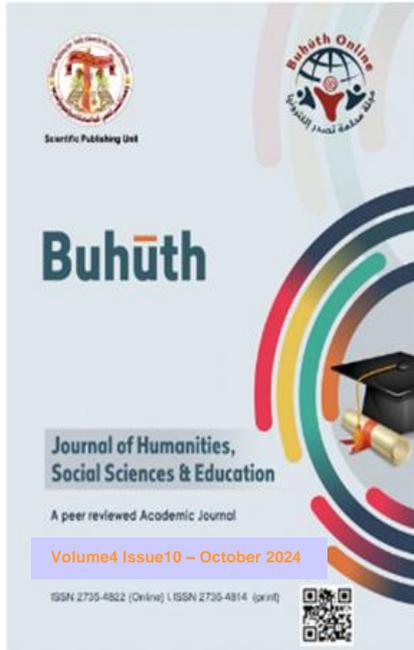




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Authentic Leadership as an Approach to Achieving Competitive Advantage in Educational Institutions in Egypt

Master. Ramzy Fouad Hamdy Mohammady

Teaching assistant at the Faculty of Specific Education, Ain Shams University & Master's Researcher, Department of Educational Foundations Specialization (Comparative Education and Educational Administration), Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt.

dr.ramzy.fouad@sedu.asu.edu.eg

Prof. Suzan Mohamed Elmahdy

Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

suzan.elmahdy@women.asu.edu.ed

Ass. Prof. Hala Amin Maghawry

Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

Receive Date :16 September 2024, Revise Date: 14 October 2024, Accept Date: 27 October 2024.

DOI: [10.21608/buhuth.2024.319445.1750](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.319445.1750)

Volume 4 Issue 10 (2024) Pp. 156 -188.

Abstract

The current research aims to utilize the approach of authentic leadership to achieve competitive advantage in educational institutions. This is done by presenting the theoretical foundations of authentic leadership in terms of its origin and evolution, the concept of authentic leadership and its importance, the dimensions of authentic leadership and the steps for its practices. It also presents the conceptual framework for competitive advantage in educational institutions, including the concept of competitive advantage, its characteristics, and its importance, the main indicators of competitiveness in educational institutions, and the dimensions of competitive advantage that can be achieved through the approach of authentic leadership. The research adopts a descriptive methodology suitable for the nature of the study and reaches a set of procedural suggestions to achieve competitive advantage for educational institutions in light of the authentic leadership approach. The most important of these suggestions include: enhancing self-awareness among educational leaders to achieve cost leadership, applying balanced treatment to support superior quality, promoting transparency in relationships to achieve differentiation, integrating an ethical perspective to achieve institutional flexibility, improving infrastructure, knowledge, and technology to support cost leadership, and developing an integrated competitive strategy based on authentic leadership, thereby achieving competitive advantage for educational institutions.

Keywords: Authentic Leadership – Competitive Advantage – Educational Institutions

القيادة الأصيلة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية بمصر

رمزي فؤاد حمدي محمدي

المعيد بكلية التربية النوعية - جامعة عين شمس
باحث ماجستير - قسم أصول التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)
كلية البنات - جامعة عين شمس- مصر

dr.ramzy.fouad@sedu.asu.edu.eg

أ.م.د/ هالة أمين مغاوري

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
قسم أصول التربية
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية
قسم أصول التربية
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث الحالي تطبيق مدخل القيادة الأصيلة؛ لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؛ وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للقيادة الأصيلة، من حيث: نشأة القيادة الأصيلة وتطورها، ومفهوم القيادة الأصيلة وأهميتها، وأبعاد القيادة الأصيلة وخطوات ممارستها، وعرض الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، من حيث: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها، أهم مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية، أبعاد الميزة التنافسية والتي يمكن تحقيقها من خلال مدخل القيادة الأصيلة، واعتماد البحث المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية؛ لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وأهمها: تعزيز الوعي الذاتي بين القادة التربويين لتحقيق قيادة التكلفة، وتطبيق المعالجة المتوازنة لدعم الجودة الفائقة، وتعزيز شفافية العلاقات لتحقيق التمايز، ودمج المنظور الأخلاقي لتحقيق المرونة المؤسسية، وتحسين البنية التحتية والمعرفة والتكنولوجيا لدعم قيادة التكلفة، وتطوير استراتيجيات تنافسية متكاملة بناءً على تطبيق القيادة الأصيلة، مما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة - الميزة التنافسية - المؤسسات التعليمية.

المقدمة

يُعد الاهتمام بالتعليم من أهم الأولويات لأي دولة تسعى لتحقيق التقدم والنمو الاقتصادي حيث إن كثير من الدول عانت من فقر وعجز في مواردها الطبيعية إلا أنها استطاعت أن تصبح في مصاف الدول المتقدمة ويرجع ذلك بسبب توجيه أولوياتها إلى الاهتمام بالتعليم، ولقد تغيرت النظرة التقليدية إلى التعليم في كثير من المجتمعات العربية والغربية حيث كان يُنظر إلى التعليم من حيث كونه يستهلك الكثير من ميزانية الدولة في حجم الإنفاق عليه، إلى أن هذه النظرة القاصرة سرعان ما تغيرت منذ بدأت الثورة الصناعية الأولى في إنجلترا في أوائل القرن الثامن عشر (1701-1800م) عندما احتاجت الكثير من المصانع إلى العاملين، مما أدى إلى الحاجة للاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم وذلك للحصول على العمالة المتعلمة والمدرّبة حتى تكون مؤهلة للعمل بتلك المصانع آن ذاك، مما يؤكد على أن الاهتمام بالتعليم يؤدي إلى مردوداً اقتصادياً وتنموياً لأي مجتمع.

وتولي المؤسسات التربوية والتعليمية اهتماماً كبيراً لتكوين هياكل إدارية تستقطب أفراداً يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، والذين يتحلون بصفات القيادة التي تتجاوز القيام بالمهام الإدارية الرتيبة، ويُعزّز اختيار هؤلاء الأفراد بوصفهم حملة للصفات القيادية، ويُتاح لهم فرصة التعلم واكتساب جوانب جديدة من مهارات القيادة، ويتم هذا بغرض تطوير قدرات القادة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة بالتعاون مع فريق من الأفراد العاملين.

ويعد مدخل القيادة الأصيلة من المداخل الحديثة التي لاقت انتشاراً كبيراً في الفكر الإداري وأصبحت من الإستراتيجيات ذات صلة بالتنمية والتي يجعل منها مطلوبة بشكل عاجل لتحقيق النتائج المرجوة، كما تُعد من المفاهيم الرائدة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تركز على الجوانب الشخصية والأخلاقيات للقادة، وترجع الأصالة إلى تطوير الأشخاص العاملين، بحيث يكونوا قادرين على تحقيق الإنجاز والإدراك والانسجام الذاتي، ويرون أنفسهم بوضوح ودقة، لذا فهم بذلك قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والرشيده، وترتكز القيادة الأصيلة على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Avolio & Gardner.2005.p.316-318).

وتعمل معظم الدول - ومنها مصر - على تحقيق التفوق في مجال التعليم من خلال تقييم الأداء والعمل على تحسينه، وتطبيق معايير المحاسبة التعليمية، وتطوير الهيكل التنظيمي، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى ذلك تسعى هذه الدول إلى وجود قيادة قادرة وفعّالة، تمتلك المهارات اللازمة للمساهمة بشكل فعّال في تحقيق التميز التنافسي (المليجي، 2011، ص388)، وهذا وتحتاج المؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الابتدائية - لكي تحقق الميزة التنافسية إلى معالجة عدة تحديات تتعلق بالهيكل التنظيمية، وقلة الموارد البشرية، وغياب قاعدة بيانات فعّالة ونظم إدارة المعلومات، كما تفتقر هذه المدارس لروح الفريق وتدهوراً في المناخ والسلوك التنظيمي، فضلاً عن قصور في الأداء الفعّال للعمليات وعدم القدرة على قياس الفرص والتعرف على التهديدات المحيطة بها (Taghreed & Mohamed.2015.p16).

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن القول أن القيادة الأصيلة في المدارس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال قدرتها على بناء ثقافة الثقة والشفافية، مما يعزز الولاء والانتماء بين المعلمين والطلاب ويدفعهم نحو تحسين الأداء الأكاديمي، كما أن هذه القيادة تشجع على الابتكار والإبداع من خلال بيئة منفتحة تحفز تبني الأفكار الجديدة، وتساهم في تمييز المدرسة عن غيرها، كما يركز القائد الأصيل على تطوير المعلمين والطلاب، مما يرفع مستوى الكفاءة ويعزز جودة التعليم

المقدمة ، بالإضافة إلى ذلك يساعد القائد الأصل في بناء رؤية مشتركة تلتف حولها كافة أعضاء المجتمع المدرسي، مما يزيد من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات وتعزيز تنافسيتها وبتوجيهها نحو تحقيق النجاح المستدام، وتضمن القيادة الأصلية استمرارية التميز في الأداء على المدى الطويل، مما يمنح المؤسسات التعليمية ميزة تنافسية قوية في بيئة تعليمية متغيرة باستمرار.

مشكلة البحث وأسئلته

في ظل التحولات العالمية الحديثة، تعتمد قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة بشكل أساس على مستوى الفكر والمعرفة الذي تنتجه مؤسساتها التعليمية، بما في ذلك المدارس الابتدائية التي تشكل أساس النظام التعليمي، لذلك يصبح من الضروري تعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات بهدف تحسين منظومة التعليم من حيث التلميذ، والمعلم، والمحتوى العلمي، وكذلك تطبيق أساليب إدارة مرنة ومبتكرة، وهذا التحسين يسهم بشكل مباشر في دعم مسيرة التنمية وتقدم المجتمعات (محمد وآخرون، 2020م، ص151).

وقد عانت مصر من ظروف وفترات صعبة في تاريخها ومرت بالعديد من الثورات والانقلابات التي أثرت على جميع مناحي الحياة فيها ومنها التعليم، ومن صور تأثير هذه القوى على التعليم قصور السياسة التعليمية والقيادات الإدارية عن تحقيق ما تنص عليه تشريعات التعليم من حيث بعض القضايا الجوهرية (محمد، 2020، ص137)، مما يحول دون تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية المصرية.

ولقد نبغ الإحساس بمشكلة البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية وبعض التقارير والدراسات السابقة التي أكدت شعور الباحث بوجود المشكلة والتي تتمثل في تذبذب قدرة الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي-المرحلة الابتدائية - في مصر على تحقيق الميزة التنافسية حيث تعددت العوامل التي تقف وراء ذلك والتي سوف يتم توضيحها في عدة نقاط أهمها ما يلي (عزب، 2018، ص ص 460-464):

- 1- عزوف مديري المدارس عن اتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة مثل نمط القيادة التشاركية والتحويلية والريادية والرقمية وغيرها
- 2- افتقار المدارس المصرية إلى ثقافة تنظيمية تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة والمصارحة بين الأطراف المعنية.
- 3- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي لممارسة أدوارهم المستحدثة في إطار التحول إلى مجتمع المعرفة.
- 4- قلة توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل فضلاً عن مقاومة قادة المؤسسات التعليمية للتغيير.
- 5- ضعف قدرة بعض المديرين على المبادأة والإبداع والابتكار.
- 6- تدني المستوى التعليمي والثقافي لبعض قادة المؤسسات التعليمية.
- 7- ضعف قدرة القادة والمعلمين في المستويات المختلفة على استخدام التكنولوجيا.
- 8- ضعف البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المهارات الفنية والإدارية للمعلمين التي تؤهلهم للوصول إلى مناصب قيادية.
- 9- عمل المدارس كجزور منفصلة تفتقد التنسيق والتعاون، وتبادل المعارف والخبرات وأفضل الممارسات فيما بينها، بل أن المجتمع المدرسي الواحد من قادة ومعلمين يفتقرون إلى روح الجماعة في التعلم والعمل مما يؤثر بالسلب على الأداء المدرسي.

كما يعاني نظام التعليم المصري من وجود بعض المشكلات الإدارية والتي من أهمها (مجاهد، 2019، ص ص 124-125):

1- قلة استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور السريع الذي يتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي عن التعليم، ومحدودية القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة.

2- ضعف الاتصال الإداري في مجال التعليم بإدارات التعليم العام، بالإضافة إلى عجز الإدارة التعليمية عن تخريج الكوادر المؤهلة تأهيلاً جيداً وكافياً لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.

3- أصبح سلوك العاملين بالتعليم العام خليطاً متنافراً من الجديد والقديم، وذلك بسبب الالتزام القانوني من قبل مديري مدارس التعليم العام بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والممارسات، ونتيجة لذلك أصبحت القرارات التربوية اجتهاداً شخصياً قد يخطأ وقد يصيب، وأصبحت المؤسسات التعليمية عاجزة عن الوفاء بكل المتوقع والمأمول.

4- ضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، وضعف المشاركة الفعلية والإيجابية في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات وفي كل العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط خاصة على المستوى المحلي والمدرسي.

5- عجز التعليم العام عن إعداد الأجيال القادمة لمواكبة متطلبات سوق العمل، واستيعاب علوم المستقبل، ومواجهة الحياة العملية، وذلك لضعف قدرة التعليم على مواكبة متغيرات العصر، وانتشار الأفكار التقليدية أمام أي محاولة لتطوير نظام التعليم في مصر.

ومن خلال استقراء المؤشرات السابقة يمكن القول بأن القيادة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي بمصر لازالت تنتم بسمات النظام البيروقراطي في الإدارة أي أن مدير المدرسة يفتقر إلى تمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرار حيث يستوجب تنفيذ القرار موافقة السلطات العليا بالإدارات التعليمية وهذا بدوره يسبب بطء وإعاقة المدرسة عن سرعة تسيير أمورها، كما أن مدير المدرسة يميل إلى الحفاظ على الوضع الحالي للمدرسة كما هو، كما يميل جميع العاملين بالهيكل الإداري بالمدرسة وعلى رأسهم مدير المدرسة إلى المقاومة لأي نوع من أنواع التغيير.

وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في ضعف قدرة العديد من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على تحقيق ميزة تنافسية تضمن استمراريتها واستدامتها، بالرغم من الجهود التي تبذلها هذه المدارس لضمان تعليم جيد وشامل ومنصف، فإن هذا الهدف لا يزال بعيد المنال بسبب مجموعة من التحديات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمة تعليمية تلبي رضا المستفيدين.

وفي ضوء تلك المؤشرات السابقة يطرح البحث السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية؟
- 2- ما أبعاد القيادة الأصيلة وخطوات ممارستها؟
- 3- ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وما أبعادها؟
- 4- ما العلاقة بين القيادة الأصيلة ومؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية؟
- 5- ما التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى ما يلي:

- 1- تحديد الأسس النظرية للقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.
- 2- التعرف على أبعاد القيادة الأصيلة وخطوات ممارستها.
- 3- دراسة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وأبعادها.
- 4- تعرف العلاقة بين القيادة الأصيلة ومؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية.
- 5- التوصل لمجموعة من التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة.

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يأتي:

- 1- قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت القيادة الأصيلة لتحقيق الميزة التنافسية في إطار المؤسسات التعليمية على حد علم الباحث.
- 2- تتناول الدراسة القيادة الأصيلة كأحد الأنماط القيادية الحديثة، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في مجال القيادة.
- 3- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام والتركيز على تحقيق الأصالة في القيادة والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات أصيلة.
- 4- قد يلبي البحث احتياجات وزارة التربية والتعليم المصرية في تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي حيث تحاول الدراسة الإشارة إلى ضرورة التركيز على تطوير الأنماط القيادية باعتبار القادة من أهم الموارد البشرية في التعليم.
- 5- قد يفيد البحث واضعي السياسات ومنتخذي القرارات في الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي على ضوء مدخل القيادة الأصيلة.
- 6- قد يساعد البحث المعلمين على تطوير مهاراتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في تجربة التعلم للطلاب وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل فعندما يكون المعلم قائداً أصيلاً، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على سلوك وأداء الطلاب وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتميز الأكاديمي.
- 7- من المأمول أن يقدم البحث للطلاب سبلاً لتطوير القدرات والمهارات التي تشجعهم على التعاون والعمل الجماعي، مما يمكن الطلاب من تطوير مهارات العمل مع الآخرين والتفاوض وحل النزاعات، مما يساعدهم على تحقيق النجاح في مساراتهم الأكاديمية والحياتية.

حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على تناول أربعة معايير فقط من معايير الميزة التنافسية والتي يمكن تطويرها وتحسينها على ضوء القيادة الأصيلة وتلك المعايير هي (قيادة التكلفة، والتميز، والمرونة، والجودة)، والتي قد تساهم بشكل ما في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية داخل المجتمع المصري على تحقيق الميزة التنافسية.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته مع موضوع البحث الذي يتناول مدخل القيادة الأصيلة والذي يعد مدخلاً إدارياً جديداً ويحتاج إلى المزيد من التعمق في فهمه وتحليل أبعاده وفهم خطوات ممارستها وتفسيرها والتعرف على كيفية الاستفادة منه في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم في مصر.

مصطلحات البحث

تناول البحث المصطلحات التالية:

1- القيادة الأصيلة **Authentic Leadership**:

يتحدد مفهوم القيادة الأصيلة لغةً كما يلي:

- **القيادة**: الأصل: قاد يقود قيادة وقوداً، ولغة، قاد الدابة إذ أخذ بقيادها وسيرها (الرازي، 1957، ص220).

- وهي القدرة على أن تكون قائداً أو الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الجيد (Oxford Advanced Learner's Dictionary. accessed at 22-8-2024).

- اما **الأصيلة**: المصدر (أصل): وهو أصل الشيء: أساسه الذي يقوم عليه، والأصول مثل أصول العلوم: أي قواعدها التي تبنى عليها الأحكام، والأصيلة: أي أصيلة الرجل: ماله الثابت (المعجم الوجيز، 1980، ص19).

ويتحدد مفهوم القيادة الأصيلة اصطلاحاً كما يلي:

هي نوع من القيادة تُشير إلى نمط سلوك القائد الذي يجسد وعياً ذاتياً عالي المستوى ومنظوراً أخلاقياً داخلياً ومعالجة متوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات عند العمل مع المرؤوسين (Neider & Schriesheim, 2011, p1151).

وكذلك تعرف على أنها: هي قدرة المدير على توجيه ممارساته في المدرسة من منطلق وعيه بذاته وقيمه وبالأخرين؛ فهو يعمل من جهة وفقاً لقيمه وقناعاته، ومن جهة ثانية يدعم وجهات نظر الآخرين وفقاً لتفاعل مدرسي يتسم بالشفافية وبالاستناد لقاعدة معلوماتية ومن منظور أخلاقي مهني (نصر، 2021، ص123).

كما تُعرف على أنها: أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (الحجار، 2017، ص216).

وعليه يُمكن تعريف القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها: " قدرة مدير المدرسة على تبني توجه أصيل في القيادة يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر أصالة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المدرسة في تفويض السلطة، وصنع القرار الرشيد، تحقيق الاتصال الفعال، والتمكين الإداري بما يعزز تنقية الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويحسن الأداء المدرسي ويزيد من فاعليته".

2- الميزة التنافسية **Competitive Advantage**:

يتحدد مفهوم الميزة التنافسية لغةً كما يلي:

- **الميزة**: من الميز، "والميز الرفعة، تميز الشيء، أي امتاز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا" (المعجم الوسيط، 2011، ص893).

- وهي الشيء الذي يساعدك على التفوق أو النجاح على الآخرين، أو الجودة التي تجعل الشيء أفضل أو أكثر فائدة (Oxford Advanced Learner's Dictionary. Accessed at 22-8-2024).

- أما **التنافسية**: من التنافس ويُقال: " تنافس القوم في كذا تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضّرر"، وفي التّنزِيل العَرِيز (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ)، والتنافس هو: نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التّشَبُّه بالعظماء والحقوق بهم (المعجم الوسيط، 2011، ص940).

- وهي السعي بجد لتكون أفضل من الآخرين (Oxford Advanced Learner's Dictionary. Accessed at 22-8-2024.)

ويتحدد مفهوم الميزة التنافسية اصطلاحاً كما يلي:
هي قدرة المدرسة على امتلاك مزايا كـ (الأنظمة، السياسات، اللوائح المتينة)، وموارد (مادية، بشرية)، وتقنيات وأساليب وأدوات تمكنها من تحقيق قيمة مضافة؛ مما يدفعها للأمام؛ والتفوق على منافسيها من المدارس الأخرى (الشلاحي، 2024، ص387).
ويمكن أيضاً تعريف الميزة التنافسية بأنها استخدام المؤسسات التعليمية لاستراتيجيات القيادة الفعالة مثل الالتزام وأخلاقيات العمل والشراكات للتفوق على المنافسين (Dian afidatul latifah Dian and others.2023. p.112).

وعليه يُمكن تعريف **الميزة التنافسية إجرائياً** بأنها: " وهي أن تكون المؤسسة التعليمية متميزة إدارياً عن مثيلتها في تقديم الخدمات التعليمية من خلال تطبيق القيادة الأصيلة ".
الدراسات السابقة والتعقيب عليها

في هذا الجانب تناول الباحث الدراسات السابقة من خلال قراءته واطلاعاته على تلك الدراسات التي سبقته في تناول هذا الموضوع وقد عمل الباحث على الإلمام بأهم ما ورد فيها والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة وتعرف أهداف الدراسة والمنهج المستخدم وأداة الدراسة الميدانية وأهم النتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي أوصت بها، وسوف يتم تقسيم الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة.
- **المحور الثاني:** الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.
وسوف يعرض البحث للمحورين السابقين بشيء من التفصيل للدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة:
ولقد تعددت الدراسات التي تؤكد على أهمية (القيادة الأصيلة) كمدخل لتحسين فاعلية وإنتاجية الكثير من المؤسسات - ومنها المؤسسات التعليمية - ومن هذه الدراسات ما يلي:
1- دراسة حنان حسن سلميان نصر، عام (2021م)، بعنوان: "تطور مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبالاستفادة الأصيلة من خبرة استراليا"،

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تطوير مهارات القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري بالاستفادة من خبرة أستراليا، ويتفرع عنه الأهداف التالية: تحديد الأسس النظرية للقيادة الأصيلة، ورصد المشكلات التي تواجه تأهيل مديري مدارس التعليم العام كقائد أصيل، والتعرف على ملامح الخبرة الأسترالية في إعداد القائد المدرسي، واقتراح تصور لتنمية مهارات القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري بالاستفادة من خبرة أستراليا.
واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، وطبقت أداة المقابلة على (١٢) خبير في التعليم العام، وتوصلت لعدة مشكلات تواجه تنمية المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام منها مشكلات خاصة بـ: اختيار مديري مدارس التعليم العام المصري كقائد أصيل، بتدريب مديري مدارس التعليم العام، بالتنمية المهنية الذاتية للمدير كقائد، بتقويم أداء وتحفيز المدير.

وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري.

2- دراسة (Roncesvalles and others)، عام (2021م)، بعنوان: " دور القيادة الأصيلة وارتباط المعلمين بالمنظمة في سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي"،

تناولت هذه الدراسة بعض المفاهيم كالقيادة الأصيلة والتزام المعلمين في تحقيق المواطنة التنظيمية وذلك في سياق المنظمات التعليمية، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تقييم تأثير القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي باستخدام نهج كمي وتصميم بحثي استقصائي وصفي، وتم جمع البيانات من 150 معلماً جامعياً في الفلبين وتم تقييم الفرضيات باستخدام برنامج SPSS ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS، كشفت نتائج هذا البحث أن القيادة الأصيلة والتزام المعلمين بالمنظمة تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة لها تأثير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي، ويوفر هذا البحث رؤى جديدة للقيادة التربويين والباحثين والممارسين حول أهمية القيادة الأصيلة للقيادة على التزام المعلمين بالمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات التعليمية وأهمية علاقات القادة بالمعلمين في المنظمة.

3- دراسة عقبة نافع سليم القبيسي واحمد عباس حمادي، عام (2023م)، بعنوان: " دور القيادة الأصيلة في سلوك العمل الإبداعي: بحث وصفي تحليلي لعينة من آراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة الأنبار"،

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاصيلية في سلوك العمل الابداعي في شركة زين العراق في محافظة الانبار، وقام الباحثان بتطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن اجل تحقيق هدف البحث تم توزيع (33) استبانة على عينة قصدية من مدراء شركة زين العراق في محافظة الانبار ، ومن اجل تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss.V25)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : وجود علاقتي ارتباط طردية بين القيادة الاصيلية وسلوك العمل الابداعي ، وقدم البحث عدة مقترحات من اهمها : الاهتمام بالشفافية واعتماد المعالجات المتوازنة للقرارات المتخذة والبت عن الامور المهمة عن طريق اللقاءات التشاورية الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين من اجل خلق حالة من التضامن حول بدائل حلها.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية ما يلي:

1- دراسة محمود محمد السيد وآخرون، عام (2020م)، بعنوان: " عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"،

سعت الدراسة إلى رصد مؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، الدراسة المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات التنافسية في التعليم، وتوضيح مصادر واستخدمت الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية

على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى، وانتهت الدراسة باقتراح مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحقيق المدارس الابتدائية ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمرارها.

2- دراسة عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي، عام (2024م)، بعنوان: " دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية"،

هدفت الدراسة الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل في مديري مدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم ٣٣٦ مدير، أما عينة البحث فقد بلغت (١٠١) مدير، وهو ما يمثل (٩٣٠) من إجمالي مجتمع البحث،

وتوصل البحث إلى النتائج التالية، أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الرياض للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية؛ الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدم الباحث العديد من التوصيات أبرزها: تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول المناعة التنظيمية والميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الميزة التنافسية، مديري مدارس المرحلة الثانوية.

3- دراسة (Abu Hasan Agus and Nadira Rusdiah)، عام (2024م)، بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"،

هدفت الدراسة فهم وتحليل الميزة التنافسية من خلال استثمار الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية في مدرسة MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo، وتستند هذه الدراسة إلى حقيقة أن المدرسة (المعهد الإسلامي) أصبحت الخيار البديل الثاني بسبب عدم قدرة الموارد البشرية أو شكوك العملاء بشأن قدرات المعلمين في المدرسة العادية، وبالتالي ركزت هذه الدراسة على كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للميزة التنافسية في مدرسة قائمة على نظام البسانترين، لكشف ذلك، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات المعمقة والتوثيق، بتقنية تحليل البيانات المستخدمة وهي تقنية تحليل البيانات لميلز وهوبيرمان، والتي تتكون من تقليل البيانات، وعرض البيانات، والتحقق منها، وقد نتج عن هذه الدراسة نتائج تفيد بأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في مدارس MA Nurul Jadid تتم في شكل: (1) صياغة سياسات وإجراءات الموارد البشرية؛ (2) التنمية والتدريب؛ (3) إدارة الأداء المتكاملة؛ و(4) التقييم الدوري والتعديل.

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج حيث استخدم المنهج الوصفي مثل دراسة محمود محمد السيد وآخرون، عام (2020م)، ودراسة (Roncesvalles and others)، عام (2021م)، ودراسة عقبة نافع سليم القبيسي واحمد عباس حمادي، عام (2023م)، ودراسة عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي، عام (2024م)، بينما اختلفت في استخدام المنهج عن دراسة كلاً من حنان حسن سليمان نصر، عام (2021م) التي استخدمت المنهج الكيفي، و (Abu Hasan Agus and Nadira Rusdiah)، عام (2024م)، التي استخدمت دراسة الحالة.

واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية عن بعضها البعض في تناول الميزة التنافسية من حيث الأبعاد وطريق تحقيقها نظراً لاختلاف الميزة التنافسية من مجال إلى آخر، بينما ركزت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد للميزة التنافسية ومنها (قيادة التكلفة، والتميز والمرونة،

والجودة) نظراً لقابلية تحقيقها من خلال القيادة الأصيلة كما تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول القيادة الأصيلة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وعلى حد علم الباحث فإنه لم يجد دراسات عربية أو اجنبية قد تناولت هذا الموضوع من قبل.

أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة في تحديد مفهومها وأبعادها وكيفية استخدامها كمدخلاً إدارياً جديداً لتطوير أداء المنظمات في المجالات المختلفة، ولكن البحث الحالي ركز في الحدود الموضوعية على استخدام القيادة الأصيلة في مجال التعليم.

خطوات سير البحث

سار البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، ويوضحه البحث على النحو التالي:

- 1- نشأة القيادة الأصيلة وتطورها.
- 2- مفهوم القيادة الأصيلة وأهميتها.
- 3- أبعاد القيادة الأصيلة وخطوات ممارستها.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ويوضحه البحث على النحو التالي:

- 1- نشأة الميزة التنافسية وتطورها.
- 2- مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها.
- 3- أهم مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية.
- 4- أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الأصيلة والميزة التنافسية.

المحور الرابع: توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة

ويتناول البحث تلك المحاور بشيء من التفصيل، على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

ويعرضها البحث على النحو التالي:

1- نشأة القيادة الأصيلة وتطورها:

يعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة التي استخدمت هذا للمصطلح للدلالة على أعرف نفسك تكن أصيلاً، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للخبرات للشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ولقد ظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة وطرح مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، والتوسع النظري لها كهيكل جذري في نظرية القيادة الإيجابية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك للتأكيد على ضرورة، توافر للطابع الأخلاقي للقادة، واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (Arici.2018.pp.899-900).

وقد ظهرت القيادة الأصيلة كنهج قيادي إيجابي يعطي الأولوية للسلامة النفسية والأخلاقية في بيئة العمل لتعزيز النتائج التنظيمية (Bruce and others.2005.p319)، وتم تعريف المفهوم وتفعيله من قبل Walumbwa et al، في إطار عمل من أربعة أجزاء يُركز على الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي، واكتسبت القيادة الأصيلة المتفرعة في علم النفس الإيجابي، شعبية لتقديمها استجابات أخلاقية للتحديات التنظيمية، وتعزيز الأمل والتفاؤل في نفوس العاملين داخل

المؤسسات، ويمكن إرجاع الأسس النظرية للقيادة الأصيلة إلى الفلاسفة مثل سارتر وهايدجر كما في النظرية الوجودية (الوجود والعدم)، الذين أكدوا على أهمية الاختيار الفردي والعمل على تعريف الأصالة، ويُنظر إلى القيادة الأصيلة على أنها رحلة مستمرة نحو الأصالة، حيث يتخذ القادة الأصليون خيارات تتماشى مع ذواتهم المرؤوسين وسط ضغوط خارجية، مما يعكس وجهات نظر سارتر وهايدجر حول الأصالة (Kathryn and others.2023.pp.152.153).

وتعتبر القيادة الأصيلة من أحدث المفاهيم التي بدأت تترسخ في البيئة التعليمية، وتتمحور فكرتها حول إشراك القادة التعليميين في بناء علاقات صلبة مع جميع أعضاء المجتمع التعليمي، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والموظفين الإداريين وأولياء الأمور والشركاء في المجتمع.

وقد نشأت القيادة الأصيلة في المجال التعليمي كرد فعل على النماذج التقليدية للقيادة في المدارس التي كانت غالباً ما تركز على السلطة الوظيفية والتوجيه الواحد من الأعلى إلى الأسفل، وبدلاً من ذلك تركز القيادة الأصيلة على بناء علاقات تعاونية وتفاعلية تسمح بتمكين جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية.

وقد ظهرت القيادة الأصيلة في مجال التعليم تماشياً مع الأسباب الآتية (Maria. 2009.p102):

أ. **الاستجابة لتعليم ريادة الأعمال المعاصرة:** يتم تحديد القيادة الأصيلة كاستجابة لبعض أوجه القصور في تعليم ريادة الأعمال المعاصر، يهدف إلى معالجة الإخفاقات في تزويد رواد الأعمال الاجتماعيين بالمهارات والعقلية اللازمة للمؤسسات المستدامة.

ب. **الأهمية في تعليم ريادة الأعمال:** تعتبر سلوكيات القائد الأصيلة أمراً بالغ الأهمية في تعليم ريادة الأعمال لأنها يمكن أن تقدم حقنة من مهارات القيادة الفعالة لرواد الأعمال الاجتماعيين الذين يواجهون تحديات المشاريع الاجتماعية.

ج. **التطوير السلوكي وبيئة التعلم:** تؤكد القيادة الأصيلة على أهمية التطوير السلوكي وخلق بيئة تعليمية فعالة لرواد الأعمال الاجتماعيين، يمكن أن يساعد هذا النهج في تعزيز الابتكار الريادي الاجتماعي من خلال توجيه الأفراد للقيادة بالأصالة والهدف.

د. **تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية:** من خلال دمج مبادئ القيادة الأصيلة في التعليم، يمكن للأفراد تطوير الصفات اللازمة لقيادة مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية بفعالية، يمكن أن يؤدي هذا إلى إنشاء حلول مبتكرة لمعالجة مشاكل المجتمع الشري.

ومما سبق يمكن القول ان القيادة الأصيلة تعتبر نهجاً قيادياً إيجابياً يؤكد على السلامة النفسية والأخلاقية في بيئة العمل لتحسين النتائج التنظيمية، ويتم تعريفها بأربعة أجزاء تركز على الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي، وقد ظهرت في المجال التعليمي كرد فعل على النماذج التقليدية للقيادة والتي لم تعد متوافقة مع متطلبات عصر التكنولوجيا ومتطلبات سوق العمل، وتركز على بناء علاقات تعاونية وتمكين جميع الأطراف المعنية، وترتبط بنشأة التعليم الحديث وتعزيز ريادة الأعمال المجتمعية وتطوير المهارات القيادية اللازمة لرواد الأعمال، وتمثل رحلة مستمرة نحو الأصالة، حيث يتخذ القادة الأصليون خيارات تتماشى مع هويتهم ومع متطلبات البيئة التي يعملون فيها.

2- مفهوم القيادة الأصيلة وأهميتها:

تطلق جوانب القيادة الأصيلة من جذور الفلسفة الإنسانية، حيث تتناول بشكل أساس خبرات كل فرد، وتسلط هذه النظرية الضوء على أهمية إدراك الفرد لذاته وتقديره لها، ويرون الفرد والقادة المستمدون من هذا المدرك أن تحقيق الذات يمثل القمة في مسيرة الإنسان نحو التطور، ويعتبر الإنسان الحقيقي هو

الذي يحقق هدفه الفريد، وبالتالي، يكون لديه القدرة على تحقيق مصيره الفريد، وببساطة فإن الفرد الذي يحقق هدفه الشخصي فهو يحقق ذاته، وفي هذا السياق، يعتبر البعض أن إمكانية تحقيق الذات متاحة للجميع (Johnson and Sara.2020.p183).

أ- مفهوم القيادة الأصيلة

ويعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة التي استخدمت المصطلح للدلالة على "أعرف نفسك تكن أصيلاً"، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للخبرات للشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ولقد ظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة وطرح مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، والتوسع النظري لها كهيكلي جذري في نظرية القيادة الإيجابية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك للتأكيد على ضرورة توافر للطابع الأخلاقي للقيادة، واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (Arici. 2018.p904)، فالأصالة تعني أن يكون الفرد حاملاً للسمات الشخصية والقدرة على التصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، داخل إطار أخلاقي، وتظهر هذه الصفات اهتمام القادة برعاية العلاقات مع الآخرين، وتعبّر عن تناغم بين ما يقولونه وما يقومون به بشكل يتسق مع تلك القيم والمعتقدات (Ribeiro and others. 2018.p217).

وترتكز فلسفة القيادة الأصيلة على تمكين القادة من خلال تعزيز وعيهم الذاتي، حيث يتمثل ذلك في فهم نقاط القوة والضعف لديهم، ويبرز القادة الأصليون أهمية الاستماع لآراء الآخرين والمشاركة الفعالة من خلال عمليات صنع القرارات، ويُعتبر الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم أحد أسس هذا الأسلوب القيادي، وذلك من أجل خلق بيئة عمل تسهم في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين نتائج التعليم، وذلك بالتزامن مع العمل في سياق أخلاقي وإنساني يعكس التزام القادة بالقيم والأخلاقيات المجتمعية (الفرحاتي و صموئيل، 2020، ص 61).

كما تُعد القيادة الأصيلة من الأساليب القيادية التي تعزز التفاعل الإيجابي وتُظهر التزاماً بالقيم الأخلاقية في ساحة العمل، ويتميز هذا النمط برفع مستوى الوعي الذاتي للقادة إلى أعلى مستوياته، وتعزيز المنظور الأخلاقي الداخلي، ودعم العمليات القرارية المتوازنة، بالإضافة إلى تشجيع تبني مبادئ الشفافية في التفاعلات وتبادل المعلومات، وتعمل هذه السمات المميزة معاً على بناء بيئة عمل تعكس التزام القادة بالأخلاقيات وتعزز التواصل الفعال والشفاف بين فريق القيادة وأفراد المنظمة (Alvesson & Einola. 2019.p385).

وتُعد القيادة الأصيلة من بين أشكال القيادة الإيجابية المتميزة، حيث تتضمن مجموعة من النماذج المثلى، مثل القيادة الكاريزمية، والتحويلية، والقيادة ذات البصيرة، والقيادة الأخلاقية، فضلاً عن المعاملات الفعالة والتوجيه البناء، والقيادة المبنية على المشاركة، ويتسم القادة الأصلاء بتبنيهم للقيم الأخلاقية كعنصر أساسي في تفاعلاتهم مع المرؤوسين، وتتضمن هذه القيادة الأصيلة صفات إيجابية متعددة، مثل ارتفاع المعايير الأخلاقية، والتفكير الأخلاقي، والتوجه الإيجابي نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Crawford.2020.p116).

وبناءً على ما سبق يُمكن القول إن القيادة الأصيلة تستند إلى جذور الفلسفة الإنسانية، حيث تؤكد على أهمية تفعيل خبرات كل فرد وتسهيل الضوء على إدراكه لذاته، ويرى القادة الأصليون أن تحقيق الذات يعد هدفاً فريداً لكل إنسان، ويُعززون ذلك إلى تحقيق أهداف شخصية فريدة، ويتركز مصطلح الأصالة على التناغم بين القيم والتصرفات، وتظهر اهتمامات القادة بالعلاقات والأخلاق في سياق العمل.

وتُظهر القيادة الأصيلة تفردها في تمكين القادة من خلال تعزيز وعيهم الذاتي وتطوير مهاراتهم، يشدد القادة الأصليون على أهمية الشفافية والاستماع للآراء الأخرى، ويسعون إلى بناء بيئة عمل تعكس

التزامهم بالقيم والأخلاقيات، ويُظهر هذا الأسلوب القيادي التفاعل الإيجابي وترسيخ المبادئ الأخلاقية في ساحة العمل، مما يعزز العلاقات الإيجابية ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، وببساطة، فإن القيادة الأصيلة تتجلى في تجسيد القيم القيادية الإيجابية، مما يسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم بين القادة والمرؤوسين.

ب- أهمية القيادة الأصيلة

تكمُن أهمية القيادة الأصيلة كونها تؤثر على الكثير من الجوانب التنظيمية للمؤسسة التعليمية، والتي تترك أثراً إيجابياً في نفسية المرؤوسين وذلك من خلال:

○ القيادة الأصيلة تبرز بفهم واضح لقيم ومعتقدات القادة، مما يساعدهم في بناء أساس قوي للقيادة الجيدة وتعزيز العلاقة مع أتباعهم، تأثيرها الإيجابي يمتد أيضاً إلى الجوانب الأخلاقية، حيث تحفز القادة على تحقيق أداء متميز والالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق النجاح المستدام (Stewart and others. 2017. p.552).

○ لا تقتصر القيادة الأصيلة على تحسين سعادة ومواقف العاملين في الشركة فقط، بل تعزز أيضاً أداء المؤسسة بشكل إيجابي (Clapp Smith and others. 2009.p229).

○ تُسهم في التركيز على الإنجازات الإيجابية بدلاً من التركيز على العيوب مما يجعلها مفتاحاً لتعزيز ثقة العاملين في المؤسسة وتعزيز شعورهم بالأمان، مما يشجعهم على التفاعل الإبداعي وتحفيزهم لتحقيق الابتكار (Cerne and others. 2013.p65).

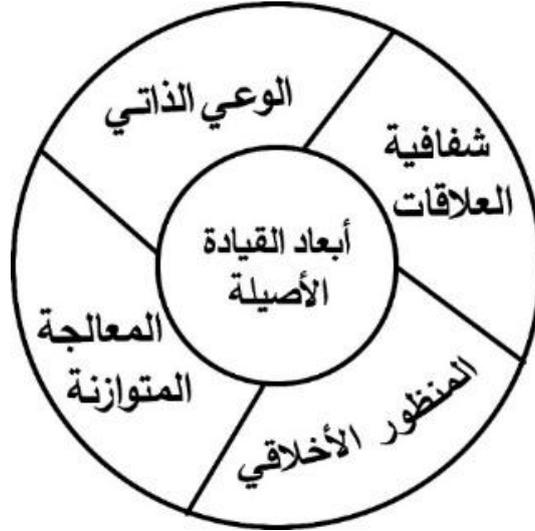
○ تعزز التحفيز الذاتي لدى العاملين من خلال بناء علاقات متينة وإيجابية معهم، حيث تتسم هذه العلاقات بالشفافية والدعم، مما يشجعهم بشكل فعال على التفاعل الإيجابي ويحفزهم لتحقيق الإبداع في بيئة العمل (Kim. 2014.p23).

○ تحقق العديد من العوائد التنظيمية حيث تولد الثقة وتزيد من ترابط العاملين وتماسكهم وعن طريقها تتحقق أهداف المنظمة وتزدهر وتجعل من بيئة العمل بيئة عظيمة ورائعة (Rets de Vries and Manfred. 2006.p371).

ومما سبق يمكن القول ان أهمية القيادة الأصيلة تتضح في المؤسسات التعليمية من خلال دورها الحيوي الذي يعتمد على قيم القادة ومعتقداتهم، مما يبني أساساً قوياً للقيادة ويعزز العلاقة مع المرؤوسين، وتسهم القيادة الأصيلة في تحقيق أداء متميز من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يعزز الأداء الجماعي والنجاح المستدام، كما تعزز سعادة وأداء العاملين، وتقوي انتماء المعلمين للمدرسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها بتركيزها على الإنجازات الإيجابية، هذا بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الأصيلة في بناء الثقة والشعور بالأمان، مما يحفز الإبداع والابتكار، ويعزز التحفيز الذاتي والعوائد التنظيمية من خلال زيادة الترابط بين العاملين، مما يجعل بيئة العمل ملهمة وفعالة.

3 - أبعاد القيادة الأصيلة وخطوات ممارستها

تختلف الدراسات السابقة عن بعضها البعض في تناول أبعاد القيادة الأصيلة، ولكن أغلب الدراسات التي تناولتها اتفقت على وجود أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة، حيث دعت الحاجة إلى تعريف نظري للقيادة الأصيلة من خلال تحديد الأبعاد الرئيسية، في محاولة لتحديد هذه الأبعاد الرئيسية والتي تتمثل في: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، (Cooper and others. 2005.p480)، ويتم عرض الأبعاد الأربعة السابقة من خلال شكل (1) التالي:



شكل (1) أبعاد القيادة الأصيلة (Cooper and others. 2005.p480).

ومن الشكل السابق تتضح ابعاد القيادة الأصيلة على النحو الآتي:

البعد الأول: الوعي الذاتي Self-Awareness:

يعمل الوعي الذاتي على ضرورة أن يكون الفرد صادقاً مع نفسه لكي يتحقق لديه الوعي والتنظيم الذاتي (Avolio & Gardner. 2005.p.p.316-318)، ويشكل الوعي الذاتي ركيزة أساسية للقيادة الأصيلة، حيث يعتبر نقطة الانطلاق الرئيسة ويتبلور الوعي الذاتي في قدرة القائد على فهم نقاط قوته وضعفه، من خلال تفاعله مع الآخرين لاستيعاب انطباعاتهم حوله وفهم كيف يؤثر هذا التفاعل عليهم، وينعكس هذا الفهم على تعزيز الثقة الذاتية للقائد، حيث يكتسب إدراكاً أعمق للتحديات والفرص المحيطة به، ويعزز الوعي الذاتي قدرة القائد على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائه القيادي بناءً على معرفته الدائمة بالذات وبالبيئة المحيطة به (Walumbwa and others. 2008. P92)، ويُعدّ الوعي الذاتي عملية مستمرة للقائد لاستمرار الفهم والاعتراف بالمهارات الفردية، والقيم الأساسية، والأهداف التي يسعى القائد التربوي لتطويرها، والتي تتغير بمرور الزمن، ويشكل هذا الوعي الذاتي أساساً حيويًا للتحفيز للنمو الشخصي والتطوير المستمر، حيث يتيح للقائد فهم تطورات مهاراته وتحديد القيم التي يعتمد عليها في توجيهه للمرؤوسين، وتعتبر هذه العملية الديناميكية مفتاحاً للتكيف مع التغيرات في البيئة وضبط استراتيجيات القيادة وفقاً لاحتياجات الفريق وتطلعاته المتغيرة (Avolio & Gardner. 2005.p.p.316-318).

أما المهارات المرتبطة بهذا البعد فمنها (المنسي، 2019، ص187):

- حرص المدير على التعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم.
- إدراك المدير بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته وإمكاناته.
- إدراك المدير كيف تؤثر أفعاله وتصرفاته على الآخرين.
- كذلك من ممارسات القائد في إطار هذا البعد (إسماعيل، 2015، ص140):
- يبحث القائد عن التغذية الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.
- يعرف القائد ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه في القضايا المهمة.
- وعليه فإن بعد الوعي الذاتي يعني أن القائد يكون قادراً على (نصر، 2021، ص134):
- فهم مواهبه الخاصة.
- تحديد نقاط قوته ومواطن ضعفه.
- القدرة على تحديد الهدف.

- مدركاً لمشاعره.
- تحديد قيمه ومعتقداته ذات التأثير على العمل.
- الوضوح الذاتي والتحلي بالشفافية.
- تحديد ردود فعل الآخرين بهدف تحسين علاقته بهم.
- تحديد وجهة نظر الآخرين فيه.
- يبحث عن التغذية الراجعة عن ممارساته.
- تحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه من القضايا المهمة.

البعد الثاني: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**:

يُقصَد بها قيام القائد بجمع المعلومات والبيانات بشكل شامل حيث يعمل على تحليلها بشكل موضوعي قبل اتخاذ أي قرار، ويعمل القائد على معالجة المشكلات التي تطرأ بطريقة عادلة وبدون أي تحيز (Samir & Eilam. 2005.p395)، وتتضمن المعالجة المتوازنة تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار، ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة (Walumbwa and others. 2008. P92)، وينبغي على القائد أن يضع بعين الاعتبار جميع الجوانب قبل اتخاذ أي قرار، ويجب عليه الأخذ في اعتباره جميع الأطراف المعنية ليكون قائداً أصيلاً، إذ تكمن التحديات في اختلاف المعتقدات والقيم بين بعض الأطراف، ولذلك يحتاج القائد إلى تقدير هذه الاختلافات لضمان أصالته واعتباره لكل الأطراف المعنية (Davidson.2017.1282)، حيث تساعد المعالجة المتوازنة القائد على وضع آليات صنع القرار واتخاذها استناداً إلى البيانات والمعلومات ومتابعتها قبل اتخاذ أو صنع أي قرار من شأنه التأثير على عمل المؤسسة (Elrehail and others.2018.p.57).

البعد الثالث: شفافية العلاقات **Transparency of Relationships**:

يُشير مصطلح "شفافية العلاقات" إلى الارتباط القوي الذي يجمع بين القائد وأتباعه حيث يتعلق هذا بمدى قدرة الأفراد على الكشف عن ذواتهم بشكل صادق وبمستوى الثقة المتبادلة، ويتمثل دور القائد في تعزيز علاقات مفتوحة وشفافة مع الآخرين وذلك بهدف إتاحة الفرص للاستفادة من آراء وتعليقات فريق العمل (Mohammadpour and others. 2017.p.492)، وتبرز أهمية شفافية العلاقات في الدور الكبير الذي تؤديه العلاقات في تعزيز التعاون بين القادة وأتباعهم، وفي بناء الثقة المتبادلة عبر تبادل المعلومات بشكل صريح وجدير بالثقة، ويعزز هذا التفاعل المفتوح والصادق بين الأطراف توليد بيئة تعاونية تعكس مصداقية العلاقات وتعزز الثقة بينهم (Wang and others.2014.p.7)، كما أن شفافية العلاقات هي الصراحة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين، وتعود الشفافية إلى ميل القائد إلى مشاركة مشاعره الأساسية ودوافعه وميوله مع الآخرين بطريقة مناسبة، وتُعرف شفافية العلاقات على أنها اتصال مفتوح وإقامة علاقة حقيقية، والتي تشمل مشاركة الجوانب السلبية والإيجابية للفرد مع الآخرين، ويسلط الضوء أيضاً على ميل القادة لمشاركة قيمهم وأهدافهم ونقاط ضعفهم بطريقة منفتحة وشفافة، والقادة الشفافون يقولون ويظهرون ويلتزمون بما يقصدونه بالضبط، ويهدفون إليه، ولكنهم لا يحاولون التلاعب بالذات الحقيقية في محاولة لإقناع الآخرين، ويوفر هذا الموقف علاقة موثوقة وذات مصداقية تتضمن القيم المشتركة بين العاملين المرتبطين في تنظيم واحد (GürCAN SERCAN.2016.p.45).

البعد الرابع: المنظور الأخلاقي **Ethical Perspective**:

ويُطلق عليه أيضاً السلوك الأخلاقي للقائد وهو مستوى المعايير والقيم الأخلاقية الراسخة التي تمثل البوصلة لسلوكيات القائد مع مرؤوسيه وللقرارات التي يتخذها (الأمري والعاني، 2023ص491)، ويقصد

به قدرة القادة الذين يمتلكون سلوك أصيل على تكوين قيم ومعتقدات قوية لا تتأثر بسلوك الآخرين وآرائهم (Tahhan.2019.p2)، وترتكز ممارسات القائد الأصيل على معايير أخلاقية عند مواجهة ضغوط جماعية أو اجتماعية أو تنظيمية متوقعة، ويسعى القائد الأصيل دائماً إلى خدمة مصلحة المجموعة المشتركة، حتى في حال التعارض المباشر مع مصالحه الشخصية، ويظهر هذا النوع من الممارسات بشكل شامل كجزء متكامل من التنظيم الذاتي حيث يتم التوازن بين المصلحة الجماعية والشخصية بدقة (Marinakou and Nikolic.2016.p136)، ويسترشد الفرد بمجموعه من المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي تقود سلوكه داخل المجموعة، وتُشكل قدره الفرد على اتخاذ قرارات متناسبة مع القيم الداخلية، والتي يتمسك بها الفرد بالرغم من الظروف التنظيمية والمجتمعية (الصالح، 2021، ص252).

- خطوات ممارسة القيادة الأصيلة:

تتعد أساليب ونماذج ممارسة القيادة الأصيلة ومنها ما يلي:

نموذج (Louis Baron & Elise Parent, 2015.p42) حيث يعتبر هذا النموذج أحد أبرز وأهم النماذج لممارسة القيادة الأصيلة من خلال التدريب، ويركز على تنمية القيادة الأصيلة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تنمية الوعي الذاتي:

هذه الخطوة تتطلب من المشاركين تقييم وضعهم الحالي واستكشاف إمكانيات نموهم الشخصي، وتعتبر هذه الخطوة نقطة البداية المهمة التي يعتمد عليها المشاركون في اختيار الطريقة التي يفضلون تطويرها، وذلك بناءً على رغباتهم الشخصية واستعداداتهم، وينبغي أن يؤدي تطوير الوعي الذاتي للمشاركين إلى تحديد نقاط قوتهم ومواطن ضعفهم، ويمكنهم بناءً على ذلك محاولة تغيير سلوك أو موقف معين بطرق مختلفة، مما يساعدهم على التطور الشخصي والمهني كالتالي:

- فهم طرق التصرف: يشير هذا الجانب إلى قدرة المشاركين على تمييز السلوكيات أو المواقف التي يتخذونها بشكل طبيعي ومنتظم في يومياتهم بوضوح.
- الوعي الاجتماعي: يتضمن الوعي بالآخرين، بمشاعرهم واحتياجاتهم، وفهم الديناميات السابقة. يتضمن أيضاً وعي الأفراد بأنفسهم خلال عملية تطويرهم، والوعي بتأثير الفرد على الآخرين.

الخطوة الثانية: تحديد السلوك المحتمل:

في هذه المرحلة، يتعين على المشاركين تحديد الممارسات التي يمكن أن تلبى احتياجات التطوير، ويُطلب منهم تحديد الممارسات التي يرونها مرغوبة أو غير مرضية في سياق أدوارهم المختلفة، من خلال التفكير النقدي، يقوم المشاركون بتحديد الممارسات الصحيحة التي يمكن اعتمادها للتطوير، ويتم ذلك من خلال مرحلتين، وهما صياغة القضايا التنموية وتحديد الأهداف.

الخطوة الثالثة: تجربة سلوكيات جديدة:

هذه الخطوة تُمكن المشاركين في عملية التدريب من تعزيز مرحلة الاستكشاف. يُمنح المشاركون في هذه المرحلة الفرصة لتقديم تقييم لما إذا كانت النقاط التي تمت مناقشتها في الخطوات السابقة ملائمة، وما إذا كانت الممارسات التي تم اختيارها فعالة. يُمكن أن تساعد تجربة هذه الممارسات الجديدة في تعزيز الأفكار الجديدة والوعي الذاتي للمشاركين.

الخطوة الرابعة: التعرف على فوائد التغيير:

وهذه الخطوة تمثل نهاية التجربة للمشاركين في عملية التدريب، على الرغم من أنه تم إتاحة الفرصة لهم لملاحظة الآثار الإيجابية لبعض الممارسات خلال الخطوات السابقة، ومع ذلك، يبدو أن مرحلة دمج الممارسات الجديدة لم تبدأ بعد، إلا بعد أن يصبح المشاركون مقتنعين بالآثار الإيجابية لتلك الممارسات،

ويصل المشاركون لهذه المرحلة عندما تقل مخاوفهم بشأن الممارسات الجديدة بما يكفي للسماح بالثبات النسبي على تلك الممارسات، وفعالية الممارسات الجديدة تُعتبر شرطاً ضرورياً لاستمرارها والتبني الكامل لها، وتنعكس الآثار الإيجابية للممارسات الجديدة في زيادة الشعور بالفائدة، والاستمتاع بالعمل، وانخفاض التوتر، وزيادة الشعور بالفخر، وزيادة الشعور بالتوازن.

الخطوة الخامسة: التحويل:

وفي هذه الخطوة، يتم نقل الممارسات الجديدة إلى بيئة العمل. تُعتبر هذه الخطوة تنويجاً لعملية تطوير مهارات القيادة الأصلية، حيث تم تدريب المشاركين على نقل ممارسات القيادة تدريجياً إلى سياق العمل. يتم ذلك من خلال تصميم أنشطة برنامج التطوير بطريقة تعزز هذا التحول وتساعد في تعميم الممارسات الجديدة.

ومما سبق يمكن القول ان: خطوات ممارسة القيادة الأصلية تتضمن عملية تدريجية تهدف إلى تطوير القادة بطريقة تعزز من وعيهم الذاتي، وتدعم قدرتهم على تحقيق تغييرات مستدامة في سلوكياتهم المهنية، وتبدأ هذه العملية بتنمية الوعي الذاتي، حيث يقوم القادة بتقييم وضعهم الحالي وفهم نقاط قوتهم وضعفهم، مما يمكنهم من تحديد السلوكيات التي يحتاجون إلى تطويرها، ويتبع ذلك تحديد السلوك المحتمل حيث يختار القادة الممارسات التي تلبي احتياجاتهم التنموية من خلال التفكير النقدي ثم ينتقلون إلى تجربة سلوكيات جديدة، مما يسمح لهم باختبار فعالية هذه السلوكيات في بيئة آمنة قبل تطبيقها بشكل كامل مع تقدمهم في هذه العملية، ويبدأ القادة في التعرف على فوائد التغيير، حيث يدركون الآثار الإيجابية للممارسات الجديدة على رفاههم الشخصي والمهني، وأخيراً تأتي مرحلة التحويل حيث يتم نقل هذه الممارسات الجديدة إلى بيئة العمل، مما يتيح للقادة تطبيق ما تعلموه وتحقيق تأثير ملموس ومستدام في مؤسساتهم، وهذه الخطوات المتسلسلة تساهم في بناء قيادة أصلية ومتوازنة، قادرة على التأثير الإيجابي على الفريق والمؤسسة ككل.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

ويعرضها البحث على النحو التالي:

1- نشأة الميزة التنافسية وتطورها

لقد ظهر مفهوم الميزة المطلقة لأول مرة في كتابات العالم "شومبرلاين" Chamberlain عام 1959م، لكنه اكتسب شهرة وانتشاراً واسعاً بفضل عالم الاقتصاد "ريكاردو" Recardo، الذي أطلق عليه اسم الميزة أو الموازنة النسبية، ريكاردو أشار بذلك إلى قدرة دولة معينة على التفوق على دولة أخرى في إنتاج منتج معين، مما يمنحها ميزة في التجارة الدولية لهذا المنتج (البارقي، 2021، ص230).

وفي منتصف السبعينيات من القرن العشرين، ظهر مفهوم جديد يُعرف بالميزة التنافسية، والذي يعكس التحدي في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، فعلى سبيل المثال: يمكن تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نظراً لقربها من الأسواق الدولية (العجمي وعبابنة، 2020، ص24).

وفي أواخر السبعينيات، بدأ الاهتمام يتزايد بالميزة التنافسية للمؤسسات، خصوصاً بعد أن أثارت شركة ماكينزي للاستشارات هذا الموضوع. وقد جاء هذا الاهتمام استناداً إلى النجاح الذي حققته اليابان في غزو الأسواق العالمية، حيث استطاع اليابانيون اختيار ميادين التنافس التي سمحت لهم بالمنافسة من موقع قوتهم، وهذا النجاح الياباني أدى إلى خلل في الميزان التجاري الأمريكي، حيث تراجعت مبيعات المنتجات الأمريكية أمام المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بسبب جودتها العالية وأسعارها المنخفضة،

ونتيجة لذلك، قامت الولايات المتحدة بإنشاء مجلس لسياسة التنافس لمواجهة هذا التحدي (سليم، 2020، ص1854).

وفي أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين (1990-2001م)، بدأ التركيز على كيفية تطبيق مبادئ الميزة التنافسية في التعليم، وقد دفع هذا التحول المؤسسات التعليمية إلى تبني استراتيجيات تهدف إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير مناهج دراسية مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التعاون مع القطاع الصناعي، وكل هذه الجهود كانت تهدف تحقيق ميزة تنافسية تساعد المؤسسات التعليمية على تمييز نفسها في سوق التعليم المتزايد التنافسية (Hemsley-Brown & Oplatka، 2006، p324).

ومما سبق يمكن القول ان فكرة الميزة التنافسية تطورت من جذور اقتصادية بدأت مع مفهوم الميزة المطلقة في كتابات "شومبرلاين" عام 1959م، ثم توسعت وانتشرت بفضل "ريكاردو" الذي قدم مفهوم الميزة النسبية، وفي منتصف السبعينيات، ظهر مفهوم الميزة التنافسية كتحول في كيفية استخدام الميزة النسبية لتطوير قدرات تنافسية فعالة مثل تحويل الموقع الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وازدادت أهمية هذا المفهوم في أواخر السبعينيات بفضل نجاح اليابان في الأسواق العالمية ما دفع الولايات المتحدة إلى تبني سياسات تنافسية جديدة، وبحلول نهاية القرن العشرين، انتقل التركيز إلى تطبيق الميزة التنافسية في التعليم، من خلال تحسين جودة التعليم وابتكار المناهج وتعزيز الشراكات مع الصناعة لتحقيق تفوق تنافسي.

2- مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها

ويعرضه البحث على النحو التالي:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تقديم خدمات عالية الجودة والكفاءة للمواطنين، وعندما تتمكن المؤسسة التعليمية من إنتاج وتقديم خدمات تعليمية تلبى بدقة احتياجات وأذواق المستفيدين منها، مع الحفاظ على مستوى الدخل الحقيقي للمواطنين (عبد العزيز، 2010، ص46).

وعندما تتمكن المؤسسة التعليمية من تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية تتفوق على ما يقدمه منافسوها، فإن ذلك يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من أداء أعمالها بشكل أفضل وتقديم كل ما هو جديد لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين، فالتنافسية ترتبط بشكل وثيق بالجودة، سواء من حيث جودة المنتج أو مدى رضا المستفيدين عنه (علي، 2020، ص ص 100-101).

أ. مفهوم الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق سمات ومميزات أساسية وجوهرية غير موجودة في غيرها من المؤسسات المناظرة، بحيث يكون لهذه السمات آثار إيجابية كبيرة وواضحة على مخرجات المؤسسة وعلى سمعتها الاجتماعية مما يزيد من إقبال المستفيدين على التسجيل والالتحاق بها، بحيث يكون لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بهذه السمات والمميزات (علي، 2020، ص ص 100-101).

وعُرفت الميزة التنافسية كذلك على أنها: عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال تقديم قيمة مضافة للتلاميذ، تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يمكنها من المنافسة ويضمن بقاءها واستمراريتها ويحقق لها عوائد مادية مناسبة (أبو برهم، 2020، ص153).

كما تُعرف على أنها: قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق إستراتيجيات جيدة تختلف عما تطبقه المؤسسات الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها في مركز متفوق وتمتيز على المؤسسات، من

خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية لتقديم مخرجات تعليمية متميزة تنال رضا المستفيدين من هذه المخرجات (العيد، 2018، ص532).

وبذلك يمكن القول ان مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يكمن في قدرتها على تقديم خدمات تعليمية متميزة وجوهرية غير موجودة في المؤسسات التعليمية الأخرى، مما يعزز من رضا المستفيدين ويزيد من جاذبية المؤسسة، وتعتمد هذه الميزة على الجودة العالية والابتكار في تقديم الخدمات، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات، مما يضمن للمؤسسة التفوق والاستمرارية في بيئة تنافسية.

ب. أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي (الشلاحي، 2024، ص389):

- تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على إيجاد قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب وذويهم بفعالية أكبر من نظيراتها.
- توضح مدى قدرة المدرسة على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمة التعليمية.
- تصور مدى مواكبة المدرسة للتطور التكنولوجي والمعرفي محليا ودوليا.
- تعكس مدى توفر الموارد والمهارات والقدرات لدى المدرسة وقدرتها على استغلالها
- تساعد المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر.
- تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ربحية أعلى عن طريق ضمان ولاء العملاء واستمرارهم بالتعامل معها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية تعد أساسية للمؤسسات التعليمية، حيث تتيح لها تقديم قيمة مضافة تلبي احتياجات الطلاب بفعالية أكبر، وتشجع على الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات التعليمية، كما تعزز قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية، وتضمن استدامتها وربحيتها في ظل المنافسة الشديدة.

ج. خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي (نجم، 2004، ص27):

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - طويلة الامد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبذلك يمكن القول ان الميزة التنافسية تتبلور في قدرتها على تلبية رغبات وحاجات العملاء بشكل فريد، مما يسهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، وهذه الميزة تكون صعبة التقليد، توفر توجيهًا وتحفيزًا للمنظمة، وتعمل كقاعدة لتحسينات مستمرة تعزز من تفوقها في السوق.

3- أهم مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تنوعت مؤشرات التنافسية مع تنوع التقارير الدولية الصادرة عن المنظمات المختلفة، نظرًا لأن التنافسية مصطلح اقتصادي في الأساس، فإن معظم المؤشرات في هذه التقارير ترتبط باقتصاد الدول، ومع انتشار مفهوم التنافسية ليشمل المؤسسات التربوية، تم تطوير مجموعة جديدة من المؤشرات التي تتعلق

بتنافسية هذه المؤسسات، منها ما ورد في التقارير الدولية، ومنها ما خصصت له الدول مساحة في خططها الاستراتيجية.

- وتتمثل مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية فيما يلي (Jessop & Ling, 2013, p.30):
- أ. إستراتيجية وهيكل المؤسسة: تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تبني وتنفيذ إستراتيجية تنافسية فعالة، والتي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
 - ب. ظروف عوامل الإنتاج: تشمل الموارد البشرية، ورأس المال، والبنية التحتية، بالإضافة إلى المعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، والكفاءات الإدارية الحديثة المتاحة للمؤسسة.
 - ج. الجهات والهيئات المساندة والداعمة: تشير إلى الجهات التي تعمل في نفس القطاع وتوفر الدعم للمؤسسة، سواء من خلال المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
 - د. ظروف الطلب على المنتج أو الخدمة: يتضمن هيكل الطلب فهم متطلبات واحتياجات العملاء، بما في ذلك نوعية الخدمات والمنتجات التي يبحثون عنها وأنماطها، أما ظروف الطلب على التعليم، فتشير إلى العوامل التي تؤثر على الالتحاق بالتعليم، ويُعرف هذا عادة بأحوال الطلب المحلي، وتعود هذه الظروف إلى مجموعة من الخصائص المهمة التي تسهم مجتمعة في زيادة الإقبال على التعليم (دياب، 2010، ص1320).

ويضاف إلى هذه العوامل عاملان إضافيان: الأول هو دور الحكومة في إيجاد البيئة المؤسسية والتشريعية المناسبة، ووضع السياسات التي تشجع على جذب الاستثمار وتقديم الخدمات، أما الثاني فهو عامل الصدفة.

ترتبط معظم هذه المؤشرات بشكل أكبر بالمؤسسات الاقتصادية ومع ذلك يمكن استخلاص عدد من المؤشرات الخاصة بالعملية التعليمية فقط، ويمكن اعتبار مؤسسة تعليمية متفوقة أو متميزة مقارنة بنظيراتها إذا توفرت لديها مجموعة من المؤشرات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ. "متميزة للعملاء: عندما تسهم في سد احتياجاتهم بصورة أفضل مما يقدمه تقديم خدمة تعليمية المنافسون، ويعني ذلك أن المدرسة تكون قادرة على تقديم خدمة تعليمية يقدرها العملاء لأنها تلبي رغباتهم التي تتمثل في تعليم أبنائهم وإعدادهم للمستقبل بالشكل الذي يواكب التطورات والتغيرات المستمرة في المجتمع من حولهم.

ب. استثمار كافة الموارد: أي قدرة المدرسة على استثمار كافة الموارد والقدرات المتاحة لها ينعكس ذلك على أدائها وما تقدمه لعملائها" (محمد وآخرون، 2020، ص159).

- ج. تحقيق المدرسة قيمة مضافة للمستفيدين: بحيث يصعب على المنافسين تحقيقها، أي أن يصعب على المنافسين امتلاك عنصر التفوق لدى هذه المدرسة، وأن تنفرد به المؤسسة التعليمية (خصاونة وآخرون، 2012، ص145)، وبذلك تتمكن المدرسة من تحقيق التفوق والتميز في تقديم الخدمة التعليمية وجذب التلاميذ مقارنة بنظيراتها.

د. "عدم القابلية لتقليد المنافسين: حيث لا يتمكن المنافسون من تقليد المدرسة أو اكتشاف عنصر التميز بسهولة، نظرًا لتعقيد هذا العنصر.

- هـ. الاستمرارية: فلا يكون عنصر التميز لدى المدرسة مؤقتًا، ولكن تعمل المدرسة على الحفاظ عليه واستثمار الوقت في استحداث مزايا تنافسية أو عناصر تفوق جديدة" (Hoffman Nicole, 2000, p.6).

ومما سبق يمكن القول انه تتعدد مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية، حيث تشمل قدرة المدرسة على تقديم خدمة تعليمية متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها، واستغلال كافة

الموارد والقدرات المتاحة لتحسين الأداء، كما تتمثل في تحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تحقيقها، مما يجعل المؤسسة تتفرد في السوق، ويشمل أيضاً عدم قابلية تقليد العنصر المتميز بسبب تعقيده، فضلاً عن الاستمرارية في الحفاظ على التميز وتطوير مزايا تنافسية جديدة، وهذه المؤشرات تجتمع لتعزز من تفوق المدرسة في تقديم الخدمة التعليمية وجذب الطلاب.

4- أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تتكون أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية كما يلي:

أ. قيادة التكلفة **Cost leadership**:

وهي تعتمد على قدرة المدرسة في تصميم وإنتاج مخرجات تعليمية بتكلفة أقل مقارنةً بالمدارس المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح أكبر ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة المنخفضة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أقل من تكاليف المنافسين، وللوصول إلى هذه الميزة، يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف بعناية، حيث يمنح التحكم الجيد في هذه العوامل ميزة واضحة ومن بين هذه العوامل يبرز دور التعلم المتواصل للكوادر والعاملين، لذا ينبغي عدم التركيز فقط على تكاليف العمالة، بل أيضاً على تقليل النفقات وتحسين الأنشطة المنتجة للقيمة، ويتعين على المديرين تحسين التعلم وتحديد أهدافه، من خلال مقارنة درجة التعلم بين المواقع والمعدات المختلفة، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة، وبهذا تستطيع المؤسسة تصميم وتسويق منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، مما يمنحها القدرة على تحقيق أرباح كبيرة وتقديم أسعار تنافسية (نوري، 2013، ص24).

ب. التمايز **Differentiation**:

تحقق المدرسة تفوقاً على منافسيها عندما تمتلك خصائص فريدة تجذب المستفيدين إليها، وللوصول إلى هذه الميزة تعتمد المدرسة على عوامل تُعرف بعوامل التفرد، ومن بينها التعلم وتأثيراته، ويمكن تحقيق خاصية التفرد في نشاط معين عندما يتم تنفيذ عملية التعلم بشكل فعال، فالجودة المستمرة في العملية التعليمية قابلة للتعلم، وعندما يُكتسب التعلم بشكل شامل، فإنه يساهم في تحقيق تمايز دائم للمدرسة (السلمي، 2001، ص67).

والتمايز هو أن توفر المدرسة خدمات متميزة وفريدة من نوعها لطلابها والمستفيدين الخارجيين مما يؤدي إلى استقطاب الطلبة للالتحاق بها ومن ثم جودة منتجها التعليمي، وأن هذا النوع هو الأفضل لأن العبرة في هذه المؤسسات ليست بتقليل التكلفة، ولكن بقدرات ومؤهلات الخريج أو التلميذ وهذا التميز يؤدي بالمؤسسة إلى التحكم في المورد الاقتصادي العائد عليها (شحاته وآخرون، 2019، ص505).

ج. الجودة الفائقة **Superior Quality**:

ان المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة في أدائها للوظائف المصممة لها، وفي السنوات الأخيرة ازدادت أهمية الجودة في بناء الميزة التنافسية بشكل ملحوظ، حيث تُقاس الجودة من خلال مدى رضا أولياء الأمور عن المنتجات والخدمات المقدمة، والجودة العالية تساهم في بناء سمعة تجارية قوية، وتقلل من الوقت والجهد والتكاليف، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، ومن الجدير بالذكر أن اهتمام العديد من المنظمات بجودة الخدمات أو المنتجات لم يعد مجرد وسيلة لاكتساب المزايا التنافسية، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، وتُعد الجودة بما في ذلك جودة التصميم وجودة المطابقة وهما من العوامل الرئيسية التي تميز المنتج عن المنتجات المنافسة الأخرى (مبارك، 2009، ص261).

د. المرونة **Flexibility**:

هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات ومتطلبات العملاء حيث يتعين على المدرسة ان تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولى العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى توفير التميز القائم على المزايا التنافسية. ان عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن يتوافق مع تلبية احتياجات العميل، خاصةً عند تطوير خدمات جديدة تتضمن ميزات تفتقر إليها الخدمات المقدمة في المؤسسات الأخرى، وهناك أيضًا أهمية كبيرة لوقت الاستجابة للعميل، وهو الزمن المستغرق في تنفيذ الخدمة، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى الجودة والمواظمة، وتشمل المصادر الأخرى للاستجابة الفعالة للعميل التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، والخدمات المتفوقة لما بعد البيع والدعم، وكل هذه العوامل تعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء، مما يمنحها فرصة للتميز عن منافسيها – وهذا التميز يمكن المؤسسة من بناء ولاء قوي للعملاء وترسيخ سمعة متميزة في السوق (دياب، 2014، ص31).

ومما سبق يمكن القول ان أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية تتمحور حول أربعة جوانب رئيسية: قيادة التكلفة، التمايز، الجودة الفائقة، والمرونة، وتركز قيادة التكلفة على خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة، مما يمكن المدرسة من تقديم خدمات تعليمية بأسعار تنافسية وتحقيق أرباح أكبر، ويسعى التمايز إلى خلق ميزات فريدة تجعل المدرسة متميزة في السوق، مما يجذب الطلاب وأولياء الأمور، الجودة الفائقة وتعزز من سمعة المؤسسة وتبني الثقة بين العملاء، بينما المرونة تضمن قدرة المدرسة على التكيف السريع مع التغيرات في احتياجات العملاء وتوفير استجابة فعالة لهم، وهذه الأبعاد مجتمعة تساهم في تمكين المؤسسة من بناء ولاء قوي لدى العملاء وتحقيق نجاح مستدام في السوق التنافسي.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الأصيلة والميزة التنافسية

تتمثل العلاقة بين القيادة الأصيلة والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في كيفية تأثير أسلوب القيادة الأصيلة على تحقيق التفوق والتميز في تلك المؤسسات، ويمكن تحليل هذه العلاقة من خلال الأبعاد التالية:

أ. **الوعي الذاتي (Self-Awareness):** القيادة الأصيلة تتطلب من القادة أن يكونوا على دراية بنقاط قوتهم وضعفهم وقيمهم الشخصية، وهذا الوعي الذاتي يساعدهم في اتخاذ قرارات تعكس هويتهم الحقيقية، مما يؤدي إلى بناء ثقة مع الموظفين والطلاب، وهذا النوع من الثقة يعزز بيئة تعليمية إيجابية يمكن أن تميز المؤسسة عن غيرها (الكبيسي، 2023، ص77).

ب. **المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):** القادة الذين يمارسون القيادة الأصيلة يقومون باتخاذ قرارات مدروسة من خلال تقييم جميع الجوانب والآراء المتاحة بشكل عادل، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل تدعم الابتكار والجودة العالية في التعليم (عمر، 2024، ص387)، مما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة.

ج. **الشفافية في العلاقات (Relational Transparency):** القيادة الأصيلة تعزز الشفافية والصراحة في التعاملات اليومية، عندما يشعر المعلمون والطلاب بأنهم يعملون في بيئة شفافة وصادقة، وبذلك يزيد من ولائهم واندماجهم في المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة جاذبية المؤسسة التعليمية (Semedo and others. 2017.p.397).

د. **المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective):** القيادة الأصيلة يسترشدون بقيم وأخلاقيات داخلية قوية، مما يوجه قراراتهم وسلوكهم نحو ما هو صحيح وليس فقط ما هو مربح، هذا الالتزام بالأخلاقيات يمكن أن يميز المؤسسة ويجذب الطلاب والموظفين الذين

يقدرون القيم الأخلاقية، مما يعزز سمعة المؤسسة كمؤسسة تعليمية رائدة (الخالدي، 2023، ص ص 490-491).

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان القيادة الأصيلة أداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز عدة جوانب للميزة التنافسية مثل: الجودة، والابتكار، والقيم الأخلاقية، وذلك كما يلي:

أ. **التميز والجودة:** من خلال التزام القادة الأصليين بالجودة في التعليم والقرارات المدروسة، يُمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية قائمة على تقديم تعليم عالي الجودة.

ب. **المرونة والابتكار:** عندما تتاح بيئة عمل تحترم آراء جميع الأطراف وتعتمد على معطيات متوازنة فإنها تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات والابتكار، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق المتغيرة.

ج. **التفرد في القيم والممارسات:** ان المؤسسات التي يقودها قادة أصليون تتميز عن غيرها من خلال قيمها وممارساتها الأخلاقية، مما قد يجذب فئة معينة من الطلاب وأولياء الأمور الباحثين عن بيئة تعليمية تتماشى مع هذه القيم.

المحور الرابع: توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة

يقدم البحث الحالي مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الأصيلة وذلك على النحو التالي:

1- تعزيز الوعي الذاتي بين القادة التعليميين لتحقيق قيادة التكلفة:

يجب على الإدارات التعليمية تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي لدى قادتها، مع التركيز على فهم أعمق لتكاليف العملية التعليمية وتحليل سلوكيات القيادة التي تؤثر على إدارة التكاليف وذلك من خلال:

- إنشاء ورش عمل متكررة لتقييم الأداء الذاتي ومقارنته بالمعايير التي يتطلبها سوق العمل.
- تطبيق أدوات تقييم ذاتية دورية للقيادة تساعد في تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد المالية والبشرية.

- زيادة حصة المؤسسات التعليمية من الناتج القومي للدولة لتحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية.

- إتاحة الفرصة للمنظمات الأهلية للمشاركة المادية في توفير الموارد اللازمة للمؤسسات التعليمية.

2- تطبيق المعالجة المتوازنة لدعم الجودة الفائقة:

تشجيع قادة المدارس على تبني أسلوب المعالجة المتوازنة في اتخاذ القرارات، مما يضمن مراعاة كافة جوانب الجودة من منظور متعدد الزوايا وذلك من خلال:

- تشكيل فرق عمل متخصصة لقياس تأثيرات القرارات المتعلقة بالجودة على المستفيدين والموارد.

- توفير تقارير تحليلية دورية تعتمد على بيانات موضوعية تعزز قرارات قادة المدارس فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمة التعليمية.

- تقديم الدعم اللازم من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد الذي تمثل في توفير التدريبات وتوضيح معايير الجودة للعاملين في المؤسسات التعليمية.

3- تعزيز شفافية العلاقات لتحقيق التمايز:

- توجيه القادة نحو بناء علاقات شفافة مع جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويؤدي إلى تمييزها في السوق التعليمي وذلك من خلال:
- إنشاء منصات تواصل شفافة مع أولياء الأمور والطلاب، تتيح للقادة مشاركة رؤى وأهداف المؤسسة بشكل دوري مثل (قنوات الواتساب وقنوات التليجرام ومجموعات الفيسبوك).
 - تطوير سياسات داخلية تضمن تقديم التغذية الراجعة المستمرة بين القادة والمعلمين والموظفين لتعزيز الشفافية.

4- دمج المنظور الأخلاقي لتحقيق المرونة المؤسسية:

- يجب على المؤسسات التعليمية تعزيز الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب عملها لضمان مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات والتحديات وذلك من خلال:
- وضع ميثاق أخلاقي داخلي يحدد المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.
 - تقديم برامج تدريبية دورية للقادة والموظفين حول كيفية دمج القيم الأخلاقية في العمل اليومي، مما يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
 - الاستجابة لحاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة عن طريق التركيز على الأنشطة المختلفة.

5- تحسين البنية التحتية والمعرفة والتكنولوجيا لدعم قيادة التكلفة:

- الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الكوادر البشرية (المعلمين والهيكل الإداري بالمدارس) لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف للعملية التعليمية وذلك من خلال:
- تحديث الأنظمة التكنولوجية والرقمية بالمؤسسة لضمان كفاءة العمليات وتسهيل إدارة الموارد.
 - تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تطبيق نظم المعلومات الإدارية واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التميز الإداري.

6- تطوير استراتيجية تنافسية متكاملة بناءً على القيادة الأصيلة:

- تصميم استراتيجية مؤسسية تستند إلى أبعاد القيادة الأصيلة وتتكامل مع أهداف تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:
- تنظيم جلسات تخطيط استراتيجية تشاركية تضم القادة والمعلمين والمستفيدين لتحديد الأولويات التنافسية.
 - مراجعة وتحديث الاستراتيجية المؤسسية التي تم وضعها بانتظام لضمان استمرار توافقها مع التغيرات السوقية ومعايير القيادة الأصيلة.

قائمة المراجع:

- المعجم الوجيز: مجمع اللغة العربية، ط1، مصر – القاهرة، 1980م.
- المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، ط5، مصر – القاهرة، 2011م.
- أبو برهم، محمد: المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة غزة، مج7، ع6، فلسطين – غزة، 2020م.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع13، مصر، 2015م، ص 140.
- الأمري، سارة أحمد إبراهيم؛ والعاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار: دور سلوكيات القيادة الأصيلة في إدارة الحسد التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج15، ع1، العراق، 2023م.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد: تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات، مج66، ع1، الامارات العربية المتحدة، 2021م.
- الحجار، رائد حسين: درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، مج21، ع2، يونيو 2017م.
- الخالدي، خالد سعد نايف: دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، ع2، مصر، 2023.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر: معجم مختار الصحاح، ط2، مصر - القاهرة، 1957م.
- السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م).
- الشلاحي، عبد الكريم بن عبد العالي: دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع40، مصر، 2024م.
- الصالح، أمل عبد الوهاب: مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج45، ع3، مصر – القاهرة، 2021م.
- العجمي، محمد صالح؛ وعبابنة، صالح احمد امين: واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج5، ع2، الأردن، 2020م.
- العيد، زبيدة: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج70، ع2، مصر، 2018م.
- الفرحتي، الفرحتي السيد محمود؛ وصموئيل، أماني ذكريا: علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهود الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية

- للدراستات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مج30، ع101، مصر – القاهرة، يوليو 2020م.
- الكبيسي، عقبة نافع سليم؛ وحمادي، احمد عباس: دور القيادة الأصيلة في سلوك العمل الإبداعي: بحث وصمي تحليلي لعينة من آراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة الأنبار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج13، ع3، العراق، 2023م.
- المليجي، رضا: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث، ج18، ع74، الإسكندرية، 2011م.
- المنسي، محمود عبد العزيز: القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج41، ع1، مصر، 2019م.
- حسن، ولاء راشد محمد؛ وآخرين: أثر اتباع الإدارة العليا لنمط القيادة الأصيلة كمدخل لتطوير الأداء الإداري: دراسة على قطاع البترول المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج14، ع2، مصر – الإسماعيلية، 2023م.
- خصاونة، عاكف لطفي؛ وآخرون: التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الاعمال، مجلة شئون اجتماعية، مؤسسة الامارات للنفع الاجتماعي، ع113، الامارات العربية المتحدة، 2012م.
- دياب، احمد عبد الكريم دياب: جودة المواقع الالكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٤م، ص31.
- دياب، عبد الباسط: تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف، مج (٣)، مصر، 2010م.
- سليم، هانم خالد محمد محمد: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، المجلة التربوية، جامعة سوهاج – كلية التربية، ج78، مصر، أكتوبر 2020م.
- شحاته، صلاح محمد دياب؛ وآخرون: إدارة الأزمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد - كلية التربية، ع28، مصر – سوهاج، يناير 2019م.
- عبد العزيز، احمد عزمي زكي: القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2010م.
- عزب، إيمان أحمد محمد: التشيك: مدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س5، ع15، جامعة عين شمس – كلية التربية، مصر 2018م.

- علي، نادية حسن السيد: الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج27، ع125، مصر، مارس 2020م.
- عمر، ذالة حيدر: دور القيادة الأصيلة في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من المعاهد الخاصة بأربيل، **مجلة الجامعة العراقية**، الجامعة العراقية - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ع65، ج2، العراق - شباط، 2024م.
- مبارك، انوار محمد: إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية (دراسة نظرية تطبيقية)، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة، 2009م، ص 261.
- مجاهد، فايزة احمد الحسيني: رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مج2، ع4، جمهورية مصر العربية، 2019م.
- محمد، محمود محمد السيد؛ وآخرون: عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع21، مصر - القاهرة، 2020م.
- محمد، فاتن رمضان عبده: آليات مقترحة لتنمية الجدارات القادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع16، ج9، مصر 2020م.
- نجم، عبود: **المدخل الياباني الى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن-عمّان، 2004م.
- نصر، حنان حسن سلميان: تطور مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبالاستفادة الأصيلة من خبرة استراليا، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، جامعة قناة السويس - كلية التربية بالإسماعيلية، ع50، مايو 2021م.
- نوري، منير: تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، جامعة الشلف، العدد (4)، الجزائر، 2013م.

المراجع الأجنبية:

- Agus R, A. H., & Rusdiah, N. (2024). Strategic Human Resource Management: Enhancing Competitive Advantage in Educational Institutions. *MANAZHIM*, 6(1), 129-145.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30 (4), 383—395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>, Accessed at 16-1-2024.
- Arici, H. (2018). "Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (7), pp.899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248> Accessed at 15-1-2024.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, 16(3), 316-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001> , accessed at 16-7-2023.
- Bruce, J., Avolio., William, L., Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**,16(3), p.319.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. **Leadership**, 9(1), pp.63-85,
- Cooper, C.D.; Sandura, T.A.; Schriesheim, C.A. (2005): Looking forward but learning from our past Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **Leadership. Q.**, 16, p.480
- Clapp Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J,(2009), Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, **Organizational Studies**, 15(3), pp.227-240,
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. **Australian Journal of Management**, 45(1), pp. 114-133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460> . Accessed at 18-1-2024.
- Davidson. E. S. (2017), Presence of Authentic Leadership and Bullying in The Nursing Workplace: A Correlational Study. Doctor's Degree; University of Arkansas for Medical Sciences. **American Journal in Health Sciences (AJHS)**. American Journals Publishing Center. San Francisco, CA, USA. Volume 10, Issue 3, September 2022. ISSN: 2328-1227 (001).
- Dian afidatul latifah Dian and others. (2023), Building Competitive Advantage of Educational Institutions through Nature Leadership, A1-Tanzim: **Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, vol. 07 No. 01, p.112.
- Elrehail, H. Emeagwali, O.L., Alsaad, A., & Alkgnoul, A. (2018). The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing, **Telemaiesand and Informatics**. pp: 55-67. Dol: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>. Accessed at 21-1-2024.
- Gürcan SERCAN (2016), Authentic Leadership on Widespread Organization, as an authentic leader Provincial Gendarmerie Commander's impacts on creativity, organizational identification, leader-member

- exchange (LMX), and emergence of his staff's potential capabilities, **Thesis submitted as partial requirement for the conferral of PhD**, Instituto Universitario de Lisboa. p.45.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). "Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing." **International Journal of Public Sector Management**, 19(4), p.324.
 - Hoffman Nicole, (2000): **An Examination of the Sustainable Cojnpetitive Advantage Concept: Past, Present, and Future**, **Academy of Marketing Science Review**.p6.
 - Jessop Bob & Ling Sillil Ngai (2013): Competitiveness the Knowledge based Economy and Higher Education, **Joumal of Knowledge Econolny**, Vol. (4). p30.
 - Johnson, Sara L (2020) Authentic Leadership Theory and Applications in Nuclear Medicine, **Journal of Nuclear Practical Medicine Technology**, 47 (3), Essen 181-188; DOI: <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851> , Accessed at 15-1-2024.
 - Kathryn, Ostermeier., Danielle, Cooper., Michele, N., Medina-Craven. (2023). Getting to the root of authentic leadership: Where does the field go from here? **Journal of Organizational Behavior**, Volume45, Issue1, Pages 151-154 doi: <https://doi.org/10.1002/job.2713>.
 - Kim H. (2014): **The Effect of Authentic Leadership on Employees, Attitudes, Behaviors, And Performance In A Korean Context**, PhD, **Dissertation, Submitted To The Faculty Of The Graduate College Of The Oklahoma State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy**.p23, <https://hdl.handle.net/11244/14935> , Accessed at 19-1-2024.
 - Louis Baron& Elise Parent (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, (22):1, pp.37-53.
 - Maria, J., Grant., Andrew, Booth. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, 26(2): pp.91-108. doi: 10.1111/J.1471-1842.2009.00848.X
 - Marinakou E. and Nikolic, B, (2016), Dimensions of authentic leadership in the Middle Eastern context: Are these leaders really authentic? **In: 2nd**

- Asia Pacific Conference on Advanced Research**, 27-28 2016, Melbourne, Australia, pp.134 – 143.
- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). Authentic leadership: A new approach to leadership (describing the mediatory role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and intentional organizational forgetting). **International Journal of Organizational Leadership**. pp.491-504. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3335745b>. Accessed at 21-1-2024.
 - Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, 22(6), p1151.
 - Rets de Vries, Manfred, F.R. (2006). **The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations**. Cornwall UK: **Jossey-Bass**. p.371.
 - Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018), "Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment", **Social Responsibility Journal**, Vol. 14 No. 1, pp. 213-225. DOI: <https://0810b11oh-1103-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/SRJ-06-2017-0111> , Accessed at 16-1-2024.
 - [Roncesvalles, Ma. Celia T.](#); Gaerlan, Amelita A. (2021), The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education, **International Journal of Educational Leadership and Management**, v9 n2.
 - Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your st01Y?" A life-stories approach to authentic leadership development. **The leadership quarterly**, 16(3), 395-417.
 - Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N., Authentic leadership and creativity (2017): The mediating role of happiness, **International Journal of Organizational Analysis**,25(3), 395-412.
 - Stewart, D., Verbos, A. K., Binningham, C., Black, S. L., & Gladstone, J. S. (2017). Being Native American in business: Culture, identity, and authentic leadership in modern American Indian enterprises. **Leadership**, 13(5), pp.549-570.
 - Taghreed M. Al dakeel & Mohamed A. Almannie (2015): Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General

- School District of Riyadh in Saudi Arabia, **Journal of Education and Practice**, Vol.6, No.23, Riyadh, Saudi Arabia, King Saud University.p16.
- Tahhan, B. (2019). **The impact of authentic leadership on the work environment and patient outcomes in hospital settings: A literature study**.pp1-10.
 - Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? **Journal of Management**, 34(1), pp.89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913> , Accessed at 19-1-2024.
 - Wang. H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 5-21.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- Oxford Advanced Learner's Dictionary: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leadership?q=leadership>, Accessed at 22-8-2024.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/academic/feature1> , Accessed at 22-8-2024.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/competitiveness?q=Competitiveness>, Accessed at 22-8-2024.
- ScienceDirect:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431100155X?via%3Dihub> , accessed at 16-7-2023.
- ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/316590422_Being_Native_American_in_business_Culture_identity_and_authentic_leadership_in_modern_American_Indian_enterprises ,Accessed at 18-1-2024.
- ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/254116298_Authentic_Leadership_and_Positive_Psychological_CapitalThe_Mediating_Role_of_Trust_at_the_Group_Level_of_Analysis , Accessed at 18-1-2024.
- Academia:

- https://www.academia.edu/90863131/Presence_of_Authentic_Leadership_and_Bullying_in_the_Nursing_Workplace_A_Correlational_Study. Accessed at 21-1-2024.