



مجلة كلية التربية

معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من

وجهة نظر مديريها

(بحث مسئل من رسالة دكتوراه)
إعداد

أحمد بن ياسر بن حمود الرقيشي

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ رانيا وصفي عثمان

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ محمد حسن أحمد جمعة

أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥ / ١٤٤٦ م

معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها

المستخلص:

أصبحت التنافسية أداة فعالة في مواجهة تحديات السوق وتحديد نجاح المؤسسة وهي هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرارية. ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وتحديد معوقات الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مدراءها. والتوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مدراءها. واستخدم البحث المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلى عدة متطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وتمثلت في متطلبات بشرية ومتطلبات تكنولوجية ومتطلبات مادية.

الكلمات مفتاحية: معوقات- الميزة التنافسية- مدارس التعليم الأساسي- سلطنة عمان.

Abstract:

Competitiveness has become an effective tool in confronting market challenges and determining an organization's success. It is a fundamental goal sought by organizations that desire survival and continuity. This research aims to identify the conceptual framework for competitive advantage in educational institutions and to identify the obstacles to competitive advantage in basic education schools in the Sultanate of Oman from the perspective of their principals. To achieve a competitive advantage in basic education schools in the Sultanate of Oman from the perspective of their principals, the study used a descriptive approach. The study identified several requirements for achieving a competitive advantage in basic education schools in the Sultanate of Oman, including human, technological, and material requirements. **Keywords:** Obstacles- Competitive Advantage- Basic Education Schools- Sultanate of Oman

المقدمة

يُمثل التعليم مستقبل المجتمع، ويرتبط برؤية معينة للتعليم وأبعاده ويسعى المجتمع وأفراده إلى بناء المجتمع المتعلم المشارك بفعالية من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وعدم التوقف عند حدود النمو الاقتصادي أو الاستثمار أو حتى الأمن القومي من جانب المجتمع، أو عند حدود الشهادة أو الوظيفة أو النمو المهني من جانب الأفراد، حيث أن التعليم هو الحياة بكل أبعادها، وهو المستقبل بحيث يمتد أثر التنمية إلى المستقبل في كل نواحي الحياة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية مما يؤدي إلى تطور وتقدم المجتمع فتصبح تنمية شاملة ومستدامة.

لذلك فإن الإدارة الحديثة للموارد تهتم بوضع وصياغة النظم التي تبلور ذلك الإطار وتعمل على تحريك الأنشطة وضبط إيقاعها بشكل متكامل فيه الأدوار تحقيقاً للأداء الاستراتيجي والأهداف المرسومة، كما أن نجاح صياغة استراتيجية المؤسسة وتطبيقها في مجال أعمالها يتوقف على جودة سياسات إدارة الموارد بشكل عام وعلى دورها في تحقيق التنافسية. (جوهر، ٢٠١٨، ٢١٢)

تتطلع معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها. (جوهر، ٢٠١٨، ١٦٣)

إن التحدي الرئيس هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في الإدارة، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة

على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المؤسسات. (جوهر، ٢٠١٨، ٦٦)

وهناك بعض الأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها من خلال الميزة التنافسية وهي: دخول أبعاد تنافسية والتعامل مع عملاء جدد. وتشكيل نظرة مستقبلية لأهداف المؤسسة. والمشاركة في تشكيل مستقبل الوزارة والمديريات التعليمية على المستوى التنافسي العالمي، وتحديد المهارات المطلوبة من المؤسسات لسوق العمل محلياً وعالمياً، وخلق تعاون بين المؤسسات التعليمية والهيئات التعليمية داخلياً وخارجياً. (Hamadat, 2021, 3)

وهو ما أكد عليه صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله، على أن "الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية، وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتباره الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة". (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، ٢٠٢٢، ١٠)

حيث تمثلت أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ في أولوية التعليم، فيما يلي: (رؤية

عمان ٢٠٤٠، ٢٠٢٠)

- نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية.
- نظام متكامل ومستقل؛ لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية.
- مناهج تعليمية معززة للقيم، ومراعية لمبادئ الدين الإسلامي، والهوية العمانية، ومستلهمة من تاريخ عمان وتراثها، ومواكبة لمتطلبات التنمية المستدامة، ومهارات المستقبل، وتدعم تنوعاً في المسارات التعليمية.
- نظام ممكن للقدرة البشرية في قطاع التعليم.
- منظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع والابتكار تسهم في بناء اقتصاد المعرفة ومجتمعها.

- مصادر تمويل متنوعة ومستدامة للتعليم والبحث العلمي والابتكار.
- كفاءات وطنية ذات قدرات ومهارات ديناميكية منافسة محلياً وعالمياً

مشكلة البحث:

يشهد العالم على امتداد تاريخه الطويل قفزات كثيرة، وتحولات عديدة، من بينها العولمة، والتغيرات الاقتصادية الحالية، واتفاقية الجات، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة، وما ترتب على ذلك من آثار إقليمية وعالمياً، مما دفع الكثير من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات في المؤسسات المختلفة. وبهذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري حديث يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستثمار الأمثل لهذه الموارد.

وأصبحت التنافسية أداة فعالة في مواجهة تحديات السوق وتحديد نجاح المؤسسة وهي هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرارية. ولذا جاءت أهمية الميزة التنافسية من خلال: ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة والتي تركز على مصادر المعرفة أكثر من المصادر المادية. وزيادة التنافسية والمنافسة فيما بين المؤسسات المختلفة لجذب المستفيدين واستثمار طرق التواصل الحديثة وتكنولوجيا المعرفة بقدر كبير وفعال. وظهور مفهوم الجودة الشاملة تتنافس المؤسسات من أجل أفضل جودة في الخدمات التي توفرها. (Al-Meham& et. al., 2021, 75)

لذا تحاول المؤسسات التعليمية جاهدة البقاء والاستمرارية في ظل تحديات العالم المعاصر وتحاول تطوير مواردها الاستراتيجية مما يحقق أهدافها التي تجعل المؤسسة قادرة على مواكبة هذا العصر ومتطلبات السوق لذلك فإن المؤسسة تقوم بوضع الاستراتيجية التي تمكنها من استغلال الموارد المتنوعة التي تقع تحت سيطرتها وتعد الموارد البشرية الاستراتيجية مورد مؤثر وفعال في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة هي من يضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على مواجهة تحديات السوق

المتغير ومتطلباته، أو هي من يؤثر على طبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. والتي تتسم بالتميز الذي يجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى. (Hamadabin& et. al., 2019, 3)

ولقد اهتم جلالة السلطان هيثم بن طارق سلطان عمان اهتماماً مباشراً، برؤية عمان ٢٠٤٠ فقد ترأس جلالتة اللجنة الرئيسية للرؤية منذ صدور الأوامر السامية للسلطان قابوس بن سعيد "رحمه الله" في عام ٢٠١٣ وتشكيل لجنته الرئيسية. وبدأت سلطنة عمان في الأول من يناير ٢٠٢١ بتنفيذ رؤيتها الطموحة ٢٠٤٠، والتي تركز على أربعة محاور أساسية هي: الانسان والمجتمع، الاقتصاد والتنمية- الحوكمة والأداء المؤسسي- البيئة والاستدامة. وتهدف الرؤية إلى تحسين تصنيف سلطنة عمان في عدة مؤشرات عالمية، لتصبح ضمن أفضل ٢٠ دولة في العالم في مؤشر الابتكار العالمي، ومؤشر التنافسية، ومؤشر الأداء البيئي، وضمن أفضل ١٠ دول في العالم في مؤشرات الحوكمة ومؤشر التنافسية. (رؤية عمان ٢٠٤٠، ٢٠٢٠)

وجاءت دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩) لتؤكد على أن التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها يؤدي إلى، الارتقاء بأداء العاملين داخل المؤسسة وخارجها من أجل الحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية، دعم حركة المؤسسة التعليمية بكافة مجالات العمل بها نحو الإبداع على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال وحداتها القادرة على فهم واستيعاب انعكاسات التحولات العالمية، تكوين إطار فكري جديد للتعامل معه بكفاءة مع الواقع المتغير.

كما أشارت دراسة (أحمد، ٢٠١٨، ٣٤١) إلى أن الواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس بسلطنة عمان يواجه عدداً من المشكلات، وجوانب القصور التي تُعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وأن مديري المدارس الحكومية بحاجة إلى تطوير كفاياتهم في مجالات التخطيط، والتنظيم والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار والاتصال والتقييم، وأوصت كذلك باستخدام الأساليب العلمية لتطوير العمل المدرسي، وتحقيق الدقة والجودة في الأداء المدرسي.

وتوصلت دراسة (المسرورية، ٢٠١٩) إلى أن درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؛ جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب الأبعاد من الأكثر توافراً إلى الأقل حسب تقديرات عينة الدراسة كالتالي: التكلفة، الابتكار، المرونة، الريادة التكنولوجية، الجودة. وأوصت الدراسة بمجموعة من الإجراءات المقترحة، تتضمن تحسين وتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم؛ بهدف تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي. وهو ما أكدت عليه كذلك دراسة (العجمي وعبابنة، ٢٠٢٠).

ولقد شهدت سلطنة عمان في ظل توجهات القيادة السياسية لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله ومن قبله جلالة السلطان قابوس بن سعيد (طيب الله ثراه) عدد من الفعاليات العلمية والتربوية التي تهدف إلى تطوير النظام التربوي التعليمي بالسلطنة للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي وذلك بالاستثمار في مجال التعليم بكافة مراحله المختلفة، من خلال إعداد الانسان للحياة وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع وتنميته، ولتحقق هذا الاستثمار فالنظام التعليمي بحاجة إلى إدارة فاعلة وهادفة ومتطورة تتبنى مفاهيم إدارية متطورة تتبنى مفهوم التنافسية لتطوير العملية التعليمية.

اعتماداً على ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما أهم معوقات الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

٢. تحديد معوقات الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.

٣. التوصل إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.

أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية:

يُمكن أن تُساهم هذه الدراسة في توضيح مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وسُبل الوصول إليها، وهذا ما يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. بالإضافة إلى أن دراسة الميزة التنافسية تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري مهم يُمكن أن يُفيد مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في تحقيق النمو المستمر، وضمان الاستمرارية، فأهمية تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ضروري لتنمية وتطور التعليم بصفة عامة.

٢. الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة العملية في إمكانية استفادة واضعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتطويرهم إذ تكون عوناً لهم باتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية. وكذلك إمكانية استفادة مديروا مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من التطوير والتحسين والتجديد المستمر، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث إنه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو منهج يقوم على جميع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود البحث:

- ١- **الحدود الموضوعية:** رصد معوقات الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.
- ٢- **الحدود الجغرافية:** يقتصر البحث على مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- ٣- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.
- ٤- **الحدود الزمانية:** في الفترة الزمنية من يناير ٢٠٢٥ إلى فبراير ٢٠٢٥.

مصطلحات البحث:**الميزة التنافسية:**

هي العنصر أو المهارة أو الصفة المميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمة ذات قيمة للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى. (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ١١٤١)

كما تعرف الميزة التنافسية لدى المؤسسات التعليمية أنها قدرة المؤسسة التعليمية على توفير خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية مما ينعكس إيجابياً على مستوى طلابها ومعلميها وإعطائهم قدرات تنافسية ومزايا في سوق العمل باختلال مستوياتها مما يحقق الثقة المجتمعية في هذه المؤسسة والتعاون معها وتزايد عدد الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات.

(Hamadat, 2021, 3)

وتُعرف الدراسة الحالية **الميزة التنافسية** على أنها قدرة المدارس الحكومية بسلطنة عمان على التميز والتفوق في أدائها من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتحسين جودة مخرجاتها.

أولاً: الإطار النظري

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم منافسة حادة في المجتمع وفي سوق التعليم بسبب المتغيرات والتحديات المتعددة والمتنوعة التي يشهدها الواقع المعيش في شتى

المجالات (تكنولوجية- اقتصادية- اجتماعية- سياسية.. وغيرها) تلك التحديات فرضت ضرورة وجود تنوع كبير في أنماط المؤسسات التعليمية وإمكاناتها وسياساتها وقوانينها وأهدافها وثقافتها وسائر مكوناتها كمنظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، الأمر الذي جعل هناك منافسة بينها في الإقبال عليها إذ يزداد الإقبال على المؤسسة التي تتمتع بميزة تنافسية غير متوفرة في غيرها من المؤسسات الأخرى.

ولقد بات التميز والإبداع سمة ضرورية من سمات العصر الراهن، فكل ما هو مميز ومبدع هو رائد في مجاله متفوقاً عن نظرائه، وهذا الأمر ينطبق على المؤسسات التربوية والمدارس، فكلما كانت المدرسة منفردة دون غيرها من المدارس ومتميزة كلما كان هناك تنافساً قوياً فيما بينهم، وهذا التنافس يكسبهم دائماً وأبداً مبدأ الاستمرارية والتحسين في مستوى الخدمات التعليمية التي يقدمونها، فالميزة التنافسية تضفي ثمارها على العملية التعليمية برمتها وعلى المدارس والقائمين على العملية التعليمية أيضاً، فإذا وجدت تنافسية موضوعية بين المدارس بعضها البعض كان هناك ثماراً جليلة تُجنى من أهمها التنمية مواكبة التغيرات السريعة التكنولوجية التي باتت سمة العصر، حيث أن كل مدرسة تسعى لتواكب تلك التغيرات مبتكرة في ذلك طرقاتاً واستراتيجيات تعليمية مختلفة؛ كما أن الميزة التنافسية تضفي جانباً من التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة الواحدة وبين المؤسسة والمجتمع المحلي المحيط بها، كما أنها تؤهل تلك المؤسسات التعليمية للانخراط في سوق العمل المحلي والدولي أيضاً، كما أن الميزة التنافسية جعلت المدارس دائمة البحث والتحري عن توظيف والاستعانة بالكوادر البشرية المؤهلة لأن تقود مسيرة المدرسة نحو التنافسية، وأيضاً تجعل المدرسة تعمل على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بالمدرسة سواء أكانت موارد مادية أو بشرية أو تعليمية أو خدمات مختلفة.

إن تفعيل الميزة التنافسية في مختلف المنظومات يعتبر مطلب ملح مع التغيرات التنظيمية التي تتطلب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتتمكن من البقاء والاستمرار، وذلك يتطلب توفر قائد تنظيمي مرن قادر على وضع استراتيجية تحقق

ميزة تنافسية في الأداء، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة التي تستعين بالقوالب الالكترونية المحوكة لانجاز المهام الإدارية المختلفة، إن التنظيمات المختلفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال نقل المعرفة وتبادلها. (Nibedita, 2017, 324)

مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرًا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية وهذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تُحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة. (أبوسيف وعبد الله، ٢٠١٩، ١٧٤)

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها:

- قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج منتجات وخدمات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك إلى التفوق في عدد من العوامل من التقدم التقني والتكلفة والجودة. (لوس وهندي وعباس، ٢٠٢٣، ٣٠٠)
- قدرة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة في دولة ما على بذل جهود استراتيجية لكسب والحفاظ على ميزتهم التنافسية من خلال تسخير الموارد المتاحة ومن خلال كفاءاتهم الأساسية باستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستراتيجية تسويقية مناسبة، وسمعة حسنة، ومواد دراسية متباينة الإبداع والابتكارات للوصول إلى أصحاب المصلحة لإرضائهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بكفاءة، بدلاً من الاهتمام بتوقعات واحتياجات المتعلمين فقط. (Nikhil, 2019, 59)

- قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول الى المراكز الفضلى بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها التي تعمل في المجال نفسه، ويمكن تحقيق هذا المركز من خلال استثمار أفضل للامكانيات والموارد المادية والفنية

والتنظيمية بالإضافة الى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها. فالميزة التنافسية هي الخصائص والمقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته. (عبد اللاه، ٢٠٢١، ٢٤١)

- المجال الذي تتمتع فيه مدارس التعليم الأساسي بقدرة أعلى من المؤسسات المنافسة في امتلاك الامكانيات والموارد المادية والبشرية التي تمكنها من استثمار الفرص الخارجية والحد من أثر التخديبات وتعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف واستثمار مواردها المادية والبشرية والفكرية والتي تمكنها من تقديم خدمات تعليمية متميزة ومنتج تعليمي بما يضمن تحسين مخرجاتها التعليمية وتقديم منتج تعليمي على أعلى مستوى من الجودة وقادر على استكمال مسيرة العملية التعليمية وقادر أيضا على مواكبة أهم تغيرات المجتمع المحلي والعالمي مقارنة بالمدارس الأخرى في نفس المجال. (أنور وعبد الرحمن والبحيري، ٢٠٢١، ٣٢١)

- قدرة المدرسة على استخدام مصادرها وموردها وقدراتها، وإدارتها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية سريعة التغير، بحيث تستطيع المدارس تقديم خدمات تعليمية تتضح فيها التنوع والتفرد والتميز والجودة، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين. (أحمد وعبد العال ومتولي، ٢٠٢٢، ١٣٢٨)

- أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن المنافسين فيميز زبائنهم أو المستخدمين النهائيين. وتعرف أيضاً بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية". كما تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، إذ يحقق لهم المزيد من المنافع

والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (إبراهيم وعمار وأحمد، ٢٠٢٠، ٢٨٤ - ٢٨٥)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمدارس هي "قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كلاً من المستوى الفردي والمؤسسي من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة؛ لتحقيق الجودة في الخدمة التعليمية المقدمة".

أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية للمؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها أن تحقق درجة عالية من الكفاية؛ وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بنشاطاتها وأعمالها بأقل قدر ممكن من التكاليف بالاستفادة من التطورات التكنولوجية والتقنية التي تساعد على ذلك، ومن أهدافها التحسين والتطوير بشكل مستمر للأداء؛ وذلك من خلال التركيز على عامل الابتكار والإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، لتحقيق السمعة المميزة بين المؤسسات المنافسة لها نتيجة تفوقها وتميزها. (الشرايحة والصرايرة، ٢٠٢١، ٤٠٢)

وتسعى كل مدرسة على إيجاد ميزة تنافسية خاصة بها، إذ تسعى للوصول إلى عدد من الأهداف ومنها: ضمان بقاء المدرسة وثباتها والاستمرار والتفوق على المدارس المنافسة لها، والحصول على ثقة الطلبة والمعلمين، وإيجاد سمعة حسنة، وتكوين رؤية جديدة مستقبلية للمدرسة وتحديد الأهداف المنشودة، والبحث عن الفرص الكثيرة التي تستطيع اقتناصها، وتشجيع المدرسة على التجدد والابتكار، وتحقيق أهداف المدرسة المعنوية والمادية، وتحقيق مخرجات تعليمية تتميز بالجودة والكفاءة العالية.

أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية كما ذكر (اليحيى والعتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٣؛ عبد النبي وهيبة ومحمود، ٢٠١٩، ٢٠٥ - ٢٠٦) فيما يأتي:

— تسهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة.

- تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين.
- توفر نظاماً يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة.
- تحقق للمؤسسة قيمة مضافة تساعد على جذب العملاء وضمان ولائهم.
- تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية.
- تمكن المنظمة من التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تساعد في إيجاد سمعة طيبة أو شهرة للمؤسسة التعليمية وذلك في أذهان المستفيدين من أصحاب المصالح.
- توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها مدارس التعليم الأساسي عن غيره من المدارس الأخرى المنافسة لها.
- تلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال الحصول على خدمة أو منتج يتصف بالجودة العالية.
- تساهم الميزة التنافسية في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسات التعليمية.
- تحقق للمؤسسات التعليمية قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب المستفيدين وتضمن ولائهم.
- تساعد في تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسة التعليمية.

مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تعددت مؤشرات التنافسية نتيجة تعدد التقارير الدولية التي تصدر عن المنظمات المختلفة، ولأن مصطلح التنافسية هو مصطلح اقتصادي في الأساس، نلاحظ أن معظم المؤشرات التي تتضمنها تلك التقارير متعلقة باقتصاد الدول، ولكن مع تنامي المصطلح وانتشاره الواسع ليشمل بعد ذلك المؤسسات التربوية، تم استحداث مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بتنافسية تلك المؤسسات منها ما تضمنته التقارير الدولية، ومنها ما أفردت له الدول مساحة خاصة في خططها الاستراتيجية.

ويمكن استخلاص عددًا من المؤشرات التي تخص العملية التعليمية دون غيرها، فيمكن الحكم على مؤسسة تعليمية بامتلاك عنصر تفوق أو تميز على نظيراتها إذا توافر لديها عدد من المؤشرات يمكن تلخيصها فيما يلي: (محمد ومحمود وجمعة، ٢٠٢٠، ١٥٨-١٥٩)

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

- تحقيق المدرسة قيمة مضافة للمستفيدين يصعب على المنافسين تحقيقها، أي أن يصعب على المنافسين امتلاك عنصر التفوق لدى هذه المدرسة، وأن تتفرد به المؤسسة التعليمية، وبذلك تتحقق الأفضلية والتفوق للمدرسة على نظيراتها في تقديم الخدمة التعليمية وجذب التلاميذ إليها.

- عدم القابلية لتقليد المنافسين، فلا يستطيع المنافسون تقليد المدرسة أو ملاحظة عنصر التميز بسهولة نظراً لما يتصف به هذا العنصر من تعقيد.

- الاستمرارية فلا يكون عنصر التميز لدى المدرسة مؤقتاً، ولكن تعمل المدرسة على الحفاظ عليه واستغلال الوقت في استحداث مزايا تنافسية أو عناصر تفوق جديدة.

- استغلال كافة الموارد، أي قدرة المدرسة على استغلال كافة الموارد والقدرات المتاحة لها بحيث ينعكس ذلك على أدائها وما تقدمه لعملائها.

يتضح من ذلك أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى رضا الآباء والتلاميذ عن الخدمة التي تقدمها المدرسة، فما يعتبره البعض عنصر تفوق للمؤسسة على نظيراتها قد لا يعتبره آخرون كذلك نتيجة ضعف المنفعة التي تعود عليهم أو ضعف القيمة المضافة التي تقدمها لهم هذه المؤسسة، كما أن الميزة التنافسية ترتبط بالاختلافات الثقافية والاقتصادية

والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على مفهوم العملاء عن الميزة التنافسية في منتج أو خدمة ما.

عناصر بناء الميزة التنافسية:

إن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية يضمن حسن استثمار واستخدام مواردها وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يحقق لها مكانة أكاديمية ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة. كما أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب توافر عناصر عدة أهمها: (عبد النبي وهيبة ومحمود، ٢٠١٩، ٢٠٨)

- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة التعليمية من حيث بناء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية الإدارية.
- نظام متطور للتأكيد على الجودة الشاملة.
- وجود نظام معلومات متكامل.
- وجود قيادة إدارية فعالية ووجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية داخلها.

شروط الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام:

تتمثل الشروط التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمدرسة ما يلي:

(مسعود، ٢٠١٥، ٢٧ - ٢٨)

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً.
- حاسمة؛ بمعنى أنها تتيح للمدرسة عامل السبق والتفوق على المنافس.
- الديمومة؛ أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها؛ بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة. بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

عوامل تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس

هناك عدة أساليب لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان منها (عبد الغفور، ٢٠١٥، ص. ٣١؛ السيد، ٢٠٢٠، ١٦١-١٦٤):

- **الكفاءة العالية:** فالمؤسسة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك فإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمؤسسة.
- **الجودة المتفوقة :** إن تحقيق المؤسسة لمستوى عال من الجودة في المنتجات أو الخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وبقائها واستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة.
- **الإبداع المتفوق :** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز .
- **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل :** تستطيع المؤسسة تحقيق قدرة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم ونتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إحدى استراتيجيات ثلاث؛ بهدف استثمار وتوظيف كافة الموارد والإمكانات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة. وتمثل

الاستراتيجية التنافسية - في هذه الحالة - التوجه الذي تستهدف المؤسسة العمل بمقتضاه في الأجل الطويل، وفيما يلي هذه الاستراتيجيات: (محمد، ٢٠١٧، ١٤٨-١٤٩)

- **استراتيجية التكلفة الأقل:** ومن خلال هذه الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، إذا ما تم الاهتمام بالجودة والابتكار؛ بهدف الإبقاء على التكلفة الأقل، بغض النظر عن جوانب أخرى، كمراعاة التنوع في الخدمة أو المنتج.

- **استراتيجية التمايز:** ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم الاهتمام بتقديم خدمات ومنتجات متنوعة وذات جودة عالية، بإضافة قيمة تضمن تحسين جودة الأداء وتمايز المنتجات، كجودة المنتج، من خلال إضافة سمة مبتكرة، أو تحقيق سمعة جيدة في السوق، عن طريق توافق المنتج مع رغبات المستفيدين.

- **استراتيجية التركيز:** ووفقاً لهذه الاستراتيجية يتم التركيز على قطاع واحد، بتحقيق ميزة تكلفة أقل أو ميزة تمايز بهذا القطاع، حيث إن التركيز - وبصفة مستمرة - على قطاع واحد يضمن تحقيق تمايزه بصورة أكبر. وتتطلب هذه الاستراتيجية ولاء فئة كبيرة من المستفيدين.

ومن ثم فإن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على قدرة المؤسسة على تحديد أكثر الاستراتيجيات ملائمة لرغبات المستفيدين من خدماتها، ووضعها التنافسي مقارنة بمنافسيها في بيئتها التنافسية.

دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة:

يمكن أن تقوم القيادة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال المجالات

التالية: (غانم، ٢٠٢٠، ٤٠٧-٤٠٨)

- **مجال الموارد البشرية:** يتضح دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد للمنظمات المعاصرة، وذلك من خلال القيام بالمسؤوليات الاجتماعية اتجاه العاملين والمستفيدين من المدرسة، وإتباع أنماط قيادية تطبق التمكين واستخدام فرق العمل والتغيير،

وتشجع الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتدريب والتقييم للكفاءات المحورية، علاوة على استخدام أساليب حديثة لاختيار القادة بالمدارس.

- **مجال الموارد المالية والمادية:** يتمثل دور القيادة في تحقيق التنافسية مع المدارس الأخرى في مجال الموارد المالية والمادية، وذلك من خلال قدرتها على توفير الموارد المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لما لديها من موارد، وتوفير نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت، وأخيراً نظام اتصالات فعال.

- **مجال البيئة التنظيمية:** يتضح أن دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال البيئة التنظيمية يعتمد على إدارة فرق العمل، والتوصيف الوظيفي الواضح، وتحديد المسار الوظيفي للعاملين، والاهتمام في كل أعمال المدرسة بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والعلاقات الداخلية والخارجية القوية والشبكية.

- **مجال جودة الخدمة التعليمية:** إن دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال جودة الخدمة التعليمية يتبين من خلال قدرة القيادة على وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وتحسين الكفاءة التشغيلية للعمل، وكذلك تحسين سمعة المدرسة. (صلاح الدين، ٢٠١٨، ٢٦٩-٢٧٣)

القوى والعوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المدارس:

تواجه المدارس عند رغبتها إلى التحول إلى مؤسسات متميزة ومتفوقة ومتقنة مع المعايير الدولية للتعليم عدداً من العقبات والقيود يتمثل أهمها في: (غانم، ٢٠٢٠، ٤٠٤-٤٠٥)

- **التدخل الحكومي:** على الرغم من أن الحكومة ودعمها من أهم متطلبات تحول مؤسسات التعليم نحو التنافسية المحلية والدولية؛ إلا أنها في الوقت نفسه قد تصبح قيداً على هذا التحول، عندما يتم استخدام المؤسسات الأكاديمية كأدوات لتحقيق أهداف سياسية أو اجتماعية بعيداً عن معايير العمل الأكاديمي

المتعارف عليه. وهذا الأمر يفقد المؤسسات الأكاديمية الاستقلالية، وهي شرط مهم في التحول نحو المؤسسات الأكاديمية الرصينة والمنفوقة، والقادرة على المساهمة في رفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني عبر مساهمتها في دعم التحول للاقتصاد المعرفي والذي يعتبر الفيصل في تنافسية الاقتصادات الحديثة.

– **نقص الموارد والكفاءات:** مؤسسات التعليم التي ترغب في معترك المنافسة والتنافس، ينبغي عليها توفير متطلبات نجاح مثل هذا التوجه، ومن أهم متطلبات ذلك توفر الكفاءات والمهارات والقدرات والموارد البشرية والفكرية والمادية والتقنية، إلا أن الواقع يفرض نفسه دائماً، حيث الكفاءات المتميزة نادرة والطلب عليها مستمر ومرتفع، مما يرفع تكلفة تلك الكفاءات، وهو ما يستلزم معه توفير الموارد المالية من أجل استقطاب تلك الكفاءات والحفاظ عليها، كما أنه لا يكفي فقط الاستقطاب، بل ينبغي الحفاظ على تلك الكفاءات وتطويرها وهو ما يستلزم بناء منظمات داعمة للإبداع والابتكار والمبادرة، وخلق مناخ تنظيمي محفز للقدرات الفردية والجماعية، والتطوير والتحسين المستمر في العمليات الإدارية والتقنية.

– **ضغط المنتجات البديلة:** تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة التي تؤدي في نفس الغرض تهديداً بالنسبة للمؤسسات، فوجود الخيارات أمام المستفيدين واستعدادهم للاستغناء عن منتج يضع المنظمة في وضع حرج خصوصاً إذا ما كان البديل المتوفر أقل سعراً وأكثر كفاءة، والمنتجات البديلة للمؤسسات التعليمية، قد تمثل المؤسسات التعليمية الأخرى، أو الدروس الخصوصية، مثل هذه البدائل تجعل المؤسسات التعليمية أكثر رغبة في الحفاظ على مكانتها، ودورها من خلال الاهتمام بجودة وكفاءة الخدمة التعليمية المقدمة.

– **الداخلين الجدد المحتملين:** وهي المؤسسات الجديدة التي تدخل مجال العمل مدفوعة بطاقة جديدة وموارد عالية غالباً، ورغبة في الحصول على حصة من السوق، وتزداد منافسة الداخلين الجدد إذا كان الدخول للمؤسسات الجديدة

سهلاً، وتقل إذا كان الدخول لمجال العمل صعباً بسبب عوامل مختلفة مثل:

تميز الخدمات الموجودة، ومزايا المؤسسات القائمة، ومتطلبات رأس المال.

– **التنافس بين المؤسسات القائمة:** يتخذ التنافس بين المؤسسات القائمة شكل الفعل ورد الفعل للتزاحم على الصدارة، بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال استراتيجيات مختلفة، مثل تخفيض الأسعار، وخدمة العملاء، والمنتجات والخدمات الجديدة وغيرها، مما يؤدي إلى حال أفضل بالنسبة للعملاء، وفي المؤسسات التعليمية يمثل التنافس بينها في جودة الخدمة المقدمة للطلبة وأولياء الأمور، التي تظهر في تحقيق طلبة المدرسة لنتائج أفضل، وإكسابهم مهارات متنوعة.

– **قوة المساومة لدى المستفيدين:** يمتلك المستفيدون أو العملاء قوة تدفع للمنافسة بين المنظمات، وتآليب المنظمات المتنافسة لتحقيق قدر أعلى من الجودة، وانخفاض الأسعار، والمزيد من الخدمات الإضافية، وتزداد قوة المساومة لدى المستفيدين بعوامل متعددة منها ازدياد عدد المؤسسات التي تقدم نفس السلع والخدمات، فوجود عدد من المؤسسات التعليمية في منطقة جغرافية متقاربة يزيد من حدة التنافس بينها، وتزداد لديها الرغبة في اجتذاب الطلبة المتفوقين، والموهوبين، من خلال جودة الخدمة المقدمة.

ثانياً: الإطار الميداني

ويتم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها:

(١) **أهداف الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.

(٢) إجراءات الدراسة الميدانية

– **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٩٢٧) مدير. ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة

الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة. وقام الباحث بتوزيع (٣٠٠) استبانة عليهم، تم الرد (١٧٥) استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٧٥) استبانة بنسبة بلغت (٥٧.٣%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

– **أداة الدراسة الميدانية:** تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحث **الاستبانة** موجهة إلى عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للتعرف على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.

خطوات بناء الاستبانة: اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- راع الباحث عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.

– **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا لكرونباخ) حيث أكدت القيمة الحسابية لمعامل الثبات وهي (٠.٩٣٢) وجود درجة عالية من الثبات للاستبانة ككل، وإمكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة، وهو ما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

– **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الأداة (أن تنجح الأداة في قياس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق من الدرجة التي يحصل عليها المفحوص). وفي سبيل التأكد من صلاحية أداة الدراسة، استخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

- **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قامت الدراسة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه ودالة إحصائياً عند (٠.٠١) لجميع العبارات، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق، وهذا ما يؤكد صدق عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.
- **الصدق الذاتي:** ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وذلك كما يلي: **معامل الصدق الذاتي = (معامل ثبات الاستبانة)^{1/2}**

جدول (١) نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الصدق الذاتي للاستبانة.

عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
٢١	٠.٩٤٨	٠.٩٧٤

يوضح الجدول السابق نتائج الصدق الذاتي وهي مرتفعة مما يدل على الصلة الوثيقة بين الصدق الذاتي والثبات.

(٣) **المعالجة الإحصائية:** تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SPSS وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي: وذلك لتحديد استجابات أفراد العينة إزاء محاور الاستبانة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك

المحاور. وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
الوزن	٣	٢	١
الوسط الحسابي المرجح	(٣-٢.٣٤)	(٢.٣٣ - ١.٦٧)	(١ - ١.٦٦)

(٤) تحليل نتائج الدراسة الميدانية

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها.

م	العبارات	المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١	نقص الموارد المالية والمادية في بعض المدارس الحكومية.	٢.١٩	٠.٨٣٤	٧٣	إلى حد ما	٦
٢	ضعف المستوى المهني والإداري لمدير المدرسة.	٢.٣٢	٠.٦٦١	٧٧.٣٣	إلى حد ما	٢
٣	كثرة التعقيدات الإدارية والمركزية في اتخاذ القرار.	١.٩٢	٠.٨١٩	٦٤	إلى حد ما	١٣
٤	نقص الكوادر ذوي الكفاءة العالية من المعلمين.	٢.٢٢	٠.٦٦٤	٧٤	إلى حد ما	٥

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
٥	ارتفاع كثافة الفصول.	١.٧٨	٠.٨٧٥	٥٩.٣٣	إلى حد ما	١٧
٦	ضعف تدريب المعلمين لرفع كفاءتهم.	١.٩٥	٠.٦٥٦	٦٥	إلى حد ما	١٢
٧	الأداء الروتيني للعملية التعليمية البعيد عن الإبداع والابتكار.	٢.٣٢	٠.٦٦١	٧٧.٣٣	إلى حد ما	٢ مكرر
٨	قصور معرفة القائمين بالعملية التعليمية باستراتيجيات الميزة التنافسية.	٢.٣٢	٠.٦١٨	٧٧.٣٣	إلى حد ما	١
٩	غياب المتابعة والرقابة من المسؤولين بالوزارة.	١.٨٩	٠.٦٤٩	٦٣	إلى حد ما	١٤
١٠	غياب تفعيل معايير الجودة في الأداء.	٢.٢٧	٠.٦٨٥	٧٥.٦٦	إلى حد ما	٣
١١	ضعف التواصل بين المدارس المجاورة لتبادل الخبرات.	١.٨٤	٠.٨٢٣	٦١.٣٣	إلى حد ما	١٥
١٢	ضعف التواصل بين المدارس ومنظمات المجتمع.	١.٧٨	٠.٨٧٥	٥٩.٣٣	إلى حد ما	١٧ مكرر
١٣	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور.	١.٨١	٠.٧٦٦	٦٠.٣٣	إلى حد ما	١٦
١٤	صعوبة تحديد مواطن الضعف والعمل على إزالتها بطرائق علمية.	٢.٠٣	٠.٤٩٣	٦٧.٦٦	إلى حد ما	١١
١٥	إهمال تخصيص درجات أو مستويات للمدارس الأفضل تميزاً.	٢.١٩	٠.٧٦٦	٧٣	إلى حد ما	٧
١٦	كثرة أعباء المعلم.	٢.٠٨	٠.٥٨٨	٦٩.٣٣	إلى حد ما	١٠
١٧	ضعف كفاية البنية التحتية	٢.٢٤	٠.٦٣١	٧٤.٦٦	إلى حد ما	٤

م	العبارات	المرجع الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١٨	ضعف التنسيق والتعاون بين المدارس الحكومية والجهات المعنية.	١.٩٢	٠.٨١٩	٦٤	إلى حد ما	١٣ مكرر
١٩	تدني مشاركة أولياء الأمور في دعم المدارس الحكومية وتطويرها.	٢.١٤	٠.٦٢٣	٧١.٣٣	إلى حد ما	٩
٢٠	غياب الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار.	٢.١٤	٠.٦٦٥	٧١.٣٣	إلى حد ما	٨
٢١	ضعف التسويق والترويج للخدمات التعليمية في المدارس الحكومية	٢.٢٤	٠.٦٣١	٧٤.٦٦	إلى حد ما	٤ مكرر
	المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مدراءها	٢.١٠		٧٠	إلى حد ما	

يبين الجدول (٣) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٧٨ - ٢.٣٢) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٥٩.٣٣% - ٧٧.٣٣%).

وجاءت المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢.١٠) ووزن نسبي (٧٠%).

تواجه مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية، والتي ترتبط بعوامل إدارية، مالية، وبشرية. من أبرز هذه التحديات محدودية الموارد المالية المخصصة للمدارس، مما يؤثر على تحسين البنية التحتية وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة التي تسهم في رفع جودة

التعليم. كما أن نقص الكوادر التدريسية المؤهلة في بعض التخصصات يشكل تحدياً رئيسياً، حيث تعتمد الميزة التنافسية بشكل أساسي على كفاءة المعلمين وقدرتهم على توظيف استراتيجيات تدريس متطورة. علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على المناهج التقليدية وعدم كفاية البرامج التطويرية والمهنية للمعلمين يقلل من فرص الابتكار في العملية التعليمية، مما يجعل المدارس الحكومية أقل قدرة على المنافسة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الخاصة التي تمتلك مرونة أكبر في تحديث مناهجها وأساليبها التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤثر البيروقراطية الإدارية على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإصلاحات التربوية التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية. فالإجراءات المعقدة والتحديات المرتبطة بالتنسيق بين مختلف الجهات التعليمية تؤدي إلى بطء تنفيذ المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم. كما أن ارتفاع الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية يقلل من قدرة المعلمين على تقديم تعليم فردي يلبي احتياجات الطلاب المختلفة، مما يؤثر على مخرجات العملية التعليمية. علاوة على ذلك، فإن ضعف التكامل بين المدارس وسوق العمل يحد من قدرة الطلاب على اكتساب المهارات المطلوبة، مما يجعل الميزة التنافسية للمدارس الحكومية أقل مقارنة بالمؤسسات التي تركز على ربط التعليم بمتطلبات سوق العمل. لذلك، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب تبني سياسات مرنة تدعم تطوير البنية التحتية، تحسين جودة التدريس، وتعزيز الشراكة بين المدارس والقطاعات المختلفة لضمان تحقيق تعليم تنافسي ومتميز.

وقد جاء ترتيب عبارات المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديريها على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. قصور معرفة القائمين بالعملية التعليمية باستراتيجيات الميزة التنافسية.
٢. ضعف المستوى المهني والإداري لمدير المدرسة. والأداء الروتيني للعملية التعليمية البعيد عن الإبداع والابتكار.

٣. غياب تفعيل معايير الجودة في الأداء.
 ٤. ضعف كفاية البنية التحتية. وضعف التسويق والترويج للخدمات التعليمية في المدارس الحكومية
 ٥. نقص الكوادر ذوي الكفاءة العالية من المعلمين.
 ٦. نقص الموارد المالية والمادية في بعض المدارس الحكومية.
 ٧. إهمال تخصيص درجات أو مستويات للمدارس الأفضل تميزًا.
 ٨. غياب الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار.
 ٩. تدني مشاركة أولياء الأمور في دعم المدارس الحكومية وتطويرها.
 ١٠. كثرة أعباء المعلم.
 ١١. صعوبة تحديد مواطن الضعف والعمل على إزالتها بطرائق علمية.
 ١٢. ضعف تدريب المعلمين لرفع كفاءتهم.
 ١٣. كثرة التعقيدات الإدارية والمركزية في اتخاذ القرار. وضعف التنسيق والتعاون بين المدارس الحكومية والجهات المعنية.
 ١٤. غياب المتابعة والرقابة من المسؤولين بالوزارة.
 ١٥. ضعف التواصل بين المدارس المجاورة لتبادل الخبرات.
 ١٦. ضعف التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور.
 ١٧. ارتفاع كثافة الفصول. وضعف التواصل بين المدارس ومنظمات المجتمع.
- ثالثًا: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**

يُمكن إجمال أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الآتي:

أولًا: المتطلبات البشرية

- اختيار كوادر تعليمية وإدارية تتمتع بالمؤهلات والخبرات المناسبة.
- إشراك جميع الأطراف في صنع القرار وتحقيق الأهداف المشتركة.

- أن يتمتع المعلمون بخبرة عالية، مهارات تربوية وإبداعية، وقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
- بناء ثقافة تعتمد على التحسين المستمر ومتابعة الأداء لضمان تحقيق أعلى معايير الجودة.
- بناء قنوات تواصل شفافة وفعالة بين العاملين والإدارة.
- تدريب العاملين على التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التعليم، مثل استخدام التقنيات الحديثة وأساليب التعليم المبتكرة.
- تدريب العاملين على وضع احتياجات الطلاب في قلب العملية التعليمية.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين لتوفير بيئة عمل إيجابية.
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بإنجازاتهم.
- توفير برامج تدريبية دورية للمعلمين والإداريين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث أساليب التعليم وإدارة المدارس.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- دعم الابتكار والتطوير المهني لتحقيق أداء متميز.
- العمل على بناء علاقة إيجابية بين المعلمين والطلاب لتعزيز التحصيل الدراسي.
- وجود قادة يمتلكون رؤية واضحة ويلهمون الفريق لتحقيق الميزة التنافسية.
- وجود قيادات تعليمية تمتلك مهارات تنظيمية وإدارية ممتازة.
- وضع معايير واضحة لعملية التوظيف تضمن الجودة والتميز.

ثانيًا: المتطلبات التكنولوجية

- استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية، مثل تسجيل الحضور، إدارة الموارد البشرية، والأنشطة المدرسية
- استخدام أدوات ذكاء اصطناعي لتحليل أداء الطلاب ومساعدة المعلمين في تحديد نقاط القوة والضعف.

- استخدام أنظمة لإدارة الجداول الزمنية والأنشطة المدرسية بفعالية.
- استخدام تطبيقات تعليمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الطلاب وتقديم محتوى مخصص.
- اعتماد تقنيات حماية البيانات للحفاظ على خصوصية وسلامة معلومات الطلاب والعاملين
- إنشاء سياسات واضحة لاستخدام الإنترنت بشكل آمن داخل المدرسة.
- إنشاء مختبرات تقنية مجهزة بأحدث الأجهزة والبرامج التعليمية.
- إنشاء مكتبة إلكترونية تحتوي على الكتب، الأبحاث، والمراجع المتاحة للطلاب والمعلمين.
- بناء منصات تعليمية تدعم التعليم عن بُعد.
- تسهيل تواصل الطلاب مع المعلمين وإتاحة الموارد التعليمية إلكترونياً.
- تشجيع استخدام الهواتف الذكية بطريقة منظمة ضمن التعليم.
- تطبيق أنظمة تقدم تقارير تحليلية للإدارة لتقييم مستوى المدرسة بشكل دوري.
- تعليم الطلاب المهارات التقنية اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا بطريقة فعالة وأمنة.
- توظيف إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين كفاءة إدارة المدرسة، مثل الإضاءة الذكية وأجهزة الحضور والانصراف.
- توفير أدوات لعقد الفصول الافتراضية والاجتماعات عبر الإنترنت، مثل Zoom و Microsoft Teams. توفير اشتراكات في قواعد بيانات تعليمية عالمية.
- توفير الأجهزة اللوحية أو الحواسيب المحمولة للطلاب لاستخدامها في الأنشطة التعليمية داخل المدرسة وخارجها.
- توفير برامج تعليمية تفاعلية، مثل المحاكاة (Simulations) والواقع الافتراضي (VR) لتوضيح المفاهيم بشكل عملي.

- توفير شبكات إنترنت عالية السرعة ومستقرة.
- توفير فريق دعم فني للتعامل مع أي مشاكل تقنية بشكل فوري.
- تجهيز الفصول الدراسية بأجهزة العرض الذكية (Smart Boards) وأجهزة الكمبيوتر.
- توفير ورش عمل ودورات تدريبية لتأهيل المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.
- ضمان الصيانة الدورية لجميع الأنظمة والأجهزة التكنولوجية.

ثالثاً: المتطلبات المادية

- الاستثمار في الأجهزة التكنولوجية مثل الحواسيب، الألواح الذكية، وأجهزة العرض.
- الاستثمار في تنظيم الفعاليات والمسابقات التي تعزز مهارات الطلاب.
- استخدام أنظمة حديثة لإدارة الموارد المادية بفعالية.
- إنشاء كافيتيريات صحية لتقديم وجبات غذائية صحية ومناسبة للطلاب.
- إنشاء مباني مدرسية حديثة تتوافق مع معايير الجودة والسلامة.
- إنشاء مساحات خضراء وحدائق ترفيهية داخل المدرسة.
- إنشاء مكتبة مدرسية غنية بالمراجع والكتب الورقية والإلكترونية.
- تجهيز الفصول الدراسية بشكل مريح ومناسب لعدد الطلاب، مع توفير تهوية جيدة وإضاءة كافية.
- تجهيز مختبرات علمية متكاملة بمعدات وأدوات تعليمية حديثة.
- تجهيز مرافق صحية مناسبة ونظيفة.
- تجهيز ملاعب رياضية متعددة الاستخدام.
- تحسين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أقصى فائدة بأقل تكلفة.
- تخصيص مساحات للأنشطة مثل الملاعب، المختبرات، والمكتبات.
- تخصيص موارد لتمويل برامج تدريب المعلمين وتطويرهم المهني.
- تخصيص ميزانية كافية لدعم الأنشطة التعليمية والترفيهية.
- تخصيص ميزانية للصيانة الدورية للمباني، الأجهزة، والمرافق.
- تركيب أنظمة مراقبة بالكاميرات للحفاظ على سلامة الطلاب والعاملين.

- التعامل مع أي أعطال أو مشكلات مادية فورًا لضمان استمرارية التعليم بجودة عالية.
- توفير أنظمة إنذار حديثة وإجراءات أمان للمباني.
- توفير خدمات نقل مدرسي آمنة ومريحة.
- توفير شبكة إنترنت قوية لجميع أنحاء المدرسة.
- توفير صالات رياضية وقاعات للنشاطات الفنية والموسيقية.
- توفير كتب ومناهج دراسية محدثة ومتنوعة تدعم طرق التعليم المتطورة.
- توفير موارد مالية للاستثمار في تحسين البنية التحتية وصيانة المعدات.
- دعم التعلم الرقمي من خلال توفير الأجهزة اللوحية أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة للطلاب والمعلمين.
- دعم الرحلات التعليمية والأنشطة التربوية مثل الورش العملية والمشاريع البحثية.

المراجع

- إبراهيم، شيماء محمد أحمد وعمار، هالة محمد السيد صالح وأحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٢٠). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣١، ع ١٢١، يناير، ٣٧٦-٣٩٠.
- أبو سيف، عبد الناصر سيد وعبد الله، شاريهان محمد محمد الصادق (٢٠١٩). آليات التعهد لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في مصر، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، ع ٢٢، مايو، ١٦٣-١٩٣.
- أحمد، محمد نمر علي وعبد العال، عنتر محمد أحمد ومتولي، إسماء عبد الخالق محمد (٢٠٢٢). تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١١، أبريل، ١٣١٩-١٣٦٥.
- أنور، عبير شوق وعبد الرحمن، إيمان والبحيري، خلف محمد (٢٠٢١). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١، مارس، ٣١٧-٣٤٤.
- جوهر، على صالح (٢٠١٨). المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتفعيل دور سياسات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، الثقافة والتنمية، س ١٩، ع ١٣١، جمعية الثقافة من أجل التنمية، أغسطس.

جوهر، علي صالح (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية بالوطن العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

جوهر، علي صالح (٢٠١٨). الطريق إلى الابداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الرشدي، بدر عوض لزام (٢٠١٩). "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها- دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠٢، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٨٩-٤٠٥.

رضوان، وائل رفيق وعمرى، عاشور أحمد (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، ج ٧٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، يونيو، ١١٢٩-١١٧٦.

رؤية عمان (٢٠٤٠). وثيقة الرؤية، مسقط، سلطنة عمان.

السيد، محمود محمد (٢٠٢٠). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١٤ (عدد خاص)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

الشرايحة، بالفين غازي والصرايرة، خالد أحمد سلامة (٢٠٢١). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الحسين بن طلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج ٧، ٣٩٤-٤٢١.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٢، ع ٣، ٢٣٤-٣١٤.

عبد النبي، سعاد بسيوني وهيب، مروة حسام إسماعيل ومحمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع ٥، ١٧٨-٢٢٢.

عبدالغفور، صالح عبدالحكيم (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى

عبدالله، هبه علي حسن (٢٠٢١). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج ٣، ع ١٤، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير.

غانم، عصام جمال سليم (٢٠٢٠). تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر: الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٨، ع ٤، أكتوبر، ٣٧٧-٤٣٢.

لوس، عفيفة فتحي رلفة وهندي، عبد المعين سعد الدين وعباس، محمود السيد (٢٠٢٣). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية- جامعة سوهاج نموذجًا، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١٥، أبريل، ٢٩٣-٣٢٩.

محمد، محمود محمد السيد ومحمود، نادية يوسف كمال وجمعة، فاطمة علي السعيد (٢٠٢٠). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢١، ١٤٩-١٦٩.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠١٧). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٣، أبريل، ١٣٣-١٩٩.

المسرورية، نوال بنت محمد بن حمد (٢٠١٩). أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان

مسعود، آمال سيد (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٩، ج ٣، ١٣-٩٧.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٢٤). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية ٢٠٢٣/٢٠٢٤، سلطنة عمان.

اليحيى، دلال بنت عبد الرحمن بن إبراهيم والعتيبي، أحمد بن ختيم بن محمد (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مج ٣٢، ع ٤، ٢٣٧-٢٦٧.

Al-Meham Fatima Abdullah& et. al. (2021): The challenges of achieving competitive advantages at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, international journal of innovation, creativity and change, Vol. 15, issue 10.

Hamadabin, Halbast Hussein& et. al. (2019): The impact strategic human resource management practices on competitive advantage

- sustainability: the mediation of human capital development and employee commitment, sustainability.
- Hamadat, Mohammad Hasan (2021): proposed perspective for developing suggested administration rules to activate competitive advantage indicators in Jordanian education directorates, Egyptian journal of educational science: Vol. 15, Issue 1, (part one).
- Nibedita, Saha (2017): Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?, International Journal of Organizational Leadership 6(3).
- Nikhil, Kant (2019): Competitiveness in odl from Stakeholders' Perspective: A Review and Research Agenda, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE Volume: 20 Number: 3 Article 5, July.