

درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض

دلال بنت عبد الرحمن بن إبراهيم اليحيى *

د. أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي *

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٦١١) معلمة من معلمات التعليم العام في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، اخترن بالطريقة العشوائية البسيطة. وأسفرت النتائج عن أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية جاءت عالية جداً، والأبعاد مرتبة تنازلياً وهي: (التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي). وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجة عالية جداً، وكانت الأبعاد مرتبة تنازلياً، وهي ميزة: (الإبداع، والمرونة، والجدوة، والتكافؤ). وظهرت العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وأوصت الدراسة بإقامة دورات التدريب لمديرات المدارس الثانوية، وتعزيز مشاركة المديرات للمعلمات في صياغة رؤية المدرسة. الكلمات المفتاحية: مديرات المدارس الثانوية، القيادة التحويلية، الميزة التنافسية.

The degree of female secondary school principals' practice
for the dimensions of transformational leadership and its relationship
to achieving competitive advantage in Riyadh

Dalal bint Abdulrahman bin Ibrahim Alyahya Dr. Ahmed bin Khatim Mohammed AlOtaibi

Abstract

The study aims at identifying the relationship between the degree of female secondary school principals' practice for dimensions of transformational leadership and its relationship to achieving competitive advantage in Riyadh. The descriptive survey and correlational methods are the tools that were used in the study. In addition, the questionnaire was used as a tool for collecting study data. The study sample is (611) female teachers of general education teachers at secondary schools in Riyadh were chosen by simple random sampling method. The results revealed that the degree of female secondary school principals practicing the dimensions of transformational leadership in Riyadh was very high. The dimensions were arranged in descending order as follows: (ideal influence - individual interest - cognitive arousal - inspirational motivation). The results explained that the degree of achievement of secondary school principals practicing competitive advantage in Riyadh is very high from the teachers' point of view. The dimensions were arranged in descending order as follows: (creativity advantage - flexibility advantage - quality advantage - cost advantage). There is a direct and statistically significant correlation at the level (0.01) between transformational leadership and the competitive advantage of female secondary school principals in Riyadh. The study recommends holding training courses for female secondary school principals and improving the participation of female teachers in formulating the school's vision.

Keywords: female secondary school principals, transformational leadership, competitive advantage.

◆ مشرفة تربوية - الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

◆ أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تحظى القيادة بأهمية بالغة؛ لدورها البارز في توجيه جهود الجماعة وتنسيقها، وتأثيرها في الأفراد؛ لحفزهم على تحقيق الأهداف المنشودة. ونظراً للتطور والتغيير المتسارع، فقد انعكس على تطور أدوار القيادة ومهامها في المنظمات؛ تحقيقاً للتطور والمنافسة، ومواكبةً للأساليب الحديثة ومواجهةً للتحديات.

وتطور دور القائد التربوي - شأنه في ذلك شأن أنواع القيادة الأخرى - حيث إنه يحتاج إلى تحسين العملية التربوية؛ مواكبةً للتغيير والتطور، وترسيخاً للقيم والاتجاهات، وتوفيراً للمناخ المناسب للتميز والإنجاز (صيام، ٢٠١٧، ص ٣٩).

وقد أكد سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1990) على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية لخدمة المؤسسة التربوية إلى قيادة فنية، وإدسانية، ورمزية، وثقافية، وتربوية (p.25). إذ أكدت دراسة منى حافظ وجيهان (٢٠١٣م) أنها تؤدي إلى تنمية المعلمين وتمكينهم، وتذمّي التزامهم تجاه مؤسستهم التعليمية (ص١)، كما أكدت دراسة الأكلي (٢٠١٩م) أن امتلاك القيادات التربوية لأبعاد القيادة التحويلية؛ تولد الأفكار الإبداعية في أداء الأعمال وفق رؤية محددة وهادفة.

وأشار الرقب (٢٠١٧م) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية عند باس (Bass) تشمل أربعة عناصر، وهي: التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والدافعية الإلهامية، والتحفيز العقلي (ص١٢١). وذكرت ليلي سماري (٢٠١٧م) أن هناك من يرى أن أبعاد القيادة التحويلية تتضمن عنصر خامس أيضاً وهو التمكين (ص١١٠).

وأوردت ريم القحطاني (٢٠١٩م) أن الميزة التنافسية تُمثل جوهر أداء المؤسسة، وقاعدة ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي؛ بسبب التطورات التي يشهدها العالم، والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ص٥٣).

ومع تضخم حجم المسؤوليات الموكلة إلى مديرات المدارس الثانوية، تحتم وجود مديرات يتمنن بممارسة أبعاد القيادة التحويلية؛ لتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهن، فقد أكدت دراسة محمود (٢٠١٣م) أن أبعاد الميزة التنافسية ترتبط بالنمط القيادي التحويلي، وتوصلت دراسة عبد المتبز قراري وعتيقة مجنح (٢٠١٧م) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية.

ومن خلال الاطلاع على الواقع التعليمي والتربوي، فإن هناك بعضاً من مديرات المدارس الثانوية بالرياض يتصفن بممارسة بعض من أبعاد القيادة التحويلية بعلم أو غير علم، ومنهن من يتمسكن بممارسة القيادة التقليدية، فقد توصلت مريم الزيدعي (٢٠٠٩م) إلى وجود درجة مرتفعة من الممارسة لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس بمنطقة الرياض، وأوصت عبير أكبر (٢٠١٧م) بأن تتبنى القيادة في المدارس الثانوية التحسين المستمر للممارسات، تحت مظلة تحقيق الميزة التنافسية.

لذلك تعد القيادة التربوية التحويلية بأبعادها من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة للتطوير التربوي، لكونها نموذجاً غير اعتيادي في حث التابعين على تحقيق مستوى أداء فوق المتوقع، ولذكي تواكب المدارس الثانوية المستجدات والتطورات الحديثة على الصعيدين المحلي والعالمي؛ فقد أصبح لزاماً على مديرة المدرسة أن تسعى إلى تطوير مدرستها، كما يجب عليها أن تمتلك المهارات الابتكارية القيادية المؤثرة؛ لتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على إكساب العاملين المهارات اللازمة لعملية التطوير.

مشكلة الدراسة:

سعيًا إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية (٢٠٣٠م) في المملكة العربية السعودية؛ فقد قدمت وزارة التعليم العديد من المبادرات والبرامج؛ لترسيخ ثقافة التميز، وتجويد العملية التعليمية، فأطلقت جائزة التميز لمدارس التعليم العام؛ لتشجيع فئات المجتمع المدرسي على الأداء الأمثل بصفة مستمرة (وزارة التعليم، ٢٠١٨م، ص٦). وأقرت مشروع ملتقى القيادة المدرسية السنوي؛ لمناقشة أبرز الممارسات العالمية والإقليمية والمحلية (وزارة التعليم، ٢٠٢٠م/١)، وأعلنت وزارة التعليم عن إطلاق منصة "قادة المستقبل" لشاغلي الوظائف القيادية في المدارس والإدارات التعليمية؛ لتأهيل القادة للنهوض بالتعليم (وكالمة الأنباء، ٢٠٢٠م). ونص برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م) في مؤشر الهدف الاستراتيجي الثاني على التطوير المهني للقيادات التعليمية في المدارس (المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠م، ص٦٢).

ويؤكد هذا أهمية دور القيادي لمدارس، وضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة؛ تزيد من مقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد توصلت دراسة الأكليبي (٢٠١٩م) إلى تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق ما ذهبته (٥،٧١) من رؤية المملكة (٢٠٣٠). كما توصلت نتائج دراسة الهديرس (٢٠١٩م) إلى أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجات عالية، وأن ممارسات الإبداع الإداري بجميع أبعاده كان بمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، كما أكدت نتائج سامية العواودة (٢٠١٧م) أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية، متمثلة بأبعادها في الالتزام التنظيمي لمديريات التربية والتعليم (ص١٤).

وتوصلت دراسة عبير أكبر (٢٠١٧م) إلى أن ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي؛ تفتقر إلى تطبيق مدخل الإدارة الحديثة. وتوصلت دراسة رضوان وعمري (٢٠٢٠م) إلى آليات لتفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية، تتمثل في: نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة، وتنمية المهارات الذاتية والإدارية والإنسانية والإدراكية والتصورية لديهم.

وتحقيقًا للتميز والجودة في مدارس التعليم العام، أُطلق مركز التميز في هيئة تقويم التعليم والتدريب مؤشرات أداء المدارس الثانوية (IndexQBOOL) لتصنيف المدارس وفقًا لأداء طلابها للقبول الجامعي، وهو عامل محفز للمدارس لتجويد برامجها. وتتعدد العوامل التي يمكن أن تسهم في جودة برامج مدرسة ما، ومن أبرز تلك العوامل فاعلية القيادة المدرسية (هيئمة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠م).

وعلى ضوء الأدب النظري السابق، والدراسات السابقة، ومعطيات أبعاد القيادة التحويلية والميزة التنافسية؛ كان من الأهمية إجراء هذه الدراسة؛ إذ أن ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تزيد من قدرة مديرات المدارس على تحقيق المنافسة، ومواجهة التحديات، ومواكبة التطوير؛ للارتقاء بالمدارس الثانوية إلى وضع أفضل.

واستنادًا لما سبق؛ تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على وجهة نظر المعلمات في المدارس الثانوية بالرياض على درجة ممارسات مديراتهن لأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مدارسهن.

أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية بمدى نتم الرضا لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؟ □
٢. ما درجة ممارسات تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى نتم الرضا للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؟

٣. هل هناك علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الميزة التنافسية؟ □

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات.
 ٢. التعرف على درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات.
 ٣. الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الميزة التنافسية. □

أهمية الدراسة:

تنبثق الأهمية لهذه الدراسة من كونها ما يلي:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تأتي متزامنة مع جهود وزارة التعليم للارتقاء بالتنمية المهنية لقيادة المدارس، من خلال القرارات الوزارية الأخيرة، ومنها: برنامج ممارسة القيادة المدرسية ضمن مشروع التطوير المهني للقيادات المدرسية، بما ينعكس على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (وزارة التعليم، ٢٠٢٠م/ب).

تدرس أساليب تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدارسهن؛ سعياً لتحسين الممارسات القيادية وتجويدها.

يؤمل أن تسهم هذه الدراسة -ياذن الله- في توجيه الدراسات المستقبلية؛ للتركيز على المجالات الدقيقة لممارسات القيادة التحويلية.

تبرز الأهمية العملية في أنها بناءً على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، قد تسهم -ياذن الله- في تطوير أداء مديرات المدارس من خلال تعريفهن بواقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارسهن، كما تزودهن بالتغذية الراجعة لسلوكهن القيادي.

حدود الدراسة:

نفذت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا الدراسة على تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في أبعاد القيادة التحويلية الآتية: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي)، وتحديد مؤشرات الميزة التنافسية الآتية: (الإبداع، الجودة، المرونة، والتكلفة).

■ **الحدود الزمانية:** طبقت هذا الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (١٤٤١/١٤٤٢هـ).

■ **الحدود المكانية:** طبقت هذا الدراسة على معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي عُرِّفت إجرائياً على النحو الآتي:
القيادة التحويلية:

تُعرَّف إجرائياً بأنها: نمط قيادي يعمل على تحويل المدارس الثانوية من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود؛ لتحقيق ميزة تنافسية في المدرسة، من خلال القيم التي تتبناها مديرات المدارس ويتمثلها في سلوكهن؛ بما يمتلكه من شخصية جاذبة وملهمة لتحقيق رؤية واضحة؛ ليكونوا قدوة للعاملات في المدرسة، وتشجع منسوبات المدرسة واستثارت قدراتهن، وتحفيزهن باستمرار علي تجويد الأداء، مع إدراك حاجاتهن والعمل على إشباعها لاستثمار طاقاتهم.
الميزة التنافسية:

تُعرَّف إجرائياً بأنها: مجموعة من المميزات التي تمتلكها المدرسة الثانوية، وتمييزها عن غيرها من المدارس المنافسة لها بمدينة الرياض، وذلك باستخدام طرق واستراتيجيات جديدة تمكنها من استثمار مواردها بشكل أفضل، والتغلب على مشكلاتها الداخلية؛ بما يحقق لها الجودة أو المرونة أو الإبداع بأقل تكلفة؛ لتقديم مخرجات تعليمية متميزة.
ثانياً-الإطار النظري:

يستعرض الإطار النظري ثلاث محاور تغطي جوانب الدراسة الحالية، على النحو الآتي:
المحور الأول: القيادة التحويلية:

أشارت ناريمان لهلوب وماجدة الصرايرة (٢٠١٢م) إلى أن مفهوم القيادة التحويلية يعدّ من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وأن بيرنز (Burns) يعتبر أول من حدّد جوانب القيادة التحويلية، ومن بعده طور باس (Bass) مفهوم القيادة التحويلية، وقدم نظرية إدارية أكثر منها سياسية، أما دراسات القيادة التحويلية في التربية فيعود الفضل فيها إلى سيرجيوفاني (Sergiovanni) (ص١٩٢).

وقد أشار قاموس (Oxford Advanced Learner's Dictionary) إلى أن معنى القائد يشير إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الجيد، وأما تحويلية صفة مرتبطة بتغيير كامل في شخص ما أو شيء ما، لا سيما التغيير الإيجابي
وقد عرّف بيرنز (Burns,1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم وقيم راسخة (p.20).

وعرّفت ناريمان لهلوب وماجدة الصرايرة (٢٠١٢م) القيادة التحويلية بأنها: استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل، وتؤثر في تحقيق الأهداف (ص٢٢).

وفي المجال التربوي عرفها ميلر وميلر (Miller&Miller,2001) بأنها: القيادة التي تحدث عندما ينخرط مدير المدرسة مع المعلمين، بطريقة تجعل كل منهم يقوي الآخر ويدعمه، ويوصله إلى درجات عالية من الولاء والالتزام الذي يدوم طويلاً (p.182).

ويرى الحراصي (٢٠١٧م) أنها: نمط قيادي يعمل على تغيير الوضع الحالي بمدارس التعليم إلى وضع أفضل يُمارس فيه القائد التأثير على سلوك العاملين بالمدرسة، بما يمتلكه من شخصية جاذبة وملهمة ومحفزة، وقادرة على استثارة جهود العاملين؛ لتحقيق رؤيته الواضحة ورسالته الهادفة تجاه المدرسة، بعيداً عن التسلسل وفرض الرأي (ص٧).

ومن خلال التعريفات السابقة، يلاحظ أن القيادة التحويلية أسلوب لتحفيز العاملين في المدرسة، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة دافعيتهم الذاتية، والعمل على الانسجام والتوافق لفريق العمل؛ لتحقيق أهداف المدرسة.

أهمية القيادة التحويلية:

تبرز أهمية القيادة التحويلية كما ذكرها مراد (٢٠١٨م) من خلال ما يأتي:
كونها لا تدع المدير ينزرد بالقوة بشكل حصري؛ بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
صفات القيادة التحويلية لدى المديرين يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يؤثر في تصورات التابعين والتزاماتهم وأدائهم في مختلف مستويات المنظمة.
تحمل القيادة التحويلية في مضامينها (المسؤولية الأخلاقية)، التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.
إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أي مؤسسة، وفي مختلف المستويات، وهي صالحة لمواجهة جميع الحالات (ص ص ٩٥-٩٦).

أبعاد القيادة التحويلية:

تتضمن أبعاد القيادة التحويلية عند باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, 23) أربعة أبعاد، وهي:

أ- التأثير المثالي والجدبية (Idealized Influence):

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجا ته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وعادل، ومن الناحية التربوية، يرى الغامدي (٢٠١٢م) أن تأثير القائد المثالي في مدرسته يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً لمعلميه؛ لكي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه؛ ليكون قدوة للعاملين في المدرسة (ص ٤٦).

ب- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, 23) أن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتملك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

ومن الناحية التربوية، ترى بدرية الفليبية (٢٠١٤م) أن القائد التحويلي في المدرسة حينما يحفز معلميه، ويظهر توقعات بالتميز والتفوق لهم؛ فإنه يظهر معها جودة الأداء، لتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (ص ٣٠).

ج- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, 23) أن هذا البعد يبحث فيه القائد عن الأفكار الجديدة ويشجع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ويدعم النماذج الجديدة والخلاقة لتحسين أداء العمل ومن الناحية التربوية، ترى شهيناز الفاضل (٢٠١٣م) أن هناك أساليب لتحقيق الاستثارة الفكرية من قبل القائد التحويلي في مدرسته، وهي: استثارة المعلمين لتغيير الوضع الراهن، والتسويق لمنافع الأفكار الجديدة، وزيادة دافعية المعلمين وتشجيعهم (ص ٨٣).

د- الاهتمام بالمشاعر الفردية (Individualized Consideration):

ويذكر باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, 23) أن هذه الصفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف للتابعين ويولي اهتمام خاص لاحتياجاتهم، وكذلك يعمل على تشجيع إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير الإيجابي. ومن الناحية التربوية، ترى شهيناز الفاضل (٢٠١٣م) أن مدير المدرسة التحويلي يحقق هذا البعد بالاستجابة للفروق الفردية

بين المعلمين وحاجاتهم المختلفة، وتشجيع المعلمين على تجريب ممارسات تتفق مع ميولهم واهتماماتهم (ص ٨٦).

ويتضح مما سبق: أن المديرية التحويلية مؤثرة في المجتمع المدرسي، وتعمل على تحقيق نتائج فاعلة، ومن خلال بُعد التأثير المثالي تكون المديرية قدوة حسنة لعلماؤها، وعبر بُعد الحافز الإلهامي تُثير في الموظفين روح التحدي والتنافس، وإيجاد رؤية مشتركة، وتعمل المديرية التحويلية من خلال الاستتارة الفكرية للآخرين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، وتقديم أفكار جديدة. وتهتم المديرية التحويلية في بُعد الاهتمام الفردي باحتياجات الموظفين في المدرسة، وتشجعهم على التنافسية والإنجاز.

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

أشارت آمال مسعود (٢٠١٥م) أن مفهوم الميزة التنافسية ظهر منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين، حيث كان لأراء المفكر الاستراتيجي مايكل بوتر (Michael E.Porter) الأثر الكبير في انتشار هذا المفهوم، وتبنيه في التطبيقات الإدارية، خصوصاً في مجال الأعمال؛ من أجل البحث عن طرق وأساليب التفوق على المنافسين الآخرين (ص ٢٣).

وقد أشار قاموس (Oxford Advanced Learner's Dictionary) إلى أن الميزة تعبر عن أمر يساعدك على أن تكون أفضل أو أكثر نجاحاً من الآخرين، أو الجودة التي تجعل شيء أفضل أو أكثر فائدة، أما التنافسية فوصف للحالة التي يتنافس فيها الأشخاص أو المنظمات ضد بعضهم البعض، أو المحاولة الجاهدة أن تكون أفضل من غيرها.

ويرى بوتر (Porter, 2006) أن الميزة التنافسية هي: الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ أي قدرة المؤسسة على تقديم خدمة ذات كلفة أقل ومنتج متميز عن نظيره مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة (p.14).
 ويعرف حافظ وعباس (٢٠١٦م) الميزة التنافسية بأنها: الخصائص الفريدة التي تتصف بها المنظمة مقارنةً بمنافسيها، والتي تحصل عليها المنظمة وتجعلها في مركز متقدم، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى، وتعد الأساس لتحسين المستقبلي (ص ١١١).

ومن الناحية التربوية، يعرفها ياسين (٢٠١٧م) بأنها: مجموعة من المميزات التي تمتلكها إحدى المدارس دون غيرها من المدارس الأخرى في أجد مجالات التنافس، مثل: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والكفاءة، والاستثمار الأمثل للقدرات التنافسية (ص ١٠).

ويعرفها نسرین صلاح الدين (٢٠١٨م) بأنها: قدرة المدرسة على التصرد والتفوق المستمر في الأداء؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال توافر مواد بشرية متميزة ومواد مادية ومالية أفضل (ص ٢٤٧).

ومما سبق؛ يتضح أن الميزة التنافسية تركز على القدرة والخاصية التي تضردها المدرسة؛ مما يميزها عن غيرها من المدارس المنافسة، وذلك باستخدام استراتيجيات حديثة لاستثمار أفضل مواردها، والتغلب على المشكلات الداخلية والتحديات الخارجية.

أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية كما ذكرت عبير أكبر (٢٠١٧م) فيما يأتي:

١. تُسهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة. □
٢. تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين. □
٣. توفر نظاماً يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة. □
٤. تُحقق للمؤسسة قيمة مضافة، تساعد على جذب العملاء وضمّان ولائهم. □
٥. تلبّي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية. □
٦. تُمكن المنظمة من التطور والتقدم على المدى البعيد (ص ٣٨٧). □

وإدناء علميه؛ يمكن القول: إن حسن استغلال المؤسسة التعليمية لمواردها، واعتمادها على استراتيجيات مميزة؛ يسهم في إيجاد ميزة تنافسية خاصة بها.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يأتي:

أ- الجودة (Quality):

ذكر أحمد (٢٠١٨م) أن الجودة تتحقق حينما تنجح المنظمة في تصميم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية، تضي باحتياجات العملاء، وتسهم في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء بها، ورؤاهم عنها (ص٣٦٩)، ويرى خليل (٢٠١٧م) أنها الجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي؛ وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية (ص١٣٦).

ب- التكلفة (Cost):

أشار أحمد (٢٠١٨م) أن المنظمات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة للعملاء، بحيث تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ بالجودة العالية، وبعد هذا البعد من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها، من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة (ص٣٦٩).

ج- المرونة (Flexibility):

تعرّفها عبلت بزقاري وعتيقة مجنح (٢٠١٧م) بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستهلك، فضلاً عن زيادة رضا المستهلك في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (ص٣٧٩). وأشار خليل (٢٠١٧م) إلى أنها تتعلق بمدى تكيف المؤسسة التعليمية مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع التغيير في احتياجات المستهلكين (ص١٣٦).

هـ- الإبداع (Innovation):

ذكرت نجلاء الصلاحات (٢٠١٧م) أن الإبداع هو أساس التميز والميزة التنافسية، وهو الإتيان بجديد من الشيء الموجود، وهو الذي يعطي للمؤسسة القائمة على الإبداع القدرة على المنافسة، والوصول إلى المنتجات والخدمات الجديدة بشكل أسرع وأفضل للمنافسين (ص٣١). ويضيف خليل (٢٠١٧م) أنه بعد من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية، بوصف أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتأققة والعمل الخلاق، والسعي نحو الأفضل (ص١٣٦). واستناداً لما سبق، فإن بعد الجودة يعد عاملاً لتمييز المدرسة لإجراء التحسينات المستمرة، كما يساعد بعد التكلفة على خفض التكاليف، ويضمن بعد المرونة مواكبة التطور والتغيير، أما بعد الإبداع فيحقق الريادة والتفوق للمدرسة.

المحور الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والميزة التنافسية:

ويمكن أن نلمس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية للمدرسة، من خلال إبراز دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية كما يأتي:

أ- دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق بعد التكلفة:

ذكر بلوزكي (Pološki, 2001) في دراسته أن أسلوب القيادة التحويلية مفيد، لتحقيق ميزة تنافسية، وللحصول على ميزة تنافسية ضد المنافسين، يجب على المنظمة تزويد عملائها بالقيمة نفسها من المنافسين، وتكون أكثر كفاءة، وسيطرة على الكلفة (p.24). وتظهر مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق بعد التكلفة المنخفضة بالمدرسة، من خلال وضع مديرية المدرسة رؤية واضحة تمثل هذا المبدأ، وتحقيق ضبط مستمر للتكاليف، واستثمار أمثل للموارد المتاحة.

ب- دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق بُعد الإبداع:

أظهرت نتائج دراسة الهديرس (٢٠٢٠م) أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس عالية، ويرى القبسي (٢٠١٨م) أن القائد التحويلي يتميز بقيادته التي تقوم على تعزيز قدرات المرؤوسين وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، ويتميز كذلك بقدرته على الإسهام في تحويل العاملين إلى منتجين متميزين، ويقدرته على تحقيق التميز التنافسي، وعلى المديرية التحويلية دعم الإبداع على المستوى التعليمي والتنظيمي، وتشجيع المبادرات في المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية.

ج- دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق بُعد المرونة:

ذكرت شمسة البلوشي (٢٠١٠م) أن سلوك القائد التحويلي مرن، ويتسم بسرعة الاستجابة للظروف والمواقف المختلفة التي تواجهه، وسلوكه متنوع يتوقف على عوامل عديدة متداخلة؛ لذلك يظهر في صور متعددة بحيث يتوافق مع طبيعة المواقف التي يتعامل معها (ص ١٥). كما أكد القبسي (٢٠١٨م) أن القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة. وتوضح أهمية المرونة للمديرية التحويلية من خلال قدرتها على توفير طرق وآليات تسمح للمدرسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، والسرعة في الاستجابة للتغيرات.

د- دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق بُعد الجودة:

ذكر الهواري (٢٠١٠م) أن المنظمات الممتازة إدارياً تحوي أعداداً كبيرة من القادة التحويليين من القمة إلى القاعدة (ص ٣). وتوصلت دراسة السبيعي (٢٠١٣م) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التحول نحو الجودة، وتجسد علاقة المديرية التحويلية بالجودة من خلال تطبيقها لها بكفاءة، بحيث تنجح في تقديم خدمات تعليمية تشبع توقعات الطالبات وأولياء أمورهن.

ثالثاً- الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة في هذا الجزء الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، مقسمة إلى ثلاث محاور رئيسية: الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، والثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، والثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، ومن ثم التعليق على هذه الدراسات، على النحو الآتي:

الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

١- دراسة عزة الهلابي (٢٠١٥م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، من خلال توزيع الاستبانة أداة البحث على عينة قوامها (٣٣٦) معلمة. وكان من أبرز النتائج: أن درجة ممارسة مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض للقيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة.

٢- دراسة أريج السبيسي وغريبة الحر بي (٢٠١٧م): هدفت الدراسة إلى تقديم سبل مقترحة لتفعيل القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الحناكية، من خلال الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمدارس. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع الاستبانة أداة البحث على عينة قوامها (٢٢٠) معلمة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع (٥) مديرات. ومن أهم النتائج: أن مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية يمارسن القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد جاء تحقق بُعد الجاذبية بدرجة كبيرة، أما باقي الأبعاد فجاءت مرتبة تنازلياً كالآتي: الاهتمام بالأفراد، يليه التشجيع الفكري، ثم الدافع الإلهامي.

٣- دراسته رؤى سندی (٢٠١٩م): هدفت الدراسته إلى التّعرف على القيادة التحويلية لقا ئدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئته الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام في مدينته مكنة، واتبعت الدراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينته الدراسته من (١٢٢) إدارية. وأظهرت نتائج الدراسته أن سمات القيادة التحويلية لقا ئدات المدارس جاءت بدرجته (موافق)، كما أن مجالات القيادة التحويلية (الحدف الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية) لقا ئدة المدرسته؛ جاءت بدرجته (موافق)، بينما جاء محور (التأثير المثالي) بدرجته (موافق بشدة).

٤- دراسته ميس الغضيص (٢٠١٩م): هدفت الدراسته إلى التّعرف على مستوى ممارسته قا ئدات المدارس الثانوية بمنطقته القصيم للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسته المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، واختيرت العينته بطريقتة عشوائية، حيث تكوّنت من (٣١٦) معلمة. وبيّنت نتائج الدراسته أن مستوى ممارسته قا ئدات المدارس الثانوية بمنطقته القصيم للقيادة التحويلية متحقق بدرجته كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية، ثم بعد الاعتبارات الفرديّة، ثم بعد الاستشارة الفكرية. وجاءت جميع الأبعاد متحققته بدرجته كبيرة.

٥- دراسته الطعاني (٢٠١٣م): هدفت الدراسته إلى التّعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينته عشوائية طبقية تكوّنت من (٢٦٠) معلماً ومعلمة، وطور أداة الاستبانة؛ لقياس تطبيق القيادة التحويلية. وأظهرت نتائج الدراسته أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؛ جاءت بدرجته متوسطة لجميع المجالات.

٦- دراسته جبريل (٢٠١٤م): هدفت الدراسته إلى التّعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الليبية، والتّعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية. اتبعت الدراسته المنهج الوصفي التحليلي، وطور الباحث الاستبانة، وتحدد حجم العينته بعدد (١٨١)، واختارها بالطريقة العشوائية التطبيقية. ومن أهم النتائج: أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية مجتمعة كان متوسطاً، وأن مستوى توافر سمات الجاذبية والتأثير والتحفيز والإلهام كان مرتفعين، وتبين أن سمات التحفيز والإلهام أعلى سمات القيادة التحويلية توافراً، بينما كشفت الدراسته عن أن مستوى توافر سمات الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي كانا متوسطتين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية.

٧- دراسته الشريف (٢٠١٧م): هدفت الدراسته إلى التّعرف على واقع ممارسته مديري المدارس بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التحويلية، والتّعرف إلى واقع ممارسته دوره في تمكين العاملين إدارياً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينته الدراسته من عدد (٣٦٢) معلماً ومعلمة بمرحلة التعليم الثانوي العام، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسته. وتوصلت الدراسته إلى أنه نادراً ما يكون هناك ممارسته لمديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وأن أكثر الأبعاد ممارسته في واقع دور المديرين؛ ومساهمته في التنبؤ بالتمكين: (التأثير المثالي، والدافعية للإلهام)، في حين أن أقلها ممارسته بعداً: (الاهتمام بالفردي، والتحفيز الفكري).

٨- دراسته لهديرس (٢٠١٩م): هدف البحث إلى التّعرف على درجة ممارسته القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وصمم الباحث استبانة وزعت على محورين، (الأول): القيادة التحويلية، والثاني: (الإبداع الإداري)، وقد بلغت عينته البحث (١٥) مديراً ومديرة في

المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجات عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده تحقق بمستوى مرتفع.

٩-دراسة شهد العزايزة (٢٠٢٠م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وابتدعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، واختار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بلغت درجة كبيرة، أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية تنازلياً؛ فكان على النحو الآتي: جاء مجال التأثير المثالي وبدرجة كبيرة، يليه مجال الاعتبارات الفردية وبدرجة كبيرة، ثم جاء مجال الحفز الإلهامي وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال الاستثارة الفكرية وبدرجة كبيرة. ويوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمجالات القيادة التحويلية ودرجاتها الكلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته.

١٠-دراسة ساجناك (Sagnak,2010): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت أداتين لجمع المعلومات: أسلوب القيادة لرئيس لتحدد أسلوب القيادة التحويلية للمديرين، واستبيان المناخ التقليدي؛ لتحديد المناخ الأخلاقي. وطبقت على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم (٧٦٤) في (٥٠) مدرسة بمدينة زيد في تركيا. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية، وتطوير أنواع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث إن القيادة التحويلية لها القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره إيجابياً؛ مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأفراد في المدرسة، وكلما تم تحقيق المزيد من سلوكيات القيادة التحويلية؛ كان المناخ الأخلاقي أقوى.

١١-دراسة عمر وحسين (Omar & hussin,2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي، وتحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وأسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج (Amos). ووُزعت استبانة على عينة من (١٠٠) من العاملين في المعاهد الأكاديمية بماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحفز الفكري والرضا الوظيفي، بينما أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي، وأن العلاقة متوسطة بين القيادة الكاريزمية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وبين الرضا الوظيفي.

١٢-دراسة سارجو وهارديناتا وروبيني (Sargo and Hardhienata and Rubini,2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية ونمط الشخصية واتخاذ القرارات الجماعية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً ومعلمة في (٢٠) مدرسة ثانوية في لامبونج ياندوني، وسُيتمت العينة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المسح مع المنهج الارتباطي؛ لفحص العلاقة بين المتغيرات، واستخدمت الاستبانة، والملاحظات، والمقابلات، ودراسة التوثيق. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة ذو أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية.

الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

١-دراسة عبير أكبر (٢٠١٧م): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة الدارسة البالغ عددهن (٢٠٠) معلمة بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة. وأظهرت النتائج أن القيادات الإدارية التي تعمل على صياغة رؤية المدرسة ور سالتتها احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية. وجاء في المحور الثاني الموارد البشرية المتميزة. واحتل اختيار معلّمت لديهن القدرة على التفكير المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية. وقد بلغ المحور الثالث: الموارد المادية والمالية أعلى وزن نسبي، أما المحور الرابع: البيئة التنظيمية المتكاملة والمتجددة: بلغ أعلى وزن نسبي، وفي المحور الخامس: جودة الخدمة التعليمية المقدّمة.

٢-دراسة أروى المناصير (٢٠١٢م): هدفت الدراسة إلى تعرف در جة ممار سة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وضمان جودة التعليم في مدار سهم □ واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، واختيرت عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها (٣١٠) من مديري ومديرات. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن در جة الميزة التنافسية لهذه المدارس ودر جة ضمان جودة التعليم متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين در جة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودر جة تحقيق الميزة التنافسية فيها.

٣-دراسة الأسطل (٢٠١٣م): هدفت الدراسة إلى التعرف على در جة ممار سة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (٥١) □ مديراً ومديرة، وصمم الباحث أداة الدراسة (استبانتيين)، وأظهرت النتائج أن آراء أفراد العينة لدر جة ممار سة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية للمدرسة وعملية ممار سة إدارة الجودة الشاملة، حيث يوجد علاقة قوية بين كل مجال من مجالات الميزة التنافسية (الكفاءة المتميزة، والإبداع والابتكار، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين)، ومجالات إدارة الجودة الشاملة.

٤-دراسة ياسين (٢٠١٧م): هدفت الدراسة إلى تحديد در جة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة الدراسة، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٠٠) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغت در جة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين در جة متوسطة، في حين جاء مستوى الميزة التنافسية بدر جة متوسطة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الخدمات الإلكترونية المقدّمة من قبل المدارس الثانوية والميزة التنافسية.

٥-دراسة نسرین صلاح الدين (٢٠١٨م): هدف البحث إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممار سات القيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد در جة استجابة مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممار سات القيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، والاستبانة بالاستبانة التي وجهت إلى عدد (٩) من مديري المدارس و(١١) من مساعدتهم، وعدد (٢٦٢) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظات مسقط في سلطنة عمان.

وأظهرت النتائج أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن أقل المحاور ممارسات محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، ويليه محور جودة الخدمة التعليمية، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيراً الموارد المادية والمالية.

٦- دراسة العجمي وعبابنة (٢٠٢٠م): هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف وإقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة الدراسة، حيث وزعت على عينات الدراسة المكونة من (١٩٠) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة.

٧- دار سبت بي ساريا (Bisaria, 2013): هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم، ومعرفة أنواع المختلصة للميزة التنافسية، ومدى أهميتها وفعاليتها تأثيرها في الكليات والجامعات الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على (٥٠) معلماً ومعلمة في إدارة الكليات والجامعات في الهند باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وصمم الباحث استبانة أداة للدراسة، والملاحظة والمقابلة، وكان من نتائج الدراسة: أن (٦٦٪) من أفراد العينة يرون أن تطوير إدارة المعرفة يحقق الميزة التنافسية للكليات والجامعات، بينما يرى (٣٤٪) أن إعطاء المعلمين فرصاً لتطوير أنفسهم؛ يساهم في تطوير إدارة المعرفة؛ وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

٨- دراسته دو سريك وهوانغ (Duserick & Huang, 2013): هدفت الدراسة إلى تحديد الرضا الوظيفي كميزة تنافسية، وكانت الفرضية أن الرضا الوظيفي العالي في منطقة تعليمية لا يزيد فقط من الأداء الأكاديمي لطلابها وأعضاء هيئة تدريسيها؛ بل يزيد أيضاً من الميزة التنافسية للمجتمع بصفته بيئة مفضلة. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي لعينة من ثلاث مجموعات طولية من بيانات الموظفين، تكشف عن الدوافع النفسية والسمات الديموغرافية وأنشطة الموظفين، واختبر الرضا الوظيفي المتعلق بتماسك الفريق والتحفيز الفردي والتواصل تجريبياً، ودعمه باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ودراسة الحالة في الأعوام الأتية: (٢٠٠٣م-٢٠٠٣م-٢٠٠٧م)، واعتمد تكوين الدراسة على استطلاعات سابقة من مديري المنطقة وأعضاء مجلس الإدارة، شارك فيها معظم أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المنطقة التعليمية حوالي (١٥٠) موظفاً، وتشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يتبعه تنفيذ الأساليب المناسبة؛ يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء. وتشير الدراسة المطولة أيضاً إلى أن القيادة غير الفعالة لها تأثير ضار في رضا الموظفين والإنتاجية.

الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً:

١- دراسته السلطي (٢٠١٥م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. وفقاً للأدب عادت النتائج (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي) وعلاقتها بتميز إدارة التميز المتمثلة بالأدب عادت النتائج (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة المؤسسية، التعليم والتعلم، تطوير الموارد البشرية، خدمة المجتمع). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانتين لهذا الغرض، وبلغ حجم العينة (٣٣٠). ومن أهم النتائج: درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تقديرياً كبيرة، وأن درجة إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تقديرياً كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة لدرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية، وبين إدارة التميز.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات السابقة: في كونها هدفت إلى التعرف على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، والكشف عن أهم المتطلبات اللازمة توافرها في مدارس التعليم العام لتحقيق الميزة التنافسية، وفي كونها استخدمت المنهج المسحي والمنهج الارتباطي ليتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وكونها اعتمدت أداة الاستبانة أداة الدراسة الحالية.

اختلفت الدراسات الحالية مع بعض الدراسات السابقة: حيث ركزت على الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بوصفها متغيراً مستقلاً وتحقيق الميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً في أبعادها الأربعة الآتية: (الإبداع، الجودة، المرونة، والتكلفة). استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: حيث أفادت في تحديد مواضع الإطار النظري وبناءه، وفي اختيار منهج الدراسة الأكثر ملاءمة مع موضوع الدراسة، وأفادت في تصميم وتطوير أداة الدراسة، والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وربط نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

تميزت الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية بأنها الأولى - في حدود علم الباحثين - التي تستهدف الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بوصفها متغيراً مستقلاً وتحقيق الميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً في أبعادها الأربعة الآتية: (الإبداع، الجودة، المرونة، والتكلفة). بقطاع التعليم بصورة خاصة.

رابعاً- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدم المنهج المسحي بهدف التعرف على الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها (عباس ونوفل والعبسي وأبو عود، ٢٠١٤م، ص ٧٧). واستخدم المنهج الارتباطي لمعرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، ٢٠١٢م، ص ٢٣٩).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٠٤٩ معلمة)، وفقاً لإحصاءات إدارة التخطيط والمعلومات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض [١٤٤١-١٤٤٢هـ].

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وفقاً لجنس المعلمات من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عددها (٦١١) معلمة من المجتمع الأصلي، وتمثل (٧.٦٪) حسب قانون اختيار العينة (عفانة، ١٩٩٧م، ص ٣٢٥).

أداة الدراسة:

١- بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٥٤) عبارة موزعة على محورين، الأول: يتناول درجتهم ممارسات مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية، ويتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، والمحور الثاني: يتناول درجتهم ممارسات تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية، وتكون من (٢٤) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد.

٢- صدق أداة الدراسة: ويشمل:
الصدق الظاهري للأداة: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، جُرِضت على عدد من المحكمين؛ للاستشارة بأرائهم. وبناء على الاقتراحات التي أبداهها المحكمون أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
صدق الاتساق الداخلي للأداة: وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طُبقت مبدائياً على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلمة. وبناء على بيانات العينة حُسبت معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول الآتية.

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور
(درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية)
، بالدرجة الكلية للمحور.

التأثير المثالي		الحفز الإلهامي		الاستثارة الفكرية		الاهتمام الفردي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨٢٢	٩	٠.٨٢٨	١٦	٠.٨٦٩	٢٣	٠.٧٩٦
٢	٠.٨٥٠	١٠	٠.٨٤٥	١٧	٠.٨٩٦	٢٤	٠.٨٨٩
٣	٠.٨٤٨	١١	٠.٨١٧	١٨	٠.٨١٩	٢٥	٠.٨٧٤
٤	٠.٨٣٣	١٢	٠.٨٩٧	١٩	٠.٨٩٨	٢٦	٠.٩٠٤
٥	٠.٨٤٤	١٣	٠.٨٧٣	٢٠	٠.٨٩٤	٢٧	٠.٩٠٧
٦	٠.٨٧٥	١٤	٠.٩٠٩	٢١	٠.٨٥٧	٢٨	٠.٨٨٧
٧	٠.٨٧٤	١٥	٠.٩١٠	٢٢	٠.٩٠١	٢٩	٠.٨٧٥
٨	٠.٨٩٠	-	-	-	-	٣٠	٠.٨٩٢

□□ دال عند مستوى (٠.٠١).

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور
(درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية)
، بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط
التأثير المثالي	٠.٩٤٩
الحفز الإلهامي	٠.٩٦٧
الاستثارة الفكرية	٠.٩٦٥
الاهتمام الفردي	٠.٩٦٤

□□ دال عند مستوى (٠.٠١).

يتبين من الجدولين رقم (١) ورقم (٢): أن جميع العبارات والأبعاد لمحور "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية" دالت عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠.٩٤٩، و٠.٩٦٧)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، ويعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور
(درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية)
، بالدرجة الكلية للمحور.

الإبداع		الجودة		المرونة		التكلفة	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
❖❖٠.٨٠٤	٣١	❖❖٠.٨٧٧	٣٧	❖❖٠.٩١٩	٤٥	❖❖٠.٨٦٠	٥٠
❖❖٠.٧٩١	٣٢	❖❖٠.٨٦٨	٣٨	❖❖٠.٩٢١	٤٦	❖❖٠.٨٩٢	٥١
❖❖٠.٨٨٥	٣٣	❖❖٠.٩٠٢	٣٩	❖❖٠.٩٢٨	٤٧	❖❖٠.٩٢١	٥٢
❖❖٠.٩٠٨	٣٤	❖❖٠.٩٢١	٤٠	❖❖٠.٩١٥	٤٨	❖❖٠.٩٠٩	٥٣
❖❖٠.٨٣٢	٣٥	❖❖٠.٨٩٦	٤١	❖❖٠.٩٣٠	٤٩	❖❖٠.٨٥٢	٥٤
❖❖٠.٩٢٠	٣٦	❖❖٠.٨٩٥	٤٢	-	-	-	-
-	-	❖❖٠.٨٩٤	٤٣	-	-	-	-
-	-	❖❖٠.٨٧٢	٤٤	-	-	-	-

❑❑ دال عند مستوى (٠.٠١).

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور
(درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية)
، بالدرجة الكلية للمحور.

❑❑ دال عند مستوى (٠.٠١)	معامل الارتباط
❖❖٠.٩٦٦	العبارة
❖❖٠.٩٧٦	الإبداع
❖❖٠.٩٦٤	الجودة
❖❖٠.٩٥٧	المرونة
	التكلفة

❑❑ دال عند مستوى (٠.٠١).

يتبين من الجدولين رقم (٣) ورقم (٤)؛ أن جميع العبارات والأبعاد لمحور "درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية" دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠.٩٦٤ و ٠.٩٧٦)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة؛ ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٣- ثبات أداة الدراسة: و قد قيس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة كما يأتي:

جدول رقم (٥) مُعَامِل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

م	المحور	عدد العيارات	مُعَامِل الثبات
١	درجة ممارسة مديرة مدرستي لبعده التأثير المثالي.	٨	٠.٨٦٦
٢	درجة ممارسة مديرة مدرستي لبعده التحفيز الإلهامي.	٧	٠.٨٥٩
٣	درجة ممارسة مديرة مدرستي لبعده الاستشارة الفكرية.	٧	٠.٨٦٥
٤	درجة ممارسة مديرة مدرستي لبعده الاهتمام الفردي.	٨	٠.٨٧٠
٥	الدرجة الكلية لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية.	٣٠	٠.٨٨٩
٦	درجة ممارسة مديرة مدرستي لميزة الإبداع.	٦	٠.٨٤٢
٧	درجة ممارسة مديرة مدرستي لميزة الجودة.	٨	٠.٨٧١
٨	درجة ممارسة مديرة مدرستي لميزة المرونة.	٥	٠.٨٧٧
٩	درجة ممارسة مديرة مدرستي لميزة التكلفة.	٥	٠.٨٥٨
١٠	الدرجة الكلية لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية.	٢٤	٠.٨٨٨
	الثبات الكلي	٥٤	٠.٩١٣

يبين الجدول رقم (٥) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩١٣)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٤٢، و ٠.٨٨٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

أساليب تحليل البيانات:

لتتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، التي يُرمز إليها اختصاراً بالرمز (SPSS). ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حُسب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح: أي (٤ / ٥ = ٠.٨). وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتبين من الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦) تحديد فئات المقياس المُتدرج الخماسي

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٥ - ٤	٣ - ٤	٢ - ٣	١ - ٢	١ - ٠

وبعد ذلك حُسبت المقاييس الإحصائية الآتية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. استخدم الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر؛ تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

خامساً- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	تؤكد للمعلمات ضرورة الفهم المشترك لأهداف المدرسة ورسالتها.	٤.٤٤	٠.٨٧	١
٥	تشعر المعلمات بالفخر عند أدائهن الأعمال المنوطة بهن.	٤.٤٢	٠.٩٤	٢
٣	تراعى الجانب الأخلاقي عند صنع أو اتخاذ القرار.	٤.٣٩	٠.٩٠	٣
٤	تغلب المصلحة العامة على مصلحتها الشخصية.	٤.٣٨	٠.٩٠	٤
٦	تحظى باحترام وثقة المعلمات.	٤.٣٨	٠.٩٣	٥
٢	تمثل قدوة حسنة في سلوكها.	٤.٣٥	٠.٩٣	٦
٨	تعمل مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة من اتخاذ القرارات.	٤.٣٢	٠.٩٦	٧
١	تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	٤.٢٦	٠.٩١	٨
-	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بالتأثير المثالي	٤.٣٧	٠.٨٣	-
١٣	تعبر عن ثقتها بقدرات المعلمات على إنجاز الأهداف المحددة.	٤.٣٦	٠.٩٤	١
١٥	تمتلك رؤية تفاعلية للمستقبل.	٤.٣٣	٠.٩٢	٢
١٢	تشجع المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد.	٤.٢٧	٠.٩٧	٣
١٤	تمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع بما يحقق أهداف العمل.	٤.٢٦	٠.٩٨	٤
١١	تستثير روح المنافسة والتحدى بين المعلمات.	٤.١٥	١.٠٠	٥
١٠	تضع معايير عالية للأداء من أجل شحذ همم المعلمات.	٤.١٤	٠.٩٩	٦
٩	تشارك المعلمات في صياغة رؤية المدرسة.	٣.٩٩	١.٠٩	٧
-	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي	٤.٢١	٠.٨٨	-
١٨	تطلع المعلمات على إنجازات المبدعات منهن؛ للاستفادة منها.	٤.٣٢	٠.٩١	١
٢٠	تحفز المعلمات على المبادرات التطويرية.	٤.٣١	٠.٩٤	٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢١	تشجع المعلمات على العمل بأقصى طاقتهن.	٤.٢٩	٠.٩٥	٣
٢٢	تغرس الإبداع منهجاً لكل الأنشطة والعمليات الوظيفية.	٤.٢٣	٠.٩٩	٤
١٩	تشجع المعلمات للتعبير عن أفكارهن وآرائهن.	٤.١٩	١.٠٣	٥
١٧	تقترح طرقاً جديدة لإنجاز المهام تناسب مع المتغيرات.	٤.١١	١.٠١	٦
١٦	تشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.	٤.٠٨	٠.٩٩	٧
-	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية	٤.٢٢	٠.٨٩	-
٢٧	تحفز المعلمات على التعلم الذاتي.	٤.٣٢	٠.٩٣	١
٣٠	تقدر مجهودات المعلمات وثقتها.	٤.٣٢	٠.٩٨	٢
٢٦	تسعى إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمات باستمرار.	٤.٢٨	٠.٩٦	٣
٢٣	تعتمد على الاتصال المباشر بالمعلمات.	٤.٢٨	٠.٩٩	٤
٢٨	تحت المعلمات على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهن.	٤.٢٢	٠.٩٩	٥
٢٩	تقدم التغذية الراجعة للمعلمات فيما يخص أعمالهن.	٤.١٩	١.٠٣	٦
٢٤	تهتم بحاجات المعلمات والاستماع لمتطلباتهن.	٤.١٧	١.٠٨	٧
٢٥	تراعي قدرات المعلمات والفروق الفردية بينهن عند تكليفهن بالمهام.	٤.١٤	١.٠٦	٨
-	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بالاهتمام الفردي	٤.٢٤	٠.٩١	-

يتبين من الجدول رقم (٧)، أن محور درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن أربعة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢١، و ٤.٣٧)، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور؛ جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً). يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٦)، بانحراف معياري (٠.٨٤)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت عالية جداً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كالتالي:

١- يتبين من الجدول (٧) أن محور درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات؛ يتضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢٦، و ٤.٤٤)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجة عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً على أن مديرة المدرسة تؤكد للمعلمات ضرورة الفهم المشترك لأهداف المدرسة ورسالتها، وأنها تشعر المعلمات بالفخر عند أداءهن الأعمال المنوطة بهن، وأنها تراعي الجانب الأخلاقي عند صنع أو اتخاذ القرار). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م)، التي توصلت إلى أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية فيما يتعلق بالجاذبية والتأثير لدى مديري المدارس الثانوية الليبية من وجهة نظر المعلمين؛ كانت مرتفعة. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سندی (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن سمات القيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي لمديرات المدارس التعليم العام في مدينة مكة؛ جاءت بدرجة (موافقة بشدة). واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة لميس

الغضيب (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية يتبع بمنطقه القصيم للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات؛ متحقق بدرجات كبيرة. وافقت أيضاً مع نتيجة دراسة شهد العزايزة (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى بغزة للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ جاءت بدرجات كبيرة. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطعاني (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية فيما يتعلق بالقدرة التأثيرية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؛ جاءت بدرجات متوسطة. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أنه نادراً ما يكون هناك ممارسة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية بمصر لسلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها؛ ومن ضمنها التأثير المثالي. وتدل هذه النتيجة على أهمية مجال التأثير المثالي، وأنه من متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس في ضوء القيادة التحويلية.

٢- يتضح من الجدول (٧)، أن محور درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية، فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات؛ يتضمن (٧) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٩، و٤.٣٦)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجات عالية جداً، ويتمثل هذا في موافقة أفراد الدراسة بدرجات عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تُعبّر عن ثقتها بقدرات المعلمات على إنجاز الأهداف المحددة، وأنها تمتلك رؤية تفاعلية للمستقبل، وأنها تُشجّع المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد).

٣- يتبين من الجدول (٧)، أن محور درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية، فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية من وجهة نظر المعلمات؛ يتضمن (٧) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٠٨، و٤.٣٢)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجات عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجات عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تُطلع المعلمات على إنجازات المبدعات منهن؛ للاستفادة منها، وأنها تُحضر المعلمات على المبادرات التطويرية، وأنها تُشجّع المعلمات على العمل بأقصى طاقتهن).

٤- يتبين من الجدول (٧)، أن محور درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية، فيما يتعلق بالاهتمام الفردي من وجهة نظر المعلمات؛ تتضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.١٤، و٤.٣٢)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاهتمام الفردي من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجات عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجات عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تُحضر المعلمات على التعلم الذاتي، وأنها تُقدّر مجهودات المعلمات وتوثقها، وتسعى إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمات باستمرار). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رؤى سندی (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن سمات القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاعتبارات الفردية لمديرات المدارس؛ جاءت بدرجات (موافقة)، كما اتفقت مع نتيجة دراسة لميس الغضيب (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقه القصيم للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالاعتبارات الفردية من وجهة نظر المعلمات؛ متحقق بدرجات كبيرة، اتفقت مع نتيجة دراسة شهد العزايزة (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالاعتبارات الفردية؛ جاءت بدرجات

كبيرة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م)، التي توصلت إلى أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاهتمام الفردي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية؛ كانت متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة أريج السيسى وغريبة الحربي (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن مديرات المدارس بالحناكية يمارسن القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاهتمام بالأفراد بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أنه نادراً ما يكون هناك ممارسات لمديري المدارس الثانوية بمحافظات الإسكندرية في مصر لسلوكيات القيادة التحويلية فيما يتعلق بالاهتمام الفردي.

مما تقدم يظهر أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن أربعة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٢١، ٤.٣٧)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور؛ جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً). يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٦)، بانحراف معياري (٠.٨٤)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت عالية جداً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عزة الهلابي (٢٠١٥م)، التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؛ كانت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة السلي (٢٠١٥م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية؛ جاءت بدرجة تقدير كبيرة، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة رؤى سندی (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن سمات القيادة التحويلية لمديرات المدارس في مدينة مكة؛ جاءت بدرجة (موافق)، واتفقت مع نتيجة دراسة لميس الغضيف (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؛ متحقق بدرجة كبيرة. واتفقت مع نتيجة دراسة الهديس (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت عالية، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة شهد العزايزة (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى بغزة للقيادة التحويلية؛ جاءت بدرجة كبيرة. في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطعاني (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م)، التي توصلت إلى أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية مجتمعة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية؛ كان متوسطاً، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة أريج السيسى وغريبة الحربي (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن مديرات المدارس بالحناكية يمارسن القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أنه نادراً ما يكون هناك ممارسات لمديري المدارس الثانوية بمحافظات الإسكندرية لسلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؟
 للتعرف على درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨):
 جدول رقم (٨) درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣١	تشجع المعلمات على توظيف التقنية الحديثة في مجال التعلم.	٤.٥١	٠.٨٠	١
٣٢	تنافس للوصول بالمدرسة إلى المراكز المتقدمة في العديد من المجالات على مستوى المنطقة.	٤.٤٦	٠.٨٢	٢
٣٤	تهتم ببرامج التغيير والتطوير؛ للارتقاء بمستوى المدرسة.	٤.٣٦	٠.٩١	٣
٣٣	تهتم بتوفير مصادر تعليمية متنوعة للطالبات.	٤.٢٩	٠.٩٤	٤
٣٦	تبحث عن بدائل مختلفة لحل المشكلات.	٤.١٩	١.٠٠	٥
٣٥	تقدم حوافز مادية ومعنوية للمبادرات لتحفيزهن.	٤.٠٠	١.٠٢	٦
	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بميزة الإبداع.	٤.٣٠	٠.٨٤	-
٤٤	تسعى لأن تتميز المدرسة بالسمعة الطيبة بين المدارس الأخرى.	٤.٤٨	٠.٨٢	١
٤١	تعمل على رفع مستوى أداء التفوق العلمي للطالبات.	٤.٣٥	٠.٨٨	٢
٣٧	تشجع المعلمات على البحث عن أساليب وطرق جديدة لتحسين الأداء.	٤.٣٠	٠.٩١	٣
٤٣	تطور كفاءة المعلمات التدريسية؛ للارتقاء بمستوى أدائهن وتميزهن.	٤.٢٥	٠.٩٤	٤
٣٨	تعين فريقاً لإدارة الجودة والتطوير بالمدرسة.	٤.٢٥	٠.٩٧	٥
٣٩	تضع خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.	٤.٢٠	٠.٩٩	٦
٤٠	تساعد منسوبات المدرسة للحصول على المعلومات التي يحتاجها.	٤.١٨	٠.٩٨	٧
٤٢	تستخدم أدوات علمية لقياس رضا المستفيدات.	٤.٠٨	١.٠٥	٨
	المتوسط الحسابي العام بما يتعلق بميزة الجودة.	٤.٢٦	٠.٨٦	-
٤٩	تمتلك قدرة على مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة.	٤.٣٠	٠.٩٣	١
٤٧	توفر طرقاً وآليات تسمح للمدرسة بالتأقلم مع ظروف التغيير.	٤.٢٨	٠.٩٣	٢
٤٨	تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة لظروف التغيير التي تواجهها.	٤.٢٨	٠.٩٤	٣
٤٦	تفعل العمليات الإدارية بمرور استجابة للتطوير.	٤.٢٥	٠.٩٥	٤
٤٥	تضع خططاً تتسم بالمرور لتحقيق أهداف المدرسة.	٤.٢٥	٠.٩٧	٥
	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بميزة المرونة.	٤.٢٧	٠.٩٠	-
٥٢	تحرص على أن تقدم المدرسة خدمات تعليمية متميزة.	٤.٣٤	٠.٩٢	١
٥٣	تحرص على الاستثمار للموارد المتاحة في المدرسة.	٤.٣٠	٠.٩١	٢
٥١	تسعى لتخفيض حجم التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة.	٤.٢٦	٠.٩٢	٣
٥٠	تحرص على تقليل التكلفة التشغيلية؛ لتحقيق الكفاءة المالية.	٤.٢٤	٠.٩٢	٤
٥٤	تقيم شراكات مع مؤسسات المجتمع لتدعم موارد المدرسة.	٤.١٧	١.٠٣	٥
	المتوسط الحسابي العام فيما يتعلق بميزة التكلفة.	٤.٢٦	٠.٨٧	-

يتبين من الجدول (٨)، أن محور درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن أربعة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٦٦، ٤٧٠)؛ ويدل هذا على أن درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجته عالية جداً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كالتالي:

١- يتبين من الجدول (٨)، أن محور درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية، فيما يتعلق بميزة الإبداع من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٩١، ٤٩٥)؛ ويدل هذا على أن درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة الإبداع من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجته عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجته عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تشجع المعلمات على توظيف التقنيات الحديثة في مجال التعلم، وتنافس للوصول بالمدرسة إلى المركز المتقدم في العديد من المجالات على مستوى المنطقة، وتهتم ببرامج التغيير والتطوير؛ للارتقاء بمستوى المدرسة). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبير أكبر (٢٠١٧م)، حيث توصلت إلى أن الوزن النسبي في محور القيادة الإدارية المبدعة تراوح بين (٢٨٨) و(٣٣٣) في ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي.

٢- يتبين من الجدول (٨)، أن محور درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة الجودة من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٩٨، ٤٩٨)؛ ويدل هذا على أن درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة الجودة من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجته عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجته عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تسعى لأن تتميز المدرسة بالسمعة الطيبة بين المدارس الأخرى، وتعمل على رفع مستوى أداء التفوق العلمي للطلاب، وتشجع المعلمات على البحث عن أساليب وطرق جديدة لتحسين الأداء).

٣- يتضح من الجدول (٨)، أن محور درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية، فيما يتعلق بميزة المرونة من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٧٥، ٤٧٥)؛ ويدل هذا على أن درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة المرونة من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجته عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجته عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تمتلك قدرة على مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة، وتوفر طرقاً وأليات تسمح للمدرسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، وتمتلك القدرة على الاستجابة السريعة لظروف التغيير التي تواجهها).

٤- يتبين من الجدول (٨)، أن محور درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة التكلفة من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٧٧، ٤٧٤)؛ ويدل هذا على أن درجته ممارسته تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدى مدينته الرياض للميزة التنافسية فيما يتعلق بميزة التكلفة من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجته عالية جداً، ويتمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة بدرجته عالية جداً على أن مديرة المدرسة (تحرص على أن تقدم المدرسة

خدمات تعليمية متميزة، وحرص على الاستثمار للموارد المتاحة في المدرسة، وتسعى لتخفيض حجم التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة).

مما تقدم يظهر أن درجة ممارسة تحقيقي مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؛ تضمن أربعة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤٣٦، و٤٣٠)، وتقع هذه المتوسطات بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجات تحقيق للممارسة (عالية جداً). يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤٣٧)، بانحراف معياري (٤٨)؛ ويدل هذا على أن درجة ممارسة تحقيقي مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات؛ جاءت بدرجة عالية جداً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأسطل (٢٠١٣م)، حيث توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بمحافظات غزة جاء بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبيد أكبر (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالسعودية؛ جاء بدرجة عالية. واختلفت مع نتيجة دراسة أروى المناصير (٢٠١٢م)، التي توصلت إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الثانوية العاملة في الأردن؛ جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة ياسين (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة زسرين صلاح الدين (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى أن مستوى الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان؛ جاء بدرجة ضعيفة. واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة العجمي وعبابنة (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؛ كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الميزة التنافسية؟

للتعرف على العلاقة بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الميزة التنافسية؛ استخدم معاً مل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) على النحو الآتي:

جدول رقم (٩) معامِل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الميزة التنافسية.

م	القيادة التحويلية	الميزة التنافسية			
		ميزة الإبداع	ميزة الجودة	ميزة المرونة	ميزة التكلفة
١	التأثير المثالي	٠.٨٨٠	٠.٨٥٤	٠.٨٤٥	٠.٨١٧
٢	التحفيز الإلهامي	٠.٨٨٨	٠.٨٨١	٠.٨٥٧	٠.٨٤٣
٣	الاستشارة الفكرية	٠.٨٨٧	٠.٨٩٠	٠.٨٧٣	٠.٨٦٠
٤	الاهتمام الفردي	٠.٨٩٣	٠.٨٩٢	٠.٨٧٨	٠.٨٥٢
	المتوسط الحسابي العام	٠.٩٢٢	٠.٩١٥	٠.٨٩٨	٠.٨٧٧

❖ دال عند مستوى (٠.٠٥).

يتبين من الجدول رقم (٩)؛ أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة

التحويلة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الضمني)، وتحقيق الميزة التنافسية (ميزة الإبداع، وميزة الجودة، وميزة المرونة، وميزة التكيف)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية للمتغيرين (٠,٢٢٢، ٠,١٥٠، ٠,٩٨٨، ٠,٧٧٧، ٠,٣٥٠).
وتشير النتيجة السابقة إلى أن ممارسة المديرات للقيادة التحويلية: يُعزّز من ممارستهن للميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تُوصّل إليها؛ يوصي الباحثان بما يأتي:

١. عقد دورات تدريبية وورش العمل لمديرات المدارس الثانوية حول أنماط القيادة المختلفة؛ لإبقائهن على اطلاع على كل ما هو جديد في ذلك المجال. □
٢. تعزيز مشاركة القيادات المدرسية للمعلمات في صياغة رؤية المدرسة؛ بما يُعزّز من قدرة المجتمع المدرسي على تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية. □
٣. بناء معايير للتحفيز المادي والمعنوي للمعلمات، ممن يقمن بحل المشكلات بطرق إبداعية؛ بما يُسهم في التغلب على المشكلات التعليمية داخل المدرسة والحد من ظهورها. □
٤. الاهتمام بمراجعة قدرات المعلمات عند تكليفهن بالمهام؛ الأمر الذي يُسهم في إنجاز المهام المدرسية بكفاءة وقدرة عالية؛ وهذا من شأنه أن يُعزّز من تحقيق الأهداف المدرسية. □
٥. اللقاءات الدورية بين القيادات والمعلمات؛ لتعزيز التعاون والتواصل بين منسوبي المدرسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للمعلمات للحصول على المعلومات التي يحتاجن إليها من القيادات. □
٦. التقويم المستمر لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة، عبر استخدام الأدوات العلمية؛ لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية. □
٧. إقامة الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ والبحث عن موارد أخرى لدعم موارد المدرسة.

المراجع

المراجع العربية:

١. أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٨م). الإدارة بالتحوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. العموم التربوية، ٢(٢)، ٣٣٨-٤١٨.
٢. الأسطل، عيسى حامد. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. أكبر، عبير فاروق. (٢٠١٧م). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٩(١٨)، ٣٧٣-٤١٤.
٤. الأكلي، عايض شافي. (٢٠١٩م). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٢)، ٤١٩-٤٣٣.
٥. بزقراري، عبدالمعطي ومجنح، عتيقة. (٢٠١٧م). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ١(١)، ٣٧٧-٣٨٩.
٦. البلوشي، شمسه سالم. (٢٠١٠م). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. موافقة المجلس الوطني للإعلام بدولة الإمارات العربية المتحدة.
٧. جبريل، وائل محمد. (٢٠١٤م). القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرة الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليلية. □ جرش للبحوث والدراسات، ١٥(٣٦)، ٢-٦٣.
٨. حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. (٢٠١٦م). الأزمات القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
٩. حافظ، منى محمد وجيعان، أبو الضبعات. (٢٠١٣م). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
١٠. الحراصي، حارب بن محمد. (٢٠١٧م). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
١١. خليل، ياسر محمد. (٢٠١٧م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٨(٨)، ١٢٣-١٤٤.
١٢. رضوان، عمري ووائل، عاشور. (٢٠٢٠م). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية، ٧٤(٧)، ١١٣٠-١١٣٣.

١٣. الرقب، توفيق زايد. (٢٠١٧م). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، ١٠(١)، ١١٧-١٤٠.
١٤. الزليعي، مريم عبد القادر. (٢٠٠٩م). واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
١٥. السبيعي، عبيد بن عبدالله. (٢٠١٣م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة. مجلة التربية، ١(٥٣)، ٢٣٨-٢٨٩. □
١٦. السلطي، محمد اسحاق. (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. □
١٧. سمري، ليلى لفته علي. (٢٠١٧م). تأثير الذكاء الشعوري في أبعاد القيادة التحويلية من خلال الأثر الوسيط للحكمة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٨. سندی، رؤى حمزة صدقة. (٢٠١٩م). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤(٢٠)، ٦٣-٩١.
١٩. السيسى، أريج حمزة والحربي، غريبة هليل. (٢٠١٧م). مدي ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الحناكية للقيادة التحويلية وسبل تفعيلها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٢)، ٢٢١-٢٥٤. □
٢٠. الشريف، محمود كمال. (٢٠١٧م). دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بمرحلتى التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية تقويمية بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.
٢١. صلاح الدين، زسرين صالح. (٢٠١٨م). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كليات التربية جامعة عين شمس، ٤٢(٣)، ٢٣٥-٣١٤. □
٢٢. الصلاحات، نجلاء فتحى. (٢٠١٧م). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٣. صيام، رسلان إبراهيم. (٢٠١٧م). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، كلية التربية، غزة.
٢٤. الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٣م). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. مؤتمراً للبحوث والدارسات. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٨(٤)، ٣١٣-٣٣٩.
٢٥. عباس، محمد خليل ونوفل، محمد بكر والعبسي، محمد مصطفى وفريال، محمد أبو عواد. (٢٠١٤م). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ط. ٥). الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.

٢٦. العجمي، محمد صالح وعيادنة، صالح أحمد. (٢٠٢٠م). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥(٢)، ٤١-٤١. □
٢٧. العزايزة، شهد خالد سليمان. (٢٠٢٠م). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الأقصى، غزة.
٢٨. العساف، صالح محمد. (٢٠١٢م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط. ٢). الرياض: دار الزهراء.
٢٩. عفانة، عزو. (١٩٩٧م). الإحصاء التربوي والإحصاء الاستدلالي. غزة: مكتبة اليازجي.
٣٠. العواودة، سامية عبد الله. (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي □ دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
٣١. العا مدي، جمعان خلف. (٢٠١٢م). ممارسات مديري مدارس التعليم العام لزيادة التحويلية بمحافظة المخاوة. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٢. الغفص، لميس عبدالله. (٢٠١٩م). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ٣٥(١٠)، ٢٨٢-٣٠٩. □
٣٣. الفار، شهناز إبراهيم. (٢٠١٣م). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٤. الفليبية، بدرية خميس. (٢٠١٤م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة، نزوى، سلطنة عمان.
٣٥. القبسي، علي محمد. (٢٠١٨م). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، ١(١٨٠)، ٤١٥-٤٦٣.
٣٦. القحطاني، ريم ثابته. (٢٠١٩م). إطار حكومات الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٥)، ٧٩-٥١. □
٣٧. لهلوب، ناريمان يونس والصرايرة، ماجدة أحمد. (٢٠١٢م). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
٣٨. محمود، محمد عبد الله. (٢٠١٣م). دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينته من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة زانكو للعلوم البحتة والتطبيقية، ٥٨(٥)، ٦٥-٨٧.
٣٩. مراد، فليون. (٢٠١٨م). القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
٤٠. مسعود، أمال سيد. (٢٠١٥م). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، ٣(٣٩)، ١٣-١٧. □

٤١. المملكة العربية السعودية (٢٠٢٠م). وثيقة برنامج التحول الوطني. مسترجع من: <https://tinyurl.com/2p934zbz>

٤٢. المناصير، أروى عطا. (٢٠١٢م). درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية و ضمان جودة التعليم في مدار ساهم. رسالتة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

٤٣. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠م). مركز تميز المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي. مسترجع من: <https://etec.gov.sa/ar/About/Centers/Pages/SchoolExcellence.aspx>

٤٤. إلهديرس، مازن محمد. (٢٠١٩م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٤، ٢٨٨-٣١٩.

٤٥. الهلابي، عزة عبد العزيز. (٢٠١٥م). مواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

٤٦. الهواري، سيد. (٢٠١٠م). ملامح مدير المستقبل دليل المديرين في التطوير الذاتي من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

٤٧. وزارة التعليم. (٢٠١٨م). وثيقة التميز المدرسي جائزة التميز. مسترجع من: <https://tinyurl.com/2p9ksv7m>

٤٨. وزارة التعليم. (٢٠٢٠م/أ). وكالتة التعليم العام البرامج والشروعات ملتقى القيادة المدرسي. مسترجع من:

٤٩. <https://departments.moe.gov.sa/EducationAgency/AboutUs/Pages/projectsandprograms.aspx>

٥٠. وزارة التعليم. (٢٠٢٠م/ب). المركز الوطني للتطوير المهني للقيادات المدرسية. مسترجع من: <https://tinyurl.com/2p8cakjp>

٥١. وكالتة الأنباء واس. (٢٠٢٠م). منصة "قادة المستقبل" تستكشف القيادات الواعدة وإعدادها لضمان استمرارية التطوير. مسترجع من: <https://www.spa.gov.sa/2153629>

٥٢. ياسين، أسامة أحمد. (٢٠١٧م). الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

53. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage.
54. Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private Management Collages or private Universities. International journal of social science and Interdisciplinary Research, 2(3), 90- 105.

55. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
56. Duserick, F. & Huang, W. (2013). Job Satisfaction as a Competitive Advantage: A Longitudinal Study. *Competition Forum*, 11(2), 69-74.
57. Miller, T. W., & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189.
58. Omar, W. & hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic research in Business and Social sciences*, 3(2) 346-365.
59. Oxford Learner's dictionaries: Find definitions, translations, and grammar explanations at Oxford Learner's dictionaries. Oxford Learner's Dictionaries | Find definitions, translations, and grammar explanations at Oxford Learner's Dictionaries. (n.d.). Retrieved August 11, 2022, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
60. Pološki, Nina (2001, May 24-26) . Leadership Style As A Source For Competitive Advantage In Enterprises In Transition—The Case of Croatia,” paper presented at the 4th International Conference on Enterprise in Transition, Split-Hvar, Croatia.
61. Porter, M. (2006). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov.-Dec 6. 14. 120-135.
62. Sagnak ,M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2),1135-1152.
63. Sargo, S.& Hardhienata, S. & Rubini, B. (2015). The effect of transformational leadership, personality and group decision making to organizational citizenship behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(9), 177-184.
64. Sergiovanni, Thomas. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, *Educational Leadership*, 47 (8), 23-27.