية

قيمة ألفا	عدد الفقرات	مجالات الدراسة
0.83	10	المجال الأول: القيادة
0.84	10	المجال الثاني: جودة الخدمات التعليمية
0.80	10	المجال الثالث: جودة الموارد البشرية
0.81	10	المجال الرابع: جودة الموارد المادية
0.87	40	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-5) إلى أن قيم ثبات مجالات الدراسة تراوحت بين (0.81-0.84)، كما بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (0.87)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: المقابلة

أ. بناء الأداة (المقابلة)

جرى الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تحوي أدواتٍ مختلفةً ومتنوعةً ذات العلاقة، ومن خلال الاستعانة بعدد من الدراسات كدراسة شرايحة (2020م)، تمَّ إعداد مقابلة تُعنى بواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مدينة الخليل، وهي مكونة من أربعة أسئلة.

ب. صدق المقابلة

جرى التأكد من صدق أسئلة المقابلة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والتخصّص، بلغ عددهم (12) محكّمًا ومحكّمةً، ملحق (4)، لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام أسئلة المقابلة ووضوحها وشموليّتها، من حيث انتماء الأسئلة إلى المقياس ككلّ، وتمّ تُعدُّيل بعض الأسئلة وإعادة صياغتها، وأصبحت المقابلة في صورتها النهائية مكونةً من (4) أسئلة، ملحق (3).

إجراءات الدراسة

لتنفيذ هذه الدراسة اتبعت الباحثة لعددٍ من الإجراءات، مرتبةً بالشكل الآتي:

1. تحديد موضوع الدراسة المتمثّل في التّعرف على واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة

في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وبيان أثر بعض المتغيرات في

ذلك.

2. تحديد مشكّلة الدراسة وأهدافها وأهمّيّتها وفرضيّاتها وحدودها.

3. الرجوع إلى مجموعةٍ منوعةٍ من الكتب والمراجع والمصادر لكتابة الإطار النظري والدراسات

السابقة.

4. تحديد مجتمع الدراسة واختيار أفراد عينة الدراسة الذين ستُطبق عليهم أدوات الدراسة وفقاً للعدد الكلي لمجتمع الدراسة.

5. بناء أدوات الدراسة (الاستبانة)، وأسئلة المقابلة بصورتها الأولية بعد الاعتماد على إرشادات المشرف وتوجيهاته، والاطلاع على الأدبيات التربوية ذات العلاقة والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

6. التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المُحكِّمين، وطُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى صحّة الفقرات ووضوحها وانتمائها إلى المجال الذي وُضعت فيه، ومدى تحقيق الهدف الذي أُعدت من أجله، وتمّ تُعَدُّل فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة حسب ما ورد من ملاحظات من السادة المُحكِّمين.

7. التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون، ثمّ تطبيق الأداة على عينة استطلاعية.

8. التأكد من ثبات الاستبانة باتباع طريقة معامل كرونباخ ألفا.

9. الحصول على كتاب تسهيل المهمة للسماح للباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة. (ملحق (5)).

10. وزّعت الباحثة الاستبانة ورقياً، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتدوين البيانات.

11. إجراء المقابلة، وفق الآلية الآتية:

أ. تواصلت الباحثة مع أفراد العينة وجاهياً، واستجاب منهم (16) من أعضاء هيئة التدريس، و(14) من أعضاء الهيئة الإدارية، روعي فيها التنوع في خبرة مديري المدارس ومعلميها، وشرح أهميّة إجراء المقابلة وآليتها، وأنّ هذه المعلومات هي

معلومات سرية تستخدم لأغراض البحث العلمي وتمّ ترتيب لقاءٍ معهم داخل المدارس، وإجراء مقابلات فردية ومقننة معهم بغية الإجابة عن الأسئلة، واتسمت هذه الأسئلة بالشمول لتناسب موضوع الرسالة.

ب. تمّ أخذ إذن المقابلين لتسجيل المقابلة وقد تمّ التسجيل كتابيًا من قبل الباحثة.

ت. أبدت الباحثة اهتمامًا بالمقابلة من خلال الانتباه والإنصات، وتحريّ الدقّة في كتابة استجابات المبحوثين.

ث. تمّ إرفاق الاستجابات مع التحليل الإحصائي لمعرفة الإجابات الأكثر تكرارًا للاستشارة بها في أثناء تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

12. استرجعت الباحثة الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، وبعد ذلك تمّ التحقّق من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

13. تمّ تفرغ البيانات على برنامج (SPSS)، ومن ثمّ تحليل بيانات الاستبانة وأسئلة المقابلات، والحصول على النتائج ودلالاتها.

14. الحصول على النتائج ومناقشتها، وعرض الاستنتاجات وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تمّ استخدام التحليل الإحصائيّ عن طريق برنامج (SPSS)، بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل، حيث بلغ عدد الاستبانة المسترّدة (194) استبانة صالحة للتحليل الإحصائيّ، راجعتها الباحثة؛ وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أُدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية (SPSS) لتحليلها والخروج بالنتائج.

مفاتيح التصحيح

جرى استخدام مقياس ليكرت خماسيّ التقدير، على الشكل الآتي: (موافق بشدة) وتأخذ (5) درجات، و(موافق) وتأخذ (4) درجات، و(محايد) وتأخذ (3) درجات، و(معارض) وتأخذ (2) درجتين، و(معارض بشدة) وتأخذ (1) درجةً واحدةً.

وجرى تقسيم درجات الاستجابات على الفئات الآتية: (منخفضة، ومتوسطة، وعالية)، وذلك على النحو الآتي:

$$\text{المدى لقيم المقياس} = \text{أكبر قيمة في المقياس} - \text{أصغر قيمة في المقياس} = 5 - 1 = 4$$

وبما أنّ عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة هو (3) فئات، فيكون طول الفئة منها:

$$\text{مدى قيم المقياس} = \frac{4}{3} = 1,33$$

عدد قيم التفسير

وعليه تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة على النحو الآتي:

درجة (منخفضة): من (1,00) إلى (2,33).

درجة (متوسطة): من (2,34) إلى (3,67).

درجة (مرتفعة): من (3,68) إلى (5,00).

وذلك كما في الجدول (3-5):

جدول (3-6): تصحيح الاستبانة

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

وقد جرى استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمعرفة صدق فقرات

الاستبانة.

2. معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. استخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات

وفقرات الاستبانة لتفسير متوسطات استجابة عينة الدراسة.

4. اختبار (ت) (t-test)؛ لمعرفة الفروق في واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تبعاً لمتغيرات (الموقع الوظيفي، الجنس).

5. اختبار تحليل التباين الأحاديّ (ANOVA)؛ لمعرفة الفروق في واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

- تمهيد
- عرض نتائج السؤال الرئيس الأول
- عرض نتائج السؤال الرئيس الثاني
- عرض نتائج الفرضية الأولى
- عرض نتائج الفرضية الثانية
- عرض نتائج الفرضية الثالثة
- عرض نتائج أسئلة المقابلة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحّة فرضيّاتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول: ما واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟

حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها والدرجة الكلية، ويبين الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لقياس واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.24	4.34	المجال الأول: القيادة
مرتفعة	0.34	3.87	المجال الثاني: جودة الخدمات التعليميّة
مرتفعة	0.22	4.25	المجال الثالث: جودة الموارد البشريّة
مرتفعة	0.30	4.36	المجال الرابع: جودة الموارد المادية
مرتفعة	0.17	4.21	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4-1) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والدّالة على واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكليّة، وبمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وانحراف معياري مقداره (0.17)، كما يتبيّن أنّ أعلى متوسط حسابي كان لمجال جودة الموارد المادية بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة، ثمّ يليه مجال القيادة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.24) وبدرجة مرتفعة، ثمّ يليه مجال الموارد البشريّة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.22) وبدرجة مرتفعة، ثمّ يليه مجال جودة الخدمات التعليميّة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة.

مجالات الاستبانة

وفيما يأتي عرض لمجالات الاستبانة وهي كالآتي:

المجال الأول: واقع القيادة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر

المديرين والمعلّمين

حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وهي مُرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي في الجدول (4-2).

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع القيادة لدى المدارس الخاصّة في

مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين مُرتبةً تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يمتلك المدير القدرة على محاورة الآخرين بهدف إقناعهم	4.98	0.17	مرتفعة
2	يعمل المدير على تحقيق رضا العاملين والمعنّين	4.82	0.39	مرتفعة

			بالأمر	
مرتفعة	0.40	4.80	يوائم المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع	3
مرتفعة	0.85	4.56	يحرص المدير على الاستفادة من مصادر التكنولوجيا الحديثة	4
مرتفعة	1.30	4.44	يتبع المدير أساليب ديمقراطية في إدارة المدرسة	5
مرتفعة	0.66	4.26	يوفر المدير نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوى، والتعامل معها	6
مرتفعة	0.43	4.25	يراجع المدير أنشطة المدرسة وأداءها المستمر بهدف التطوير والتحسين	7
مرتفعة	0.10	3.99	يسعى المدير إلى تعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار مع المجتمع المحلي	8
مرتفعة	0.43	3.75	يعلم المدير أولياء الأمور بنتائج متابعة شكاوهم	9
متوسطة	1.04	3.60	يستخدم المدير آليات معينة للحد من تغيب المتعلمين وانقطاعهم	10
مرتفعة	0.24	4.34	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4-2) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين لواقع القيادة لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ (4.34)، وانحراف معياري (0.24) وبدرجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (يمتلك المدير القدرة على محاوره الآخرين بهدف إقناعهم)، بمتوسط حسابي (4.98)، وانحراف معياري (0.17)، يليها ما ورد في فقرة (يعمل المدير على تحقيق رضا العاملين والمعنيين بالأمر)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.82)، وانحراف معياري (0.39).

في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (يستخدم المدير آليات معينة للحد من تغيب المتعلمين وانقطاعهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، تليها فقرة (يعلم المدير أولياء الأمور بنتائج متابعة شكاوهم) بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.43) وبدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: واقع جَودة الخدمات التعليميّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل

من وجهة نظر المديرين والمعلّمين

حسبت الباحثة المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جَودة الخدمات التعليميّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وهي مُرتبة تنازليًا حسب الجدول (3-4).

جدول (3-4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لفقرات واقع جَودة الخدمات التعليميّة

لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين مُرتبةً تنازليًا

الترتيب	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تهتمّ إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية للطلبة	4.19	0.93	مرتفعة
2	تزود إدارة المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفيّة بشكلٍ مستمرّ	4.17	0.40	مرتفعة
3	توفّر إدارة المدرسة مصادر التعلّم المختلفة للطلبة	4.09	0.96	مرتفعة
4	تعقد إدارة المدرسة ورشاتٍ ودوراتٍ صحيّةً إرشاديّةً للطلبة	3.99	0.38	مرتفعة
5	تنفذ إدارة المدرسة الأنشطة الواردة (الصّفية، واللاصفية) جميعها	3.97	1.32	مرتفعة
6	تضع إدارة المدرسة نظامًا يتابع تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلّم المستهدفة	3.93	0.25	مرتفعة
7	تعقد إدارة المدرسة مسابقاتٍ داخليةً في المجالات المختلفة	3.88	1.31	مرتفعة
8	تقيم إدارة المدرسة أنشطة وفعاليات لغرس القيم والأخلاق لدى الطلبة	3.63	1.00	متوسطة
9	توظف إدارة المدرسة أساليب وإستراتيجياتٍ تعلم متنوعة في العملية التعليميّة	3.50	1.54	متوسطة
10	تعقد إدارة المدرسة لقاءاتٍ توعويّةً للطلبة حول احتياطات السلامة العامة	3.46	0.98	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.87	0.34	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (3-4) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع جودة الخدمات التعليمية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية للطلبة)، بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.93)، يليها ما ورد في فقرة (تزود إدارة المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.40)، يليها ما ورد في فقرة (توفر إدارة المدرسة مصادر التعلم المختلفة للطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.96).

في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (تعقد إدارة المدرسة لقاءات توعوية للطلبة حول احتياطات السلامة العامة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.98)، تليها فقرة (توظف إدارة المدرسة أساليب وإستراتيجيات تعلم متنوعة في العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.54)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: واقع جودة الموارد البشرية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من

وجهة نظر المديرين والمعلمين

حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة واقع جودة الموارد البشرية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهي مُرتبة تنازلياً حسب الجدول (4-4).

جدول(4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع جودة الموارد البشرية لدى المدارس

الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مُرتبةً تنازلياً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تهتم إدارة المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمون	4.99	0.10	مرتفعة
2	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل	4.61	0.49	مرتفعة
3	تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم	4.50	0.50	مرتفعة
4	توفر إدارة المدرسة نظاماً يحافظ على الروح المعنوية للمعلمين	4.49	0.52	مرتفعة
5	تضع إدارة المدرسة أسساً واضحة للترقية الوظيفية	4.49	0.52	مرتفعة
6	تحرص إدارة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين	4.14	1.24	مرتفعة
7	توفر إدارة المدرسة إمكانات إجراء البحث العلمي	4.10	0.36	مرتفعة
8	تحفز إدارة المدرسة المعلمين بطرق مختلفة	4.00	0.07	مرتفعة
9	تنظم إدارة المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين وإطلاعهم على كل ما هو جديد	3.99	0.10	مرتفعة
10	تطبق إدارة المدرسة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم	3.25	1.30	متوسطة
الدرجة الكلية		4.25	0.22	مرتفعة

يلاحظ من الجدول(4-4) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين واقع جودة الموارد البشرية

لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ(4.25)،

وانحراف معياري(0.22) وبدرجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

فقرة (تهتم إدارة المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمون)، بمتوسط حسابي(4.99)،

وانحراف معياري (0.10)، يليها ما ورد في فقرة (تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب

جديدة ومبتكرة في العمل)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.61)، وانحراف معياري (0.49)، يليها ما ورد في فقرة (تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.50).

في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (تطبق إدارة المدرسة نظامًا لمتابعة أداء المعلمين وتقييمهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.30)، تليها فقرة (تنظم إدارة المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين وإطلاعهم على كل ما هو جديد) بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.10)، وبدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهي مُرتبة تنازليًا حسب الجدول (4-5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس

الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مُرتبةً تنازليًا

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توفّر إدارة المدرسة قنوات اتصال وتواصل دائمة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور	4.99	0.10	مرتفعة
2	توفّر إدارة المدرسة بيئة داعمة لعمليتي التعليم والتعلم	4.52	0.50	مرتفعة
3	توفّر إدارة المدرسة احتياطات الأمن والسلامة في مرافقها	4.51	0.50	مرتفعة

مرتفعة	0.50	4.50	توفّر إدارة المدرسة بيئةً مدرسيةً نظيفةً وصحيةً	4
مرتفعة	0.50	4.50	تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار	5
مرتفعة	0.50	4.50	توفّر إدارة المدرسة المستلزمات التعليمية المطلوب توفرها لتحقيق أهداف المنهاج	6
مرتفعة	0.50	4.50	تزود إدارة المدرسة الغرف الصفية بالأجهزة الذكية	7
مرتفعة	0.52	4.49	توفّر إدارة المدرسة ساحات متميزة للطلبة	8
مرتفعة	0.10	3.99	توفّر إدارة المدرسة مكتبةً إلكترونيةً للطلبة	9
متوسطة	0.50	3.50	توفّر إدارة المدرسة مكتبةً ورقيةً للطلبة	10
مرتفعة	0.30	4.36	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4-5) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (توفّر إدارة المدرسة قنوات اتصال وتواصل دائمة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور)، بمتوسط حسابي (4.99)، وانحراف معياري (0.10)، يليها ما ورد في فقرة (توفّر إدارة المدرسة بيئةً داعمةً لعمليتي التعليم والتعلم)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.50)، يليها ما ورد في فقرة (توفّر إدارة المدرسة احتياطات الأمن والسلامة في مرافقها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف معياري (0.50).

في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (توفر إدارة المدرسة مكتبةً ورقيةً للطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.50)، تليها فقرة (توفر إدارة المدرسة مكتبةً إلكترونيةً للطلبة) بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.10).

نتائج السؤال الرئيس الثاني الذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل تُعزى إلى: (الموقع الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة)؟"

والذي انبثق عنه الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي".

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق في الدرجات الكلية لواقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي، والجدول (4-6) يوضح ذلك.

جدول (4-6): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق في

الدرجات الكلية لأبعاد واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر

المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي

المجال	الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
القيادة	مدير/ة	14	4.38	0.25	192	0.557	0.578
	معلم/ة	180	4.34	0.25			
جودة الخدمات التعليمية	مدير/ة	14	3.97	0.23	192	1.168	0.244
	معلم/ة	180	3.86	0.35			
جودة الموارد البشرية	مدير/ة	14	4.25	0.25	192	0.009	0.993
	معلم/ة	180	4.25	0.23			
جودة الموارد المادية	مدير/ة	14	4.36	0.31	192	0.426-	0.670
	معلم/ة	180	4.39	0.31			
الدرجة الكلية	مدير/ة	14	4.24	0.15	192	0.617	0.538
	معلم/ة	180	4.21	0.17			

يتضح من الجدول (4-6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في

مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي للدرجة

الكلية؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.538)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا

(0.05)، وبذلك تمّ قبول الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس".

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، والجدول (7-4) يوضح ذلك.

جدول (7-4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.769	0.294	192	0.22	4.37	30	ذكر	القيادة
			0.25	4.34	164	انثى	
0.283	1.007	192	0.39	3.99	30	ذكر	جودة الخدمات التعليمية
			0.35	3.86	164	انثى	
0.203	1.278-	192	0.43	4.16	30	ذكر	جودة الموارد البشرية
			0.21	4.25	164	انثى	
0.363	0.913-	192	0.40	4.30	30	ذكر	جودة الموارد المادية
			0.30	4.40	164	انثى	
0.860	0.177-	192	0.34	4.20	30	ذكر	الدرجة الكلية
			0.16	4.21	164	انثى	

يتضح من الجدول (4-7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.860)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة التي تنصّ على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو موضّح في الجدول (4-9).

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.30	4.32	63	أقلّ من 5 سنوات	القيادة
0.22	4.35	84	5-10 سنوات	
0.21	4.34	47	أكثر من 10 سنوات	
0.42	3.89	63	أقلّ من 5 سنوات	جودة الخدمات التعليمية
0.29	3.92	84	5-10 سنوات	
0.28	3.72	47	أكثر من 10 سنوات	

0.21	4.32	63	أقلّ من 5 سنوات	جودة الموارد البشريّة
0.23	4.23	84	5-10 سنوات	
0.29	4.18	47	أكثر من 10 سنوات	
0.27	4.51	63	أقلّ من 5 سنوات	جودة الموارد المادية
0.30	4.33	84	5-10 سنوات	
0.29	4.31	47	أكثر من 10 سنوات	
0.18	4.26	63	أقلّ من 5 سنوات	الدرجة الكليّة
0.16	4.21	84	5-10 سنوات	
0.11	4.13	47	أكثر من 10 سنوات	

يُلاحظ من الجدول (4-8) وجود فروقٍ ظاهريةٍ في تقديرات أفراد العينة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وللتحقّق من صِحّة الفرضيّة السابقة حسب متغير سنوات الخبرة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (ANOVA) للفروق حول واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج، كما هو موضّح في الجدول (4-9).

جدول (4-9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (ANOVA) للفروق حول واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.819	0.200	0.013	2	0.025	بين المجموعات	القيادة
		0.063	191	11.950	داخل المجموعات	
			193	11.975	المجموع	
0.005*	5.390	0.623	2	1.246	بين المجموعات	جودة الخدمات التعليميّة
		0.116	191	22.082	داخل المجموعات	

			193	23.329	المجموع	
0.004*	5.738	0.280	2	0.559	بين المجموعات	جودة الموارد البشرية
		0.049	191	9.306	داخل المجموعات	
			193	9.865	المجموع	
0.000**	9.078	.781	2	1.561	بين المجموعات	جودة الموارد المادية
		0.086	191	16.422	داخل المجموعات	
			193	17.983	المجموع	
0.000**	7.978	0.211	2	0.422	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.026	191	5.052	داخل المجموعات	
			193	5.474	المجموع	

يتضح من الجدول (4-9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000)، أي أنّ هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تمّ ترفض الفرضية الصفرية للدرجة الكلية، وكذلك عند الأبعاد (جودة الموارد البشرية، وجودة الموارد المادية، وجودة الخدمات التعليمية)، ما عدا بعد القيادة لم تظهر فيه فروق تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (10-4)

جدول (4-10): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	أقلّ من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
جودة الموارد البشرية	أقلّ من 5 سنوات			0.154809**
	من 5-10 سنوات			0.213856**
	أكثر من 10 سنوات			
جودة الموارد المادية	أقلّ من 5 سنوات		0.072857**	0.134360**
	من 5-10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
جودة الخدمات التعليميّة				0.201401**
				0.169048**
الدرجة الكلية	أقلّ من 5 سنوات			0.120472**
	من 5-10 سنوات			0.083725**
	أكثر من 10 سنوات			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أنّ الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أقلّ من 5 سنوات وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (أقلّ من 5 سنوات) عند الدرجة الكلية والأبعاد (جودة الموارد البشرية، وجودة الموارد المادية، وجودة الخدمات التعليميّة).

كما تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أنّ الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات) عند الدرجة الكلية وبعد جودة الخدمات التعليمية.

وكذلك تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات وذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات عند الأبعاد (جودة الموارد المادية، جودة الخدمات البشرية).

عرض نتائج المقابلة

فيما يلي عرض لنتائج أسئلة المقابلة، حيث تم إجراء مقابلات وجاهياً مع (30) معلّم/ة ومدير/ة، وتمّ طرح أسئلة المقابلة عليهم، وتسجيل الإجابات، وفيما يلي عرض لنتائج أسئلة المقابلة.

عرض نتائج السؤال الأول الذي ينص على:

"ما هي الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟".

انقسم أداء المبحوثين حول الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي بوصفها متطلباً أساسياً في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (23%) والذي ركز على التعامل من حيث المعاملة باحترام، ومعاملة الأهالي والطلبة معاملةً حسنةً، والتعامل بإنسانية مع مختلف الأفراد وتقبل جميع الآراء والانتقادات، والقسم الثاني من المبحوثين ما نسبته (47%) والذي دار حول التركيز على جانب التحصيل من متابعة تحصيل الطلبة باستمرار، وتسجيل مدى التقدم في مستوى الطالب، والتركيز على الطالب بالواجبات المنزلية للتأكد من تحقيق أهداف المنهاج الدراسي المنشودة، وعقد امتحانات

باستمرار، ومتابعة مدى اكتساب الطلبة المهارات من متابعة الطلبة باستمرار، والقسم الثالث من المستجيبين وما نسبته (30%) والذي دار حول موضوع متابعة الطلبة، من حيث مراجعة الإدارة أنشطة المدرسة وأدائها المستمر بهدف التطوير والتحسين، وعقد اجتماعات مع الأهل لمناقشة أمور مختلفة تخص الطلبة، والتواصل المستمر مع الأهل بمختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

تتلخص نتائج سؤال المقابلة الأول كما هو موضح في الجدول (4-11) الآتي:

جدول (4-11): نتائج سؤال المقابلة الأول "ما الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟".

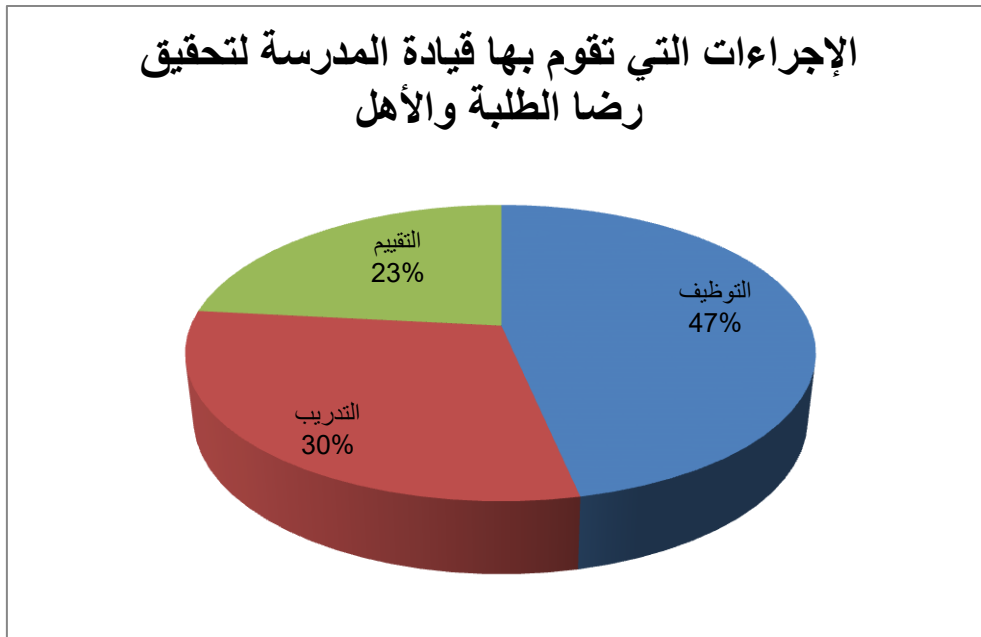
النسبة المئوية	عدد المقابليين	السؤال الأول: "ما الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟".	عينة المقابلة: (30) مدير/ة ومعلم/ة
100%	العدد الكلي: (30)	النتائج:	الإجراء:
23%	7	<ul style="list-style-type: none"> - تقبل جميع الآراء والانتقادات - المعاملة باحترام، ومعاملة الأهالي والطلبة معاملةً حسنةً - التعامل بإنسانية مع مختلف الأفراد 	المعاملة:
47%	14	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة تحصيل الطلبة باستمرار، وتسجيل مدى التقدم في مستوى الطالب - التركيز على الطالب بالواجبات المنزلية للتأكد من تحقيق أهداف المنهاج الدراسي المنشودة - عقد امتحانات باستمرار، ومتابعة مدى اكتساب الطلبة المهارات 	التحصيل:

30%	9	<ul style="list-style-type: none"> - تراجع الإدارة أنشطة المدرسة وأداءها المستمر بهدف التطوير والتحسين - عقد اجتماعات مع الأهل لمناقشة أمور مختلفة تخص الطلبة - التواصل المستمر مع الأهل بمختلف وسائل التواصل الاجتماعي 	المتابعة
100%	30		المجموع العام:

والشكل (1) يوضح نسبة الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهل، مُبَيَّنًا في القطاعات

الدائرية التالية:

- شكل (1): الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهل



عرض نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

" كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها؟"

انقسم أداء المبحوثين حول كيفية تعامل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (27%) والذي ركّز على ما يخصّ الطالب من الالتزام بالعدد النّمودجيّ داخل الصفوف الدراسيّة، والتركيز على الوازع الدّينيّ من خلال تأدية الطلبة الصلاة قبل مغادرة المدرسة، وإقامة مسابقات لتحفيظ القرآن، وإحياء الأنشطة الدّينيّة والوطنية والاجتماعية، والاهتمام بكافة النواحي، سواء الأكاديميّة والبيئية والنفسية، والقسم الثاني من المبحوثين وما نسبته (56%) والذي دار حول التركيز على البيئة المادية من حيث العمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتوفير وسائل تعليميّة مختلفة ومختبر العلوم والحاسوب، وتوفير مكّتابات، وتطوير الأبنية، والعمل المستمرّ على توسيع ساحات المدارس ، والقسم الثالث من المستجيبين وما نسبته (17%) والذي دار حول موضوع المناهج العمل على تحقيق أهداف المناهج الدراسيّة، وإنهاء المقرر المدرسيّ، وتعليم الموسيقى، وإضافة مناهج جديدة كاللغة العبرية والفرنسيّة.

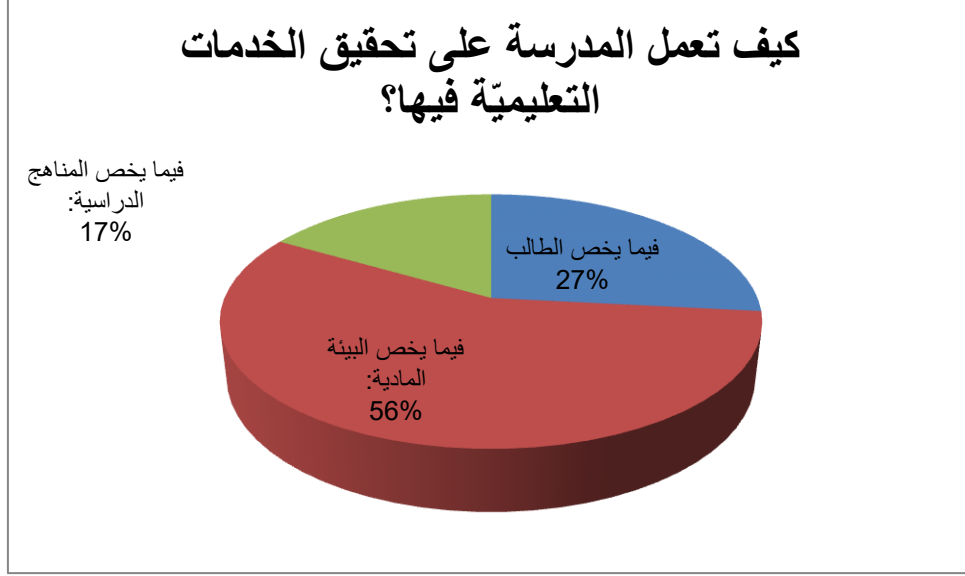
تتلخص نتائج سؤال المقابلة الثاني كما هو موضّح في الجدول (4-12) الآتي:

جدول (4-12): نتائج سؤال المقابلة الثاني " كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها؟"

النسبة المئوية	عدد المقابلات	السؤال الثاني: " كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها؟"	عينة المقابلة: (30) مديرة/ة ومعلم/ة
100%	(30)	النتائج:	الإجراء:
27%	8	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالعدد التّموذجي داخل الصّفوف الدراسيّة - التركيز على الوازع الدينيّ من خلال تأدية الطلبة الصلاة قبل مغادرة المدرسة، وإقامة مسابقات لتحفيظ القرآن - إحياء الأنشطة الدينية والوطنية والاجتماعية - الاهتمام بكافة النواحي سواء الأكاديميّة والبيئيّة والنفسية 	فيما يخصّ الطالب:
56%	17	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على توفير الوسائل التكنولوجيّة الحديثة - توفير وسائل تعليميّة مختلفة - توفير مختبر العلوم والحاسوب - توفير مكاتب - تطوير الأبنية، والعمل المستمرّ على توسيع ساحات المدارس 	فيما يخصّ البيئة المادية:
17%	5	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على تحقيق أهداف المناهج الدراسيّة، وإنهاء المقرر المدرسيّ في الفترة المحدّدة له - تعليم الموسيقى - إضافة مناهج جديدة كاللغة العبرية والفرنسية 	فيما يخصّ المناهج الدراسيّة:
100%	30		المجموع العام :

والشكل (2) يوضح نسبة آلية عمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها، مُبَيَّنًا في القطاعات الدائرية التالية:

شكل (2): آلية عمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها



عرض نتائج السؤال الثالث الذي ينص على:

"ما هي الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟"

انقسم أداء المبحوثين حول الآليات المتبعة في المدرسة لجودة الموارد البشرية بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (47%) والذي ركز على آلية التوظيف والاستقطاب والاختيار، وتوفّر إدارة المدرسة رؤيةً واضحةً في اختيار العاملين لديها، وتخضع بعض المدارس العاملين فيها تحت التجربة في البداية، وتختار إدارة المدرسة المعلمين بعنايةٍ واهتمامٍ فائقٍ، وتوزع المهام الإدارية المتنوعة على العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وتزود إدارة المدرسة العاملين الجدد في المدرسة بمعلوماتٍ عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها، والقسم الثاني من المبحوثين ما نسبته (30%) حيث دارت إجاباتهم حول التدريب، من حيث عمل دورات دولية، إذ يتم تسليم المعلم

شهادة بذلك، كما تهتم الإدارة بطرق التدريس داخل لصف حتى تصل المعلومة إلى الطالب، وعمل تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين، وعقد دورات تنمية بشرية للمعلمين من قبل مختصين، وعقد اجتماعات أسبوعية بين الهيئة لإدارية والتدريبية للتشاور في أمور المدرسة، والقسم الثالث من المستجيبين وما نسبته (23%) والذي دار حول موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من متابعة المعلمين الجدد من قبل الإدارة، وحضور حصص بكثرة خلال فترة التعيين الأولى، ومتابعة تحصيل الطلبة لمعرفة مدى اكتساب الطالب للمهارات المطلوبة، ومدى قدرة المعلم على تحقيق الأهداف الموضوعية.

تتلخص نتائج سؤال المقابلة الثالث كما هو موضّح في الجدول (4-13) الآتي:

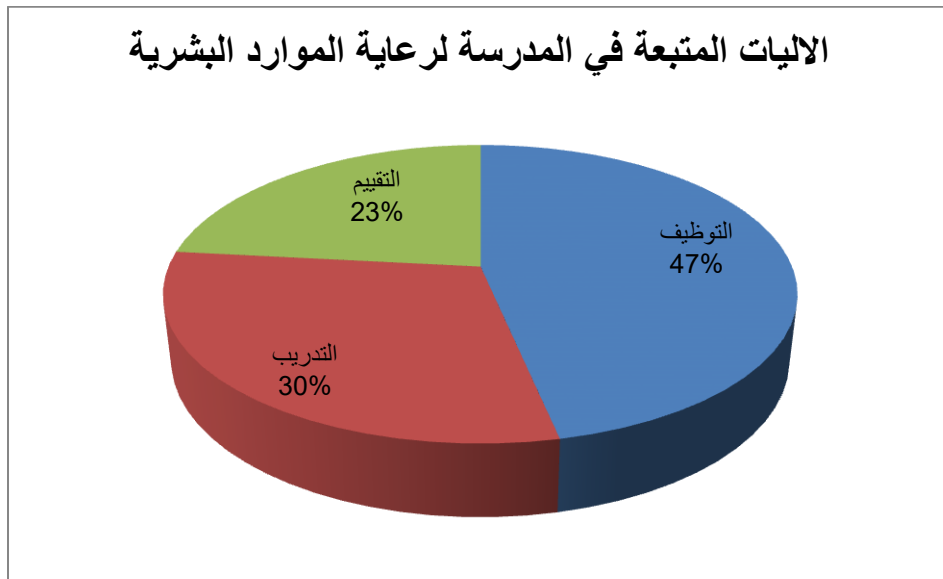
جدول (4-13): نتائج سؤال المقابلة الثالث "ما الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟"

النسبة المئوية	عدد المقابلات	السؤال الثالث: "ما الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟"	عينة المقابلة: (30) مدير/ة ومعلم/ة
100%	(30)	النتائج:	الإجراء:
47%	14	<ul style="list-style-type: none"> - تملك إدارة المدرسة رؤية واضحة في اختيار العاملين لديها - تخضع بعض المدارس العاملين فيها تحت التجربة في البداية - تقوم إدارة المدرسة بعملية اختيار المعلمين بعناية واهتمام فائق - توزع المهام الإدارية المتنوعة على العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم - تزود إدارة المدرسة العاملين الجدد في المدرسة بمعلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها 	التوظيف "استقطاب، اختيار، تعيين"

30%	9	<ul style="list-style-type: none"> - عقد دورات دولية بحيث يتم تسليم المعلم شهادة بذلك - تهتم الإدارة بطرق التدريس داخل الصف حتى تصل المعلومة إلى الطالب بسلاسة ووضوح - تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين - عقد دورات تنمية بشرية للمعلمين من قبل مختصين - عقد اجتماعات أسبوعية بين الهيئة لإدارية والتدريبية للتشاور في أمور المدرسة 	التدريب:
23%	7	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة المعلمات الجدد من قبل الإدارة - حضور حصص بكثرة خلال فترة التعيين الأولى - متابعة تحصيل الطلبة لمعرفة مدى اكتساب الطالب للمهارات المطلوبة، ومدى قدرة المعلم في تحقيق الأهداف الموضوعية. 	تقييم أداء الموارد البشرية
100%	30		المجموع العام:

والشكل (3) يوضح نسبة الآليات المتبعة في المدرسة لجودة الموارد البشرية، مبيّنًا في القطاعات الدائرية التالية:

شكل (3): الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية



عرض نتائج السؤال الرابع الذي ينصّ على:

"ما الذي يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها؟ وكيف يتم ذلك؟"

انقسم أداء المبحوثين حول ما يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها، وكيف يتم ذلك بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (30%) والذي ركز على توفير التعليم العلاجي بمختلف الطرق في المدرسة، ففي بداية العام الدراسيّ عمل ورقة عمل تشخيصية للطلبة، والعمل على معالجة الضعف، وتعزيز ثقة الطالب بنفسه، وصقل شخصيته، وحرية الرأي، وعمل أوراق عمل علاجية للطلبة، إضافةً إلى دوام يوم العطلة " السبت " لضعيفي التحصيل، ولمن يعانون صعوبةً في التعلّم، وتوفير معلّم مساند في المدرسة، بحيث يقوم بتوفير التعليم العلاجي، والقسم الثاني من المبحوثين وما نسبته (50%) حيث دارت إجاباتهم حول البيئة المادية، تحقيق الأمان من خلال العناية الخاصّة بتصميم الساحات والغرف الصّفية، والاهتمام بالمظهر الخارجي للمدرسة لجذب انتباه الطلبة وأولياء الأمور، وتصميم حدائق تابعة للمدرسة، وإدراج الألوان الملمّعة والجاذبة للطلبة في مرافق المدرسة المختلفة، ورسم جداريات بالشخصيات الكرتونية المحببة للطلبة، وتوفير موظّفي أمن، والعمل على زراعة حدائق داخل المدارس لما لها من تأثير على نفسيات الطلبة والمعلّمين، كما أضاف (20%) من المستجيبين بعض المميزات في مدارسهم، فمثلاً إضافةً إلى الاهتمام بالحالات الخاصّة، وتوفير معلّّات لنظام التأخير، حيث المعلّّات الموظّفات لأوقات ما بعد دوام المدرسة بدلاً من أن يرسلوا أبناءهم من المدرسة إلى الحضانات أو إلى بيوت الأقارب يتمّ تخصيص معلّّمة للبقاء معهم في المدرسة وتعبئة وقتهم، إما باللعب أو حل الواجبات المدرسيّة، أو تطبيق برامج تعليميّة، والعمل على توفير الأمن الوظيفي للعاملين في المدرسة.

تتلخص نتائج سؤال المقابلة الرابع كما هو موضَّح في الجدول (4-14) الآتي:

جدول (4-14): نتائج سؤال المقابلة الرابع لواقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية

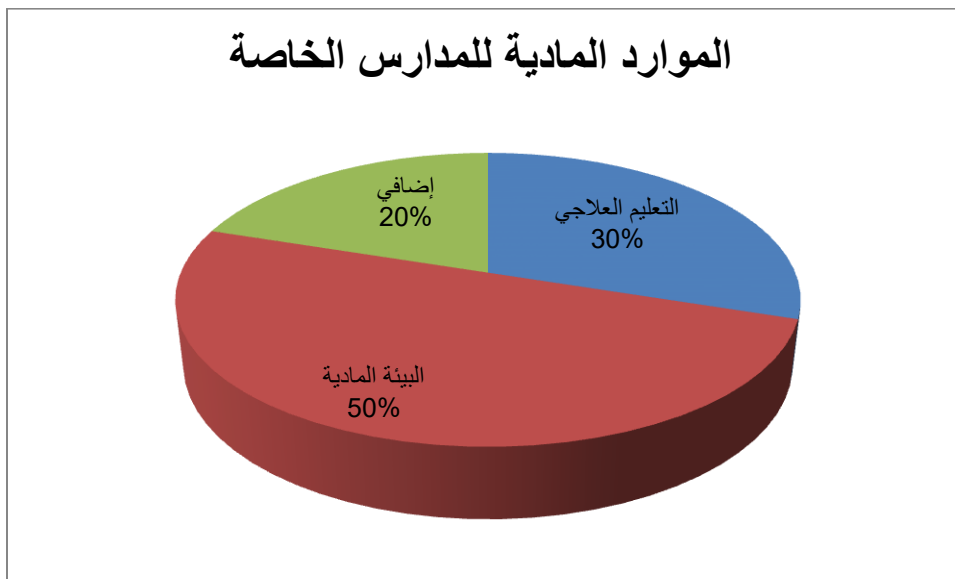
الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

النسبة المئوية	عدد المقابليين	السؤال الرابع: "ما الذي يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها؟ وكيف يتم ذلك؟"	عينة المقابلة: (30) مديرة/ة ومعلم/ة
100%	30	النتائج:	الإجراء:
30%	9	<ul style="list-style-type: none"> - توفير التعليم العلاجي بمختلف الطرق في المدرسة - في بداية العام الدراسي عمل ورقة عمل تشخيصية للطلبة، والعمل على معالجة الضعف - تعزيز ثقة الطالب بنفسه، وصقل شخصيته، وحرية الرأي. - عمل أوراق عمل علاجية للطلبة - دوام يوم العطلة " السبت " لضعيفي التحصيل ولمن يعانون صعوبة في التعلم - توفير معلم مساند في المدرسة، بحيث يقوم بتوفير التعليم العلاجي 	التعليم العلاجي:
50%	15	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الأمان من خلال العناية الخاصة بتصميم الساحات والغرف الصفية - الاهتمام بالمظهر الخارجي للمدرسة لجذب انتباه الطلبة وأولياء الأمور - تصميم حدائق تابعة للمدرسة - إدراج الألوان الملفتة والجاذبة للطلبة في مرافق المدرسة المختلفة - رسم جداريات بالشخصيات الكرتونية المحببة للطلبة 	البيئة المادية

		<ul style="list-style-type: none"> - توفير موظفي أمن - العمل على زراعة حدائق داخل المدارس لما لها من تأثير على نفسيات الطلبة والمعلمين 	
20%	6	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالحالات الخاصة - توفير معلّّات لنظام التأخير، حيث المعلّّات الموظفات لأوقات ما بعد دوام المدرسة بدلاً من أن يرسلوا أبناءهم من المدرسة للحضانات أو لبيوت الأقارب يتمّ تخصيص معلّّمة للبقاء معهم في المدرسة وتعبئة وقتهم إما باللعب، أو حلّ الواجبات المدرسيّة أو تطبيق برامج تعليميّة - العمل على توفير الأمن الوظيفي للعاملين في المدرسة 	إضافي
100%	30		المجموع العام:

والشكل (4) يوضح نسبة توزيع الموارد المادية المميزة في المدارس الخاصّة، مُبيّنًا في القطاعات الدائرية التالية:

شكل (4): الموارد المادية المميزة في المدارس الخاصّة



الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد
- مناقشة نتائج الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها ونتائج المقابلة، إضافةً إلى عرض التوصيات وبعض المقترحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول

نصّ السؤال الرئيس: "ما واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟"

يلاحظ من الجدول (4-1) أنّ المتوسطات الحسابيّة لتقديرات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والدّالة على واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وانحراف معياري مقداره (0.17)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الهدف الرئيس من إنشاء المدارس الخاصّة وهو الهدف الربحي بالدرجة الأولى، فتسعى كلّ مدرسة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة، لنشر اسم المدرسة محلياً، بل وأكثر من ذلك، ممّا يدفع المدرسة إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق جودة عالية من الخدمات على مختلف المجالات والمستويات في المدرسة، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتّباع مديري المدارس لأنماط القيادة الحديثة وتوظيفهم للتطورات التكنولوجية والتقنية في عملية الإدارة المدرسيّة، وحرصهم على تحسين الأداء المدرسيّ وتطويره بشكل مستمرّ وتركيزهم على الابتكار والإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس وتقديم الخدمات التعليميّة الجديدة والاستثنائية للطلبة.

ويتبين أيضًا أن أعلى متوسط حسابي كان لمجال جودة الموارد المادية بمتوسط حسابي (4.36) مع انحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة، ثم يليه القيادة بمتوسط حسابي (4.34) مع انحراف معياري (0.24) وبدرجة مرتفعة، ثم يليه جودة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.25) مع انحراف معياري (0.22) وبدرجة مرتفعة، ثم يليه جودة الخدمات التعليمية بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تركيز قيادة المدرسة على توفير بيئة جاذبة لأولياء الأمور لدفعهم إلى التسجيل في المدرسة، فالبيئة الخارجية تُعدُّ محط اهتمام أوليِّ وأساسيِّ لمن يرغب بتسجيل ابنه في بيئة جاذبة وملائمة وآمنة، وتتوفّر فيها ليس فقط الشروط الأساسيّة، بل الأمور الثانويّة والتكميلية في المدرسة، ما يدفع المدرسة إلى الاهتمام بالمظاهر المادية بالدرجة الأولى، وهذا لا ينفي اهتمام المدارس بالمجالات الأخرى كالقيادة والموارد البشرية، التي جاءت بدرجة أقلّ من جودة الموارد المادية ولكن بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الارتقاء بالموارد المادية كالبناء المدرسي، والأدوات وغيرها تظهر نتائجها مباشرة، والسعي للحصول على الأفضل فيها أسهل من الارتقاء والتغيير في الموارد البشرية والتي تحتاج إلى وقت وجهد حتى تظهر نتائجها، كون أن عملية التغيير في السلوك البشري، وأدمغة الطلبة نتيجتها تحتاج إلى وقت أطول.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلّ من الشهراني (2022)، والعامري (2021)، وحجبة (2020)، والحارون (2020)، وشرايحة (2020)، وحويحي (2019) والتي أظهرت أنّ واقع الميزة التنافسيّة جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من عبابنة والعجمي (2020)، والخوالدة (2020)، سمحان (2020)، والمناصير (2020)، والقحطاني (2019)، والحميدي (2019)، والعجمي (2018)، والحوامدة (2018)، التي أظهرت أنّ واقع

الميزة التنافسيّة جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكليّة، في حين بينت دراسة كلّ من مراد (2018)،
وصلاح الدين (2018) أنّ واقع الميزة التنافسيّة جاءت بدرجة ضعيفة للدرجة الكليّة.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات سؤال الدراسة الأول:

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول من الاستبانة الذي ينصّ على:

"ما واقع القيادة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟"
يلاحظ من الجدول (4-2) أنّ المتوسطات الحسابيّة لتقديرات المبحوثين لواقع القيادة لدى المدارس
الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين بلغ (4.34)، وانحراف
معياريّ (0.24) وبدرجة مرتفعة، ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابيّة،
وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (يمتلك المدير القدرة على محاوره الآخرين بهدف إقناعه)،
بمتوسط حسابيّ (4.98)، وانحراف معياريّ (0.17)، يليها ما ورد في فقرة (يعمل المدير على
تحقيق رضا العاملين والمعنيين بالأمر)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (4.82)، وانحراف معياريّ
(0.39)، يليها ما ورد في فقرة (يوائم المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع) حيث جاءت
بمتوسط حسابيّ (4.80)، وانحراف معياريّ (0.40)، في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (يستخدم
المدير آليات للحد من تغيب المتعلمين وانقطاعهم) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.60)،
وانحراف معياريّ (1.04).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي المدير إلى استقطاب أكبر عدد من الطلبة باقناع أولياء
الأمر بالمدرسة، والحرص على كسب ثقتهم، فالقائد يسعى إلى تحقيق رضا جميع من له علاقة
بالأمر حتّى يستطيع تحقيق هدفه، في حين كانت (وضع آليات للحد من تغيب المعلّمين
وانقطاعهم) هي الأدنى؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون المعلّمين في المدارس الخاصّة

يتجنبون الغياب تلقائياً، حتى في أصعب الظروف، حيث إنّ الإجراءات في المدارس الخاصة وسياساتها لا تغطّي غياب المعلمين وتأخّرهم، فهناك التزام ذاتي من معلمي المدارس الخاصة لما يلحق ذلك من أمور كعدم تغطية الغياب من قبل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2022)، والعامري (2021) التي أظهرت أنّ مجال واقع القيادة جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الخوالدة (2020)، والقحطاني (2019)، التي أظهرت أنّ مجال واقع القيادة جاء بدرجة متوسطة، في حين بينت دراسة صلاح الدين (2018)، ودراسة أكبر (2017) أنّ مجال واقع القيادة جاء بدرجة ضعيفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني من الاستبانة:

واقع جودة الخدمات لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

يلاحظ من الجدول (3-4) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع جودة الخدمات التعليميّة لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة، ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية للطلبة)، بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.93)، يليها ما ورد في فقرة (تزود إدارة المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.40)، يليها ما ورد في فقرة (توفّر إدارة المدرسة مصادر التعلّم المختلفة للطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.96)، في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (تعقد إدارة المدرسة لقاءاتٍ توعويةٍ للطلبة حول احتياطات السلامة العامة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.98).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك إدارة المدرسة لأهميّة تحقيق جُودة الخدمات التعليميّة في ظلّ المنافسة التي تشهدها المدارس الخاصّة، وسعي المدارس الخاصّة إلى تحقيق جُودة في التعليم لبناء اسمها من خلال بناء شخصيّة الطالب التي تنعكس على المجتمع، فطالبها اليوم هو قائد المستقبل في مجاله، فتسعى المدرسة إلى توفير ما يلزم الطالب بشكلٍ مستمر، في حين كانت فقرة (تعقد إدارة المدرسة لقاءاتٍ توعويّة للطلبة حول احتياطات السلامة العامة) الأدنى؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الطبيعة البيئية لفلسطين التي قلما تواجه كوارث طبيعيّة فيها، فمن ناحية جغرافية تعتبر بيئةً آمنةً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العامري (2021)، وشرايحة (2020) التي أظهرت أنّ مجال واقع جُودة الخدمات جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الخوالدة (2020)، والعجمي (2018) التي أظهرت أنّ مجال واقع جُودة الخدمات جاء بدرجة متوسطة، في حين بينت دراسة صلاح الدين (2018)، ودراسة أكبر (2017) أنّ مجال واقع جُودة الخدمات جاء بدرجة ضعيفة.

مناقشة النتائج المتعلّقة بالمجال الثالث من الاستبانة:

واقع جُودة الموارد البشريّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين:

يلاحظ من الجدول (4-4) أنّ المتوسطات الحسابيّة لتقديرات المبحوثين واقع جُودة الموارد البشريّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين بلغ (4.25)، وانحراف معياريّ (0.22) وبدرجة مرتفعة، ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابيّة، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (تهتم إدارة المدرسة بالأفكار المتميّزة التي يقدمها المعلّمون)، بمتوسط حسابيّ (4.99)، وانحراف معياريّ (0.10)، يليها ما ورد في فقرة (تشجع إدارة المدرسة المعلّمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابيّ

(4.61)، وانحراف معياري (0.49)، يليها ما ورد في فقرة (تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.50)، في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (تطبق إدارة المدرسة نظامًا لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.30).

ويعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الاعتماد الكبير والأساسي على المعلم من حيث القدرة العلمية أو استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية وغيرها في تحسين وظيفة التدريس، مما ينعكس إيجابًا على درجة تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، ويجعل لها مكانة مرموقة بين المدارس لما تتميز به من جهد كبير يقوم به المعلمون في المدرسة، فالمعلمون هم وجه العملة للمدرسة، لاحتكاكهم المباشر مع الطلبة، بالإضافة إلى جودة مخرجاتهم التعليمية، فالأفكار النيرة التي يقدمها المعلمون ما هي إلا أفكار تصب في مصلحة المدرسة، الأمر الذي يجعل المدرسة تشجع لإيجاد أساليب جديدة ومميزة في العمل، تسعى من خلالها لإنجاز العمل بمجهود أقل، وبأفضل الطرق، كما تحرص المدرسة على الاستجابة لحاجات الطلبة والمستفيدين في المدرسة، فإشباع رغبات المعلمين يجعلهم على درجة عالية من الإلتقان والتركيز في العمل، في حين كانت تطبيق إدارة المدرسة نظامًا لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم الأدنى؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تركيز المدرسة على نتائج الطلبة، ومنها يستطيع القائد متابعة أداء المعلم، ولا تطبق نظامًا خاصًا لمتابعة أداء المعلمين، فالمدرسة الخاصة تطبق نظامًا غير مباشر لتقييم أداء المعلمين، وذلك من خلال نتائج الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2022)، والعامري (2021)، وشرايحة (2020) التي أظهرت أنّ واقع جودة الموارد جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الخوالدة (2020)، ودراسة العجمي (2018) التي أظهرت أنّ واقع جودة الموارد البشرية جاءت بدرجة

متوسطة، في حين بينت دراسة صلاح الدين (2018)، ودراسة أكبر (2017) أنّ واقع جودة الموارد البشرية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة ضعيفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع من الاستبانة:

ما واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

يلاحظ من الجدول (4-5) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة، ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (توفّر إدارة المدرسة قنوات اتصال وتواصل دائمة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور)، بمتوسط حسابي (4.99)، وانحراف معياري (0.10)، يليها ما ورد في فقرة (توفّر إدارة المدرسة بيئة داعمة لعمليتي التعليم والتعلم)؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.50)، يليها ما ورد في فقرة (توفّر إدارة المدرسة احتياطات الأمن والسلامة في مرافقها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف معياري (0.50)، في حين كانت أدنى الدرجات لفقرة (توفّر إدارة المدرسة مكتبة ورقية للطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.50).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة التطور التكنولوجي الذي طرأ على المجتمع، الذي لا بيت فيه يخلو من وسائل الاتصال المختلفة، فتقوم إدارة المدرسة بتوفير قنوات اتصال مختلفة مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أحوال أبنائهم، كما تقوم المدرسة بتوفير بيئة داعمة حتى يتحقّق الهدف التعليمي عند الطلبة، وتوفّر المدرسة احتياطات الأمن والسلامة؛ لأنّ هناك رقابة شديدة من وزارة

التربية والتعليم، وقوانين صارمةً في موضوع السلامة في المدارس، كما أنّ المدرسة نفسها تعنى بهذا الموضوع لما يمس مصلحة المدرسة، وأي ضرر يلحق الطالب يلحق المدرسة ضرراً مقابله، قد يكون مادياً بالتعويض، أو يتأثر صيت المدرسة بذلك، وحرص المدرسة على إيجاد بيئةٍ مدرسيةٍ آمنةٍ بحيث يشعر أفرادها بالطمأنينة والراحة والانتماء إلى المدرسة، ممّا يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وبالتالي تميّز المدرسة، وجاءت فقرة (توفّر إدارة المدرسة مكتبةً ورقيةً للطلبة) هي الأدنى؛ وتغزو الباحثة ذلك إلى طبيعة التطور التكنولوجي الذي أصبح فيه التوجّه نحو المحوسب بدلاً من الورقيّ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (2022)، والعامري (2021)، وشرايحة (2020) التي أظهرت أنّ واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الخوالدة (2020)، والعجمي (2018) التي أظهرت أنّ واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين جاءت بدرجة متوسطة، في حين بينت دراسة صلاح الدين (2018)، وأكبر (2017) أنّ واقع جودة الموارد المادية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين جاءت بدرجة ضعيفة.

مناقشة نتائج السؤال الرئيس الثاني الذي ينصّ على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل تُعزى إلى: (الموقع الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى التي نصّها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي".

يُتضح من الجدول (4-6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطبيعة الإنسانية تسعى إلى التميّز بغض النظر عن موقعها الوظيفي، وإلى تشابه ظروف المعلمين والمديرين، فهم يعيشون في بيئة متشابهة، ويمارسون مهامهم بدرجة عالية من الجودة، بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ اختلاف الموقع الوظيفي لم يؤثر، كون معلّمي المدارس ومديريهم يتمتعون بقدر كبير من التميّز، ويعيشون الظروف العملية نفسها في المدرسة، وإلى سعي كلّ من المديرين والمعلمين إلى تحقيق الأهداف التربوية بطرق مميزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2019)، التي أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الحويحي (2019) التي أظهرت أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي ولصالح المدير، كما اختلفت مع نتيجة دراسة صلاح الدين (2018)، التي أظهرت أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الموقع الوظيفي ولصالح المعلم.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس".

يتضح من الجدول (4-7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.860)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وكذلك هناك فروق في بعد (جودة الخدمات التعليمية) وكانت الفروق لصالح الذكور؛ وذلك لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى من الإناث.

ويتضح من جدول (4-7) عدم وجود فروق في الأبعاد (القيادة، جودة الموارد البشرية، جودة الموارد المادية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الطبيعة الإنسانية تسعى إلى التميز، بغض النظر عن جنسها، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى التقدم والتطور الذي أحرزته المرأة في سوق العمل، فأصبحت تتمتع بأعمال ومناصب كما الرجال، كما تعزو الباحثة ذلك إلى تشابه ظروف المعلمين ذكوراً وإناثاً، فهم يعيشون في بيئة متشابهة، ويمارسون مهامهم بدرجة عالية من الجودة، بغض النظر عن جنس المعلم، إضافة إلى أنّ البرامج التي تنظمها وزارة التربية والتعليم تستهدف مديري المدارس من كلا الجنسين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي المدارس ذكوراً وإناثاً إلى تحقيق التميز التنظيمي، وإلى تشابه ممارسات مديري المدارس اتجاه المعلمين ذكوراً وإناثاً دون تمييز بينهم، وكذلك إلى أنّ اختلاف الجنس لم يؤثر كون معلّمي المدارس يتمتعون بقدرة كبير من التميز،

ويعيشون الظروف العملية نفسها في المدرسة، وإلى سعي كلٍّ من الجنسين إلى تحقيق الأهداف التربوية بطرق مميزة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من عباينة والعجمي (2020)، والخالدة (2020)، والهارون (2020)، والمناصير (2020)، والقحطاني (2019)، والحويجي (2019)، وصلاح الدين (2018) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة التي تنصّ على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.

يُلاحظ من الجدول (4-9) وجود فروقٍ ظاهريةٍ حول واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقلّ من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقلّ من (5) سنوات عند الدرجة الكلية

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إحساس المعلمين والمديرين أصحاب الخبرة (أقلّ من 5 سنوات) لضرورة إبداء الرأي وإظهار أفكارهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وإثبات أنفسهم، وضرورة إتقان المهام إليهم نظراً لوجود أصحاب الخبرة الأعلى في المدرسة، فهم في تحدٍّ مع من يفوقهم في الخبرات لبذل مزيد من الجهد لإثبات الذات، وكذلك من خلال البرامج التدريبية التي يتلقونها لسد الفجوة تبعاً للخبرة، إضافة إلى حرص هذه الفئة على تطبيق إستراتيجياتٍ وأساليبٍ فاعلةٍ وحديثةٍ.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلّ من الحارون (2020)، والمناصير (2020)، والعجمي (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات)، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة لصالح (من 5-10 سنوات).

مناقشة نتائج أسئلة المقابلة

مناقشة نتائج السّؤال الأول والذي ينصّ على: "ما الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟".

من الجدول (4-12) انقسم أداء المبحوثين حول الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (23%) والذي ركز على التعامل من حيث المعاملة باحترام، ومعاملة الأهالي والطلبة معاملة حسنة، والتعامل بإنسانية مع مختلف الأفراد وتقبل جميع الآراء والانتقادات، والقسم الثاني من المبحوثين وما نسبته (47%) الذي دار حول التركيز على جانب التحصيل من متابعة تحصيل الطلبة باستمرار، وتسجيل مدى التقدم في مستوى الطالب، والتركيز على الطالب بالواجبات المنزلية للتأكد من تحقيق أهداف المنهاج الدراسي، وعقد امتحانات باستمرار، ومتابعة مدى اكتساب الطلبة المهارات من متابعة الطلبة باستمرار، والقسم الثالث من المستجيبين ما نسبته (30%) الذي دار حول موضوع متابعة الطلبة، من حيث مراجعة الإدارة أنشطة المدرسة وأدائها المستمرّ بهدف التطوير والتحسين، وعقد اجتماعات مع الأهل

لمناقشة أمور مختلفة تخص الطلبة، والتواصل المستمر مع الأهل بمختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

ونائج هذا السؤال تتفق مع ما جاءت به نتائج الاستبانة في المجال الأول والذي يخص القيادة، حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة في معظمها باستثناء ما تم الإشارة إليه، حيث وضحت العينة الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي تأكيداً على النتائج المرتفعة التي حصلت عليها الفقرات في هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ اتباع تلك الأساليب يسهم في كسب رضا أولياء الأمور، الأمر الذي يجعلهم يقبلون على التسجيل في المدارس، فيشعر ولي الأمر بالطمأنينة والارتياح لكون ابنه في بيئة فعالة متصلة مع الأهل بمختلف الظروف.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: " كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها؟"

من الجدول (4-13) انقسم أداء المبحوثين حول كيفية تعامل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليمية فيها بوصفها متطلباً أساسياً في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (27%) والذي ركز على ما يخص الطالب من الالتزام بالعدد النموذجي داخل الصفوف الدراسية، والتركيز على الوازع الديني من خلال تأدية الطلبة الصلاة قبل مغادرة المدرسة، وإقامة مسابقات لتحفيظ القرآن، وإحياء الأنشطة الدينية والوطنية والاجتماعية، والاهتمام بكافة النواحي، سواء الأكاديمية والبيئية والنفسية، والقسم الثاني من المبحوثين ما نسبته (56%) والذي دار حول التركيز على البيئة المادية من حيث العمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتوفير وسائل تعليمية مختلفة ومختبر العلوم والحاسوب،

وتوفير مكتبات، وتطوير الأبنية، والعمل المستمر على توسيع ساحات المدارس، والقسم الثالث من المستجيبين وما نسبته (17%) والذي دار حول موضوع المناهج والعمل على تحقيق أهداف المناهج الدراسيّة، وإنهاء المقرر المدرسيّ، وتعليم الموسيقى، وإضافة مناهج جديدة كاللغة العبرية والفرنسية.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع ما جاءت به نتائج الاستبانة في المجال الثاني والذي يخص جودة الخدمات التعليمية، حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة في معظمها باستثناء ما تم الإشارة إليه، حيث وضحت العينة كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليميّة فيها تأكيدًا على النتائج المرتفعة التي حصلت عليها الفقرات في هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة التطور التكنولوجي السريع الذي يمر به العالم، والذي يكون لزامًا على الجميع مواكبته، وإلا ضاع في هذا الزمن، فتسعى المدارس إلى جلب المستجدات والإضافة الفاعلة للطلبة في مختلف المجالات التي تنمي قدرات الطلبة ومواهبهم، وابتعاد مديري المدارس عن الأنماط التقليدية التي تعتمد على المركزية في القيادة، واتسامهم بالديمقراطية، وتعزيزهم لقيم المشاركة والتعاون، وإشراكهم كلّ من له صلة بالمدرسة، بما في ذلك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينصّ على: "ما هي الآليات المتّبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟"

من الجدول (4-14) انقسم أداء المبحوثين حول الآليات المتّبعة في المدرسة لجودة الموارد البشرية بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدّة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (47%) والذي ركز على الية التوظيف والاستقطاب والاختيار،

وتوفّر إدارة المدرسة رؤية واضحة في اختيار العاملين لديها، وتخضع بعض المدارس العاملين فيها تحت التجربة في البداية، وتختار إدارة المدرسة المعلمين بعناية واهتمام فائق، وتوزع المهام الإدارية المتنوعة على العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وتزود إدارة المدرسة العاملين الجدد في المدرسة معلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها، والقسم الثاني من المبحوثين ما نسبتهم (30%) حيث دارت إجاباتهم حول التدريب، من حيث عقد دورات دولية، بحيث يتم تسليم المعلم شهادة بذلك، كما تهتم الإدارة بطرق التدريس داخل الصف حتى تصل المعلومة إلى الطالب، وإجراء تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين، وعقد دورات تنمية بشرية للمعلمين من قبل مختصين، وعقد اجتماعات أسبوعية بين الهيئة لإدارية والتدريبية للتشاور في أمور المدرسة، والقسم الثالث من المستجيبين ما نسبته (23%) والذي دار حول موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من متابعة المعلمين الجدد من قبل الإدارة، وحضور حصص بكثرة خلال فترة التعيين الأولى، ومتابعة تحصيل الطلبة لمعرفة مدى اكتساب الطالب للمهارات المطلوبة، ومدى قدرة المعلم على تحقيق الأهداف الموضوعية.

ونتائج هذا السؤال تتفق مع ما جاءت به نتائج الاستبانة في المجال الثالث والذي يخص الموارد البشرية، حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة في معظمها باستثناء ما تم الإشارة إليه، حيث وضحت العينة الآليات المتبعة في المدرسة لجودة الموارد البشرية فيها تأكيداً على النتائج المرتفعة التي حصلت عليها الفقرات في هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ عملية الاهتمام بالموارد البشرية هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، كما أنّ الحصول على قوى عاملة ومؤهلة وذات كفاءة عالية تؤدي إلى

استقرار العمالة، وتؤدي أيضًا إلى الشعور بالأمان الوظيفي، وزيادة فعالية المدرسة، وبالتالي زيادة الميزة التنافسية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي ينص على:

"ما يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها، وكيف يتم ذلك؟"

من الجدول (4-15) انقسم أداء المبحوثين حول ما يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها، وكيف يتم ذلك بوصفها متطلبًا أساسيًا في ظلّ التقدم الذي يزيد حدة التنافس بين المدارس إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول من المبحوثين ما نسبته (30%) الذي ركز على توفير التعليم العلاجي بمختلف الطرق في المدرسة، ففي بداية العام الدراسي عمل ورقة عمل تشخيصية للطلبة، والعمل على معالجة الضعف، وتعزيز ثقة الطالب بنفسه، وصقل شخصيته، وحرية الرأي، وعمل أوراق عمل علاجية للطلبة، إضافة إلى دوام يوم العطلة " السبت " لضعيفي التحصيل ولمن يعانون صعوبة في التعلم، وتوفير معلم مساند في المدرسة، بحيث بتوفير التعليم العلاجي، والقسم الثاني من المبحوثين ما نسبته (50%) حيث دارت إجاباتهم حول البيئة المادية، تحقيق الأمان من خلال العناية الخاصة بتصميم الساحات والغرف الصفية، والاهتمام بالمظهر الخارجي للمدرسة لجذب انتباه الطلبة وأولياء الأمور، وتصميم حدائق تابعة للمدرسة، وإدراج الألوان الملفتة والجاذبة للطلبة في مرافق المدرسة المختلفة، ورسم جداريات بالشخصيات الكرتونية المحببة للطلبة، وتوفير موظفي أمن، والعمل على زراعة حدائق داخل المدارس لما لها من تأثير على نفسيات الطلبة والمعلمين، كما أضاف (20%) من المستجيبين بعض المميزات في مدارسهم، فمثلاً إضافة إلى الاهتمام بالحالات الخاصة، وتوفير معلمات لنظام التأخير، حيث المعلمات الموظفات لأوقات ما بعد دوام المدرسة بدلاً من أن يرسلوا أبناءهم من المدرسة إلى الحضانات أو إلى بيوت الأقارب يتم

تخصيص معلّمة للبقاء معهم في المدرسة، وتعبئة وقتهم، إما باللعب أو حلّ الواجبات المدرسيّة أو تطبيق برامج تعليميّة، والعمل على توفير الأمن الوظيفيّ للعاملين في المدرسة.

ونتائج هذا السؤال تتفق مع ما جاءت به نتائج الاستبانة في المجال الرابع والذي يخص الموارد المادية، حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجات مرتفعة في معظمها باستثناء ما تم الإشارة إليه، حيث وضحت العينة ما يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها، وكيف يتمّ ذلك فيها، تأكيدًا على النتائج المرتفعة التي حصلت عليها الفقرات في هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي المدارس الخاصّة بكافة الطرق وعلى اختلافها إلى رفع مستوى الطالب الأكاديميّ، وتنمية قدراته العلمية والعقلية، ومعالجة الضعف الذي يعاني منه بعض الطلبة، الأمر الذي يكسب المدرسة ثقة المجتمع المحليّ وأولياء الأمور، فتسعى بعض المدارس إلى طرح مجموعة من الحلول غير المألوفة وغير المطبقة في مدارس أخرى للتميّز عن أقرانها.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة استمرارية التكامل بين الإدارة والمجتمع المحليّ وأولياء الأمور للمحافظة على ميزة تنافسيّة مرتفعة.
2. ضرورة عقد لقاءات دورية توعوية للطلبة حول احتياطات السلامة العامة، وتدريبهم على الآليات الصحيحة لمواجهة أيّ طارئ.
3. العمل على تصميم برامج تدريبية تنمّي قدرات المديرين على انتهاج نظام موائم لمتابعة أداء المعلّمين، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظريّ، بل تزويدهم بالجانب العمليّ، وتدريبهم على تقويم أداء المعلّمين.
4. العمل على توفير المكتبات الورقية والإلكترونية للطلبة، وتشجيعهم على القراءة.

المقترحات:

تقترح الباحثة بعض الدراسات، ومنها:

1. إجراء دراسة (مقارنة واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة والحكوميّة في مديرية تربية الخليل).
2. إجراء دراسة (الميزة التنافسيّة لدى المدارس الحكوميّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين).
3. إجراء دراسة (الميزة التنافسيّة لدى المدارس الحكوميّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور).
4. إجراء دراسة (واقع الميزة التنافسيّة لدى جامعات الوطن في فلسطين).

قائمة المصادر والمراجع العربية:

- إبراهيم، محمد نصحي، (٢٠٠٩)، المشروعات التنافسيّة في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول. عرض ورقة المؤتمر الثاني لتطوير التعليم العالي. الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء الجامعي، القاهرة، جامعة المنصورة.
- الأسطل، عيسى، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصّة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسيّة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال، (2016)، الإدارة الإستراتيجيّة مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعيّة للنشر والتوزيع.
- أكبر، عبير، (2017)، ممارسات القيادات الإداريّة لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلّة البحث العلمي في التربية: 9 (18)، 373-404.
- أبو بكر، مصطفى، (2008)، الموارد البشريّة مدخل تحقيق الميزة التنافسيّة، الإسكندرية: الدار الجامعيّة.
- البنا، هالة. (2013)، الإدارة المدرسيّة المعاصرة، ط (1)، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوازيد، وسيلة، (2012)، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسيّة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.

- بوران، سمية، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسيّة في المنظمات المعاصرة. ط (1)، الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي.
- التويجري، هيلة منديل، (2020)، التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 47(2)، 511-535.
- جمعة، أشرف فضيل، (2009)، الجدارة في العمل، الرياض، معهد الإدارة العامة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الجمل، سمير سليمان، (2019)، الوصول إلى التميز التنظيمي. فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
- جونسون، مارك (2019)، رعاية القيادة في المجتمع التعلّمي المهني، (ترجمة دار الكتاب التربوي)، ط1، السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- الحارون، أمل صلاح، (2020)، درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصّة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسيّة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حافظ، عبدّ الناصر، وعباس، حسين (2016)، الطريق لبناء الميزة التنافسيّة المستدامة. ط1، عمان: المنهل.
- حسن، أحمد إبراهيم، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسيّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- حسين، سلامة، (2012)، الإدارة المدرسيّة والصفية المتميّزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحلايبة، حمزة، (2020)، الاستيطان والجدار في مديرية تربية الخليل. فلسطين: مركز رؤية للتنمية السياسية.
- حماد، خليل والنخالة، عبدّ الفتاح وسالم، سمية، (2009)، مدى امتلاك المعلمين لخصائص المعلمّ العصري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات غزة، بحث مقدم للمؤتمر التربويّ المعلمّ الفلسطينيّ: الواقع والمأمول، ص ص 10-39.
- الحميدي، منال حسين، (2019)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسيّة بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة كلية التربية: 35 (5)، 442-480.
- الحوامدة، محمد حمد الله محمد، (2018)، تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- حويحي، محمد أحمد، (2019)، آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالميّة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية: 30 (2)، 1-33.
- حيدر، معالي فهمي، (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة، القاهرة: الدار الجامعيّة.
- أبو ختلة، وفاء، (2016)، العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسيّة للجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الخضيرى، محسن أحمد، (2004)، صناعة المزايا التنافسيّة، ط (1)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخوالدة، فايز سليمان، (2020)، واقع الميزة التنافسيّة في المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 4(30)، 19-35.
- الدرويش، مصطفى، (2013)، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسيّة: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعيّة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب، دمشق.
- دماج، أميرة، (2019)، دور الرقابة الإستراتيجيّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 3(12)، 341-369.
- الدهدار، مروان، (2014)، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسيّة دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الديحاني، سلطان غالب. (2017). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية بالزقازيق: 2(90)، 317-382.
- الرّبّ، سيد، (2016)، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- آل سعدي، يحيى عائض، (2017)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسيّة بالجامعات السعودية: رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك خالد.
- السكارنة، 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.
- شرايحة، بالفين غازي، (2020)، القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسيّة لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.
- شلبي، أماني، (2018)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخيارات العالميّة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر.
- الشهراني، نوال سعيد محمد، والمفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد. (2022). الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات. مجلة رسالة الخليج العربي: 43(165)، 115 - 135.
- صايمه، سميه، (2017)، درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلّة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20)، 213-231.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (2018)، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلّة كلیة التربية في العلوم التربوية: 42(3)، 875 - 954.

- الصلاحيات، نجلاء، (2017)، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- طالب، علاء والبناء، زينب (2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسيّة المستدامة مدخل معاصر، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدّ القادر، (2011)، الإدارة المدرسيّة الحديثة، عمّان: دار الشروق.
- عامر، سعيد ياسين، (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، الإسكندرية: دار الكتب.
- عامر، فرج، (2017)، مدير المدرسة والإدارة المدرسيّة. ط1، القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.
- العامري، عبدّ العزيز، (2021)، القيم التّظيميّة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة جامعة الخليل للبحوث: 16(1)، 20-57.
- عبد النعيم، ايمان. (2020). الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان : دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: 44(4)، 15-166.
- العتيبي، بدرّ مبروك، (2014)، تسويق الخدمات الجامعيّة ودوره في تحسين القدرة التنافسيّة للجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- العجمي، محمد صالح. (2018). إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

- العجمي، محمد صالح، و عبابنة، صالح أحمد أمين. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية: 5(2)، 21 - 41.
- عطوي، جودت عزت، (2015)، الإدارة المدرسيّة الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط (5)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- أبو عقيل، إبراهيم. (2020)، البحث العلمي: مناهجه، تصميمه، أساليبه الإحصائية، دار الأيام للنشر والتوزيع: عمان.
- غرفة تجارة وصناعة مديرية تربية الخليل، (2012)، الوضع التعليمي في المحافظة، <https://hebroncci.org/new/p=5465>. تم استرجاع بتاريخ 2022/2/10م.
- القحطاني، ريم ثابت، (2019)، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسيّة في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 3(15)، 51-79.
- قطب، سمير عبد الحميد، (2008)، فلسفة التميّز في التعليم الجامعيّ: نحو جامعة متميّزة في ضوء التجارب والخبرات العالميّة، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 14 (5)، 5-15.
- محمد، منى شعبان عثمان. (2017). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة الإدارة التربوية: 4(13)، 133-199.
- مراد، أسماء صالح، (2018)، إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسيّة في كليات التعليم الصناعيّ بمصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: 42(3)، 91-218.

- مرسى، نبيل، (1997)، الميزة التنافسيّة في مجال الأعمال، القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب.
- المناصير، عهد فرحان، (2020)، الجدارة التّظيميّة وعلاقتها بالميزة التنافسيّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلّمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمّان.
- منسي، ريما والشّرمان، منيرة ومصطفى، انتصار، (2014)، أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك. المجلة الدولية التربوية المتخصصة: 3(4)، 9-76.
- نبروخ، شهد رفيق، (2020)، درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسيّة لدى مديري المدارس الحكوميّة في مديرية تربية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2016)، النسخة المعدلة لتعليمات مؤسسات التعليم الخاصّة: رياض الأطفال الخاصّة والمدارس الخاصّة، فلسطين.
- وزارة الحكم المحليّ ومديرية تربية الخليل، (2019)، الخطة التنموية المكانية الإستراتيجية لمديرية تربية الخليل، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Aydin, T. (2013). Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University. **International Review of Management and Marketing**: 3(4), 204-211.
2. Bisaria, Gaurav (2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities, International, **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**. 2 (3), 23-56.
3. Dessler, G. (2017). **Human Resource Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
4. Dominique J. (2011): Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society. **Strategic Management Journal**, 16, (1), 7-19.
5. 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.
6. Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2012). Defining and Assessing Professional Competence. **Journal of the American Medical Association**, 2 (87): 226-235.
7. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge Management Processes and Sustainable Competitive Advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business research**: 9(4), 320-334.

8. Al-Masry, Marwan Walid. (2016). A Proposed Strategy to Improve The Level Of Organizational Agility in Secondary Schools In Gaza Governorate. **Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences**, Ain Shams University, Faculty of Education, Egypt, 2(40), 257–341.
9. Al-Mohammadi, Samira Dakhil. (2020). Requirements To Achieve Competitive Advantage At The University of Tabuk In The Light of The Vision Of The Kingdom of Saudi Arabia 2030, **Unpublished Master's Thesis**. University of Tabuk.
10. Al-Mutlaq, Turki Ali (2017). Knowledge Investment and its Relationship to Building the Competitive Advantage of Emerging Universities in the Kingdom of Saudi Arabia. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 18(3), 261–399.
11. Porter, Micheal E. (1990). **Competitive Advantage of Nations Hardcover**, Free Press; First Edition.
12. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education–Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, **International Journal of Digital Publication Technology** .1 (2): 135–157.
13. Wang, H. (2014). Theories for Competitive Advantage, **Unpublished Master dissertation**, University of Wollongong, Dubai.

الملاحق

ملحق (1): خطاب المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليميّة

حضرة: _____ المحترم/ة.

الرتبة العلمية: _____

الجامعة: _____

تحية طيبة، وبعد:

تجري الباحثة دراسة حول (واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين)، ضمن إجراءات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من جامعة الخليل، حيث تمّ تطوير أداة الدراسة، وهي المقابلة للوقوف على واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين في أربعة مجالات: (القيادة، جودة الخدمات التعليميّة، جودة الموارد البشريّة، وجودة الموارد المادية).

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن أسئلة المقابلة فيما إذا كانت صالحةً أو غير صالحة، ومدى انتماء كلّ سؤال إلى مجالات الدراسة، وبنائها اللغوي، وأي اقتراحات أو تُعدّيات أو إضافة فقرات أخرى ترونها مناسبةً لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ديمه بكري

إشراف: د. كرم الكركي

ملحق (2): أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة، المعلم/ة، تحية طيبة، وبعد:

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من جامعة الخليل، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرّمت بالإجابة عن الأسئلة المتضمّنة في الاستبانة بكلّ جدية ومهنيّة، كما أنّ نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، وللإشارة، فكلّ المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والالتّمان والسريّة لغايات البحث العلميّ فقط، مع خالص الامتّان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلميّ.

- **الميزة التنافسيّة:** "هي مقدرة المنظومة التعليميّة على انتهاج سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليميّة وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليميّة ذات مواصفات متميّزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقّق لها التّفوّق التنافسي بشكلّ يزيد من حصتها السّوقية ويعظم ربحيّتها" (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019, 4)

الباحثة: ديمه بكري

المشرف: د.كرم الكركي

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك :

1.	الموقع الوظيفي	أ. مديرة/ة ()	ب. معلّم/ة ()
2.	الجنس	أ. ذكر ()	ب. أنثى ()
3.	سنوات الخبرة	أ. أقل من 5 سنوات ()	ب. من 5-10 سنوات ()
			ج. أكثر من 10 سنوات ()

القسم الثاني: واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة

نظر المديرين والمعلّمين.

هذا القسم يقيس واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، يتكون من (4) مجالات، وكلّ مجال يتكون من مجموعة فقرات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) في المستوى المناسب من وجهة نظرك حول واقع الميزة التنافسيّة في المدرسة أمام كلّ فقرة.

الرقم	المجال الأول : القيادة	موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
1.	يسعى المدير إلى تعزيز العمل بروح الفريق					
2.	يحرص المدير على الاستفادة من مصادر التكنولوجيا الحديثة					
3.	يسعى المدير إلى تعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار مع المجتمع المحليّ					
4.	يوفر المدير نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها بجديّة وموضوعيّة					
5.	يعلم المدير أولياء الأمور بنتائج متابعة شكواهم					
6.	يتبنّى المدير رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير					
7.	يمتلك المدير القدرة على محاورة الآخرين بهدف إقناعهم					
8.	يوائم المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع					

					9. يوفر المدير نظاماً لإدارة المدرسة يعكس تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل
					10. يراجع المدير أنشطة المدرسة وأدائها المستمر بهدف التطوير والتحسين
					11. يتبع المدير أساليب ديمقراطية في إدارة المدرسة
					12. يعمل المدير على تحقيق رضا العاملين والمعنيين بالأمر
					13. يستخدم المدير آليات مناسبة للحد من تغيب المتعلمين وانقطاعهم
					14. يمارس المدير نظاماً لرصد أسباب حالات الغياب المرتفعة لدى الطلبة
المجال الثاني : جودة الخدمات التعليمية					
					15. توظف إدارة المدرسة أساليب وإستراتيجيات تعلم متنوعة في العملية التعليمية
					16. توفر المدرسة نظاماً يتابع تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة
					17. تزود إدارة المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر ودائم
					18. تعقد إدارة المدرسة ورشات ودورات صحية إرشادية للطلبة
					19. توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة لعملية التعليم والتعلم
					20. تعقد إدارة المدرسة لقاءات توعوية للطلبة حول احتياجات السلامة العامة
					21. توفر إدارة المدرسة مناخاً داعماً لرضا العاملين والمتعلمين
					22. توفر إدارة المدرسة للطلبة مصادر التعلم المختلفة
					23. تنفذ إدارة المدرسة الأنشطة الواردة (الصفية، واللاصفية) جميعها
					24. تعقد إدارة المدرسة مسابقات داخلية في المجالات المختلفة
					25. تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية للطلبة

					26. تضم إدارة المدرسة أنظمة وقوانين لغرس القيم والأخلاق لدى الطلبة
المجال الثالث: جودة الموارد البشرية					
					27. تطبق إدارة المدرسة نظامًا موثقًا لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم
					28. تحرص إدارة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين
					29. تهتم إدارة المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمون
					30. تشجع إدارة المدرسة أسلوب العمل الجماعي بين المعلمين
					31. تضع إدارة المدرسة أسسًا واضحةً للترقية الوظيفية
					32. تنظم إدارة المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين، وإطلاعهم على كل ما هو جديد
					33. تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل
					34. تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم
					35. تحث إدارة المدرسة المعلمين على توفير جو أسري واجتماعي للطلبة
					36. تحفز إدارة المدرسة المعلمين بطرق مختلفة
					37. توفر إدارة المدرسة نظامًا يحافظ على الروح المعنوية للمعلمين
					38. تبعد إدارة المدرسة عن التقليل من شأن الطالب
					39. تستمع إدارة المدرسة إلى الطالب، وتتفهم مشكلاتهم
					40. توفر إدارة المدرسة أي إمكانات لإجراء البحث العلمي
المجال الرابع: جودة الموارد المادية					
					41. تزود إدارة المدرسة الغرف الصفية بالأجهزة الذكية
					42. تدعم إدارة المدرسة بيئة التعلم المتمركزة حول المتعلم
					43. توفر إدارة المدرسة مكتبة إلكترونية للطلبة
					44. توفر إدارة المدرسة مكتبة ورقية للطلبة
					45. توفر إدارة المدرسة ساحات متميزة للطلبة
					46. توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال وتواصل دائمة بين

					إدارة المدرسة وأولياء الأمور	
					47. توفر إدارة المدرسة جميع المستلزمات التعليمية المطلوب توفرها لتحقيق أهداف المنهاج المنشودة	
					48. تستثمر إدارة المدرسة مواردها المادية بالشكل الأمثل	
					49. توفر إدارة المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها	
					50. تمتلك إدارة المدرسة مكتبة متكاملة تخدم الطلبة والمعلمين	
					51. تحرص إدارة المدرسة على وضع خطة إستراتيجية تحقق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة	
					52. توفر إدارة المدرسة جميع مستلزمات الأمن والسلامة لجميع أفرادها	
					53. تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار لضمان فاعليتها	
					54. تمتاز إدارة المدرسة ببيئة نظيفة وصحية	
					55. توفر إدارة المدرسة احتياطات الأمن والسلامة في مرافقها	

أداة الدراسة قبل التحكيم: المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة المعلم/ة، تحية طيبة، وبعد:

أسئلة المقابلة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرمتم بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة بكل جدية ومهنية، كما أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، ولالإشارة، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلمي.

- **الميزة التنافسية:** "هي مقدرة المنظومة التعليمية على انتهاج سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها" (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019, 4).

الباحثة: ديمه بكري

المشرف: د. كرم الكركي

واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

هذه الأسئلة تقيس واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وتتكون من أربعة أسئلة، وكلّ سؤال يقيس مجالاً من مجالات الميزة التنافسيّة، لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة من وجهة نظرك حول واقع الميزة التنافسيّة في مدرستك.

السؤال الأول:

كيف تعمل قيادة المدرسة على تحقيق رضا الطلبة والأهالي؟

السؤال الثاني:

كيف تعمل المدرسة على تحقيق جودة التعليم فيها؟

السؤال الثالث:

ما هي الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟

السؤال الرابع:

ما الذي يميز مواد المدرسة المادية عن أقرانها؟ وكيف يتم ذلك؟

مع فائق التقدير والاحترام

ملحق (3): أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة، المعلم/ة، تحية طيبة، وبعد:

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من جامعة الخليل، وسأكون شاكرةً لكم تكرمكم بالإجابة عن الأسئلة المتضمّنة في الاستبانة بكلّ جدية ومهنيّة، كما أنّ نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، وللإشارة، فكلّ المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسريّة لغايات البحث العلميّ فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلميّ.

- **الميزة التنافسيّة:** "هي مقدرة المنظومة التعليميّة على انتهاج سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليميّة وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليميّة ذات مواصفات متميّزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقّق لها التفوّق التنافسي بشكلّ يزيد من حصتها السّوقية ويعظم ربحيّتها" (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019, 4)

الباحثة: ديمه بكري

المشرف: د.كرم الكركي

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك:

1.	الموقع الوظيفي	ت. مديرة/ة ()	ث. معلم/ة ()
2.	الجنس	ت. ذكر ()	ث. أنثى ()
3.	سنوات الخبرة	ت. أقل من 5 سنوات ()	ث. من 5-10 سنوات ()
		ج. أكثر من 10 سنوات ()	سنوات ()

القسم الثاني: واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة

نظر المديرين والمعلمين.

هذا القسم يقيس واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، يتكون من (4) مجالات، وكل مجال يتكون من مجموعة فقرات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) في المستوى المناسب من وجهة نظرك حول واقع الميزة التنافسية في المدرسة أمام كل فقرة.

الرقم	المجال الأول: القيادة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	يحرص المدير على الاستفادة من مصادر التكنولوجيا الحديثة					
2.	يسعى المدير إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار مع المجتمع المحلي					
3.	يوفر المدير نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها بجدية وموضوعية					
4.	يعلم المدير أولياء الأمور بنتائج متابعة شكاوهم					
5.	يمتلك المدير القدرة على محاورة الآخرين بهدف إقناعهم					
6.	يوائم المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات المجتمع					
7.	يراجع المدير أنشطة المدرسة وأداءها المستمر بهدف التطوير والتحسين					
8.	يتبع المدير أساليب ديمقراطية في إدارة المدرسة					

					يعمل المدير على تحقيق رضا العاملين والمعنيين بالأمر	9.
					يستخدم المدير آليات مناسبة للحد من تغيب المتعلمين وانقطاعهم	10.
المجال الثاني: جودة الخدمات التعليمية						
					توظف إدارة المدرسة أساليب وإستراتيجيات تعلم متنوعة في العملية التعليمية	11.
					تضع إدارة المدرسة نظاما يتابع تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة	12.
					تزود إدارة المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر	13.
					تعقد إدارة المدرسة ورشات ودورات صحية إرشادية للطلبة	14.
					تعقد إدارة المدرسة لقاءات توعوية للطلبة حول احتياطات السلامة العامة	15.
					توفر إدارة المدرسة مصادر التعلم المختلفة للطلبة	16.
					تنفذ إدارة المدرسة الأنشطة الواردة (الصفية، واللاصفية) جميعها	17.
					تعقد إدارة المدرسة مسابقات داخلية في المجالات المختلفة	18.
					تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية للطلبة	19.
					تقيم إدارة المدرسة أنشطة وفعاليات لغرس القيم والأخلاق لدى الطلبة	20.
المجال الثالث: جودة الموارد البشرية						
					تطبق إدارة المدرسة نظامًا موائماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم	21.
					تحرص إدارة المدرسة على تنمية ثقافة التميز لدى المعلمين	22.
					تهتم إدارة المدرسة بالأفكار المتميزة التي يقدمها المعلمون	23.
					تضع إدارة المدرسة أسس واضحة للترقية الوظيفية	24.
					تنظم إدارة المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمون وإطلاعهم على كل ما هو جديد	25.

					26. تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة في العمل
					27. تحرص إدارة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين ورغباتهم
					28. تحفز إدارة المدرسة المعلمين بطرق مختلفة
					29. توفر إدارة المدرسة نظامًا يحافظ على الروح المعنوية للمعلمين
					30. توفر إدارة المدرسة إمكانيات إجراء البحث العلمي
المجال الرابع: جودة الموارد المادية					
					31. تزود إدارة المدرسة الغرف الصفية بالأجهزة الذكية
					32. توفر إدارة المدرسة مكتبة إلكترونية للطلبة
					33. توفر إدارة المدرسة مكتبة ورقية للطلبة
					34. توفر إدارة المدرسة ساحات متميزة للطلبة
					35. توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال وتواصل دائمة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور
					36. توفر إدارة المدرسة المستلزمات التعليمية المطلوب توفرها لتحقيق أهداف المنهاج المنشودة
					37. تهتم إدارة المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار
					38. توفر إدارة المدرسة بيئة مدرسية نظيفة وصحية
					39. توفر إدارة المدرسة احتياطات الأمن والسلامة في مرافقها
					40. توفر إدارة المدرسة بيئة داعمة لعمليتي التعليم والتعلم

شاكرين حسن تعاونكم

مع فائق التقدير والاحترام

أداة الدراسة في صورتها النهائية: المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة المعلم/ة، تحية طيبة، وبعد:

أسئلة المقابلة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرمتم بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة بكل جدية ومهنية، كما أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، ولالإشارة، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلمي.

- **الميزة التنافسية:** "هي مقدرة المنظومة التعليمية على إتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمتاز بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها" (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019, 4).

الباحثة: ديمه بكري

المشرف: د.كرم الكركي

واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

هذه الأسئلة تقيس واقع الميزة التنافسيّة لدى المدارس الخاصّة في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وتتكون من أربعة أسئلة، وكلّ سؤال يقيس مجالاً من مجالات الميزة التنافسيّة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة من وجهة نظرك حول واقع الميزة التنافسيّة في مدرستك.

السؤال الأول:

ما هي الإجراءات التي تقوم بها قيادة المدرسة لتحقيق رضا الطلبة والأهالي؟

السؤال الثاني:

كيف تعمل المدرسة على تحقيق الخدمات التعليميّة فيها؟

السؤال الثالث:

ما هي الآليات المتبعة في مدرستك لجودة الموارد البشرية؟

السؤال الرابع:

ما الذي يميز موارد المدرسة المادية عن أقرانها؟ وكيف يتم ذلك؟

مع فائق الاحترام والتقدير

ملحق (4):

قائمة بأسماء المحكمين

اسم المُحكّم	مكان العمل/ الجامعة	الرتبة العلميّة
كمال خليل مخامرة	جامعة الخليل	أستاذ مشارك
منال ماجد ابو منشار	جامعة الخليل	أستاذ مساعد
إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل	أستاذ مشارك
كامل حسن كتلو	جامعة الخليل	أستاذ مشارك
تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور
رجاء زهير العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك
شادي أبو حاتم	جامعة الخليل	أستاذ مساعد
محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور
محمد الحرباوي	جامعة الخليل	أستاذ مساعد
عمرو اسعيفان	جامعة الخليل	أستاذ مساعد
محمد شعيبات	جامعة القدس/ أبو ديس	أستاذ مشارك
أشرف أبو خيران	جامعة القدس/ أبو ديس	أستاذ مشارك

ملحق (5):

كتاب طلب تسهيل مهمة باحث

Hebron University
Faculty of Education

جامعة الخليل
كلية التربية

الرقم: م خ/29 ت/2022
التاريخ: 2022/03/20

دولة فلسطين
ديوان مديرية التربية والتعليم - الخليل
الرقم: 04-2022-04
من السيد / محمد / العيسى

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة ديمه سمير بكري الرقم الجامعي (21929036) هي احد طلبة برنامج الماجستير وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:
واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الدراسة.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. كمال مخامرة
عميد كلية التربية
رئيس لجنة الدراسات العليا

جامعة الخليل
HEBRON UNIVERSITY
كلية التربية
COLLEGE OF EDUCATION
1971

الاعتماد من السيد / محمد / العيسى
4.4.2022

ملحق (6):

كتاب الموافقة على عنوان الرسالة

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم ٤ ش ت/ 28 دع/ 2021

التاريخ: 2021/12/2

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Ref.

Date

حضرة د. كرم الكركي المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

تهديكم كلية الدراسات العليا تحياتها ونود أن نعلمكم بأنه تم الموافقة على تنسيبكم مشرفاً على رسالة ماجستير الطالب/ة: ديمة البكري وعنوانها:


واقع الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

The Reality of the Competitive Advantage of Private Schools in Hebron Governorate from the Point of View of Principals and Teachers

تلك ابتداءً من الفصل الثاني من العام الجامعي 2021/2022، متمنين لكم التوفيق.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

أ.د. عايد سلامة



عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ب.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
فون : 970 (0)2-222-0995
Tel: 970 (0)2-222-0995

Hebron, West Bank, Palestine

ملحق (7):

التدقيق اللغوي للرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: ديسة بسيم عبد الربيع بري الرّقم الجامعي: ٢١٩٢٩٠٣٦
رقم الهاتف: ١٥٩٨٠٦٦٣١٢ البرنامج: الدراسات العليا
التوقيع: د. إسحاق التاريخ: ٢٠٢٢/١٠/٢٣
أفيد سيادتكم علماً بأنّ الرّسالة الموسومة ب :

عنوان الرّسالة باللغة العربية:

واقع الصورة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

عنوان الرّسالة باللغة الإنكليزية:

The Reality of Competitive Advantage of Private schools in Hebron Governorate from the Point of View of Principals and Teachers

تمّ تدقيقها لغويًا من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدقق و التوقيع

د. إسحاق

إسحاق محمّد يحيى الجعبري

الرّتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوّال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ ٢٠٢٢/١٠/٢٣

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصّص في اللغة العربية/الإنكليزية) برتبة ماجستير على الأقل.