



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق

الميزة التنافسية

حالة دراسية: مديرو المدارس الثانوية العامة الرسمية والخاصة ومعاونوهم في محافظة دمشق

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالبة

فاتن أيوب محمد

إشراف

الدكتورة ليلى شالاتي

الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة

دمشق: ٢٠٢٥/٢٠٢٦

نوقشت رسالة الطالبة

فاتن أيوب محمد

بعنوان:

"آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق
الميزة التنافسية"

حالة دراسية: مديرو المدارس الثانوية العامة الرسمية والخاصة ومعاونوهم في
محافظة دمشق

وأجيزت الرسالة يوم الخميس الواقع في ٢٠٢٦/٤/١٦ من قبل السادة أعضاء لجنة
الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. عيسى علي	عضواً	
أ.د. محمد حلاق	عضواً	
أ.د. سامر مصطفى	عضواً	
د. لينا شالاتي	عضواً مشرفاً	
د. فدى القحف	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الدكتوراة في
التربية المقارنة والإدارة التربوية _ قسم التربية المقارنة .

شكر وتقدير

أشكر الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضلِهِ وعلمِهِ وكرمِهِ ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع شكراً يليق بجلالته وعظمته.

ويسعدني ويشرفني أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى قدوتي ومثلي الأعلى صاحبة السمعة العطرة والفكر المستنير أستاذتي الفاضلة الدكتورة ليلى شالانتي لتفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة، فكانت خير مشرفة وموجهة وداعمة، من بداية مرحلة الدراسة حتى إتمام هذا العمل، وهنا تحار كلمات وعبارات الشكر في إيفائها حقها، وتعجز حروفي المتلاشية عن ذكر فضلها، ولو أُتيت بالتقدير كله ما أوفى بعض قدرها، فجزاها الله عني خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئاسة قسم التربية المقارنة برئاسة الأستاذة الدكتورة سميرة منصور وجميع السادة الأساتذة والمدرسين في القسم لما أبدوه من توجيه ومساعدة لإنجاز البحث.

والشكر الكبير أيضاً لأساتذتي أعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدرة لهم جهدهم في قراءة هذه الأطروحة وتقويمها.

كذلك أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الدكتور رمضان درويش لتقديمه الاستشارات الإحصائية لهذا البحث، ومنحي من وقته وجهده فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أشكر أيضاً الدكتورة رندة العمري لما قدّمت من تصويبات لغوية وإملائية للمحتوى.

وأتقدم أخيراً بجزيل الشكر والعرفان لكل من أسهم وساعد على إنجاز هذا العمل.

الباحثة: فانتن أيوب محمد

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
خ	فهرس الأشكال
د	فهرس الملاحق
ذ	ملخص البحث باللغة العربية
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
٤	أولاً: مشكلة البحث
٦	ثانياً: أهمية البحث
٧	ثالثاً: أهداف البحث
٧	رابعاً: أسئلة البحث
٨	خامساً: متغيرات البحث
٩	سادساً: فرضيات البحث
١٠	سابعاً: مصطلحات البحث
١١	ثامناً: حدود البحث
١١	تاسعاً: منهج البحث
١٢	عاشراً: أدوات البحث
١٢	حادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته
١٣	خلاصة
١٤	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
١٥	تمهيد
١٥	أولاً: نشأة مفهوم الميزة التنافسية وتطوره

١٧	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
١٨	ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية
١٩	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية
٢٣	خامساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
٢٥	سادساً: أشكال المنافسة
٢٧	سابعاً: معايير قياس الميزة التنافسية
٢٩	ثامناً: محددات الميزة التنافسية
٣٢	تاسعاً: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الميزة التنافسية في تطوير الأداء الإداري
٣٨	خلاصة
٣٩	الفصل الثالث: الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية
٤٠	تمهيد
٤٠	أولاً: مفهوم الأداء الإداري
٤٢	ثانياً: أهمية تطوير الأداء الإداري
٤٣	ثالثاً: أهداف الأداء الإداري
٤٤	رابعاً: مؤشرات قياس الأداء الإداري
٤٦	خامساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري
٤٧	سادساً: مقومات الأداء الإداري
٤٨	سابعاً: أبعاد تطوير الأداء الإداري
٥٢	ثامناً: قياس الأداء الإداري
٥٣	تاسعاً: معوقات الأداء الإداري
٥٤	خلاصة
٥٦	الفصل الرابع: واقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في سورية
٥٧	تمهيد

٥٧	أولاً: التعليم الثانوي العام في سورية
٥٨	ثانياً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية
٥٩	ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية
٦١	رابعاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية
٦٣	خامساً: معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها
٦٥	سادساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في سورية
٦٨	سابعاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية
٧٤	ثامناً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية
٧٧	تاسعاً: تجليات الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية: مقارنة بين القطاعين الرسمي والخاص
٧٩	خلاصة
٨١	الفصل الخامس: إجراءات البحث الميدانية
٨٢	تمهيد
٨٢	أولاً: أهداف البحث الميدانية
٨٢	ثانياً: منهج البحث
٨٣	ثالثاً: مجتمع البحث
٨٣	رابعاً: عينة البحث
٨٥	خامساً: أدوات البحث
٩٣	سادساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث
٩٣	سابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة
٩٤	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
٩٤	خلاصة
٩٥	الفصل السادس: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

٩٦	تمهيد
٩٦	أولاً: نتائج الإجابة على استبانة البحث
١٠٦	ثانياً: نتائج الإجابة على مقابلة البحث
١١٤	ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات
١٢٣	رابعاً: نتائج جولات دلفاي
١٢٦	خامساً: خلاصة نتائج البحث الميدانية
١٢٨	خلاصة
١٢٩	الفصل السابع: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية
١٣٠	تمهيد
١٣٠	أولاً: المنطلقات النظرية للآليات المقترحة
١٣٠	ثانياً: المنطلقات العملية للآليات المقترحة
١٣١	ثالثاً: أهداف الآليات المقترحة
١٣١	رابعاً: الآليات المقترحة
١٥٤	خلاصة
١٥٥	قائمة المصادر والمرجع
156	أولاً: المراجع باللغة العربية
١٦٢	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
١٦٨	الملاحق
١	ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى
٨٣	الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التصنيفية
٨٧	الجدول (٢) بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة
٨٧	الجدول (٣) معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة
٨٨	الجدول (٤) يبين معاملات الارتباط بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه
٨٩	الجدول (٥) معاملي الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمجالات الاستبانة
٩١	الجدول (٦) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة
٩١	الجدول (٧) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها
٩٦	جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية
٩٨	جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الجودة
١٠٠	جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور المرونة التنظيمية
١٠٢	جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الاستجابة
١٠٣	جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الإبداع الإداري والتكنولوجي
١٠٥	جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور التكلفة
١٠٧	الجدول (١٤) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات التشريعية
١٠٨	الجدول (١٥) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات البشرية
١١٠	الجدول (١٦) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات المادية

١١١	الجدول (١٧) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات التنظيمية
١١٢	الجدول (١٨) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول محور سبل التغلب على المعوقات
١١٤	الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي
١١٦	الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير عدد الدورات التدريبية
١١٧	الجدول (٢١) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث على ما يتعلق بواقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير عدد الدورات التدريبية
١١٨	الجدول رقم (٢٢) اختبار Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة حول تقديرات عينة البحث لواقع الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
١٢٠	الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير المؤهل العلمي
١٢١	الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير نوع المدرسة
١٢٤	الجدول (٢٥) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثانية على الآليات المقترحة
١٢٥	الجدول (٢٦) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة على مضامين الآليات المقترحة

فهرس الأشكال

٢٣	الشكل (١) العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
٢٦	الشكل (٢) أشكال التنافسية
٢٨	الشكل (٣) معايير قياس الميزة التنافسية
٤٥	الشكل رقم (٤) مؤشرات قياس الأداء الإداري
٥١	الشكل رقم (٥) أبعاد تطوير الأداء الإداري

فهرس الملاحق

١٦٩	الملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث
١٧٠	الملحق (٢) الاستبانة بصورتها الأولية
١٧٥	الملحق (٣) الاستبانة بصورتها النهائية
١٨١	الملحق (٤) المقابلة بصورتها الأولية
١٨٤	الملحق (٥) المقابلة بصورتها النهائية
١٨٧	الملحق (٦) جولات دلفاي
١٩٣	الملحق (٧) تسهيل مهمة الطالبة

ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي تقديم آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بالاطلاع على أهم ما نُظِرَ في موضوع الميزة التنافسية في الأدب التربوي المعاصر من حيث (مفهومها وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، ومعاييرها، وأسباب تنميتها، ومحدداتها)، وتسليط الضوء على تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية، وتمثلت الأهداف الميدانية في تعرف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية، وتحديد معوقات تطبيق الميزة التنافسية في تلك المدارس في محافظة دمشق وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم، ودراسة دلالة تأثير المتغيرات (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية ونوع المدرسة) في تحديد واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة والمقابلة واستمارات دلفاي في جمع البيانات، وتكون المجتمع الأصلي للبحث من (٢٤١) مديراً ومعاوناً. تم توزيع أداة البحث الاستبانة على مفردات المجتمع جميعهم، واسترداد (٢١١) استبانة فقط، كما اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٠) مديراً ومعاوناً بهدف تطبيق بطاقة المقابلة، أما عينة استمارة دلفاي فبلغ عددها (٢٠) خبيراً تربوياً من الخبراء المختصين في وزارة التربية، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت بالآتي:

- درجة الموافقة على الاستبانة الكلية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، أي أن واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم كان متوسطاً وبدرجة موافقة متوسطة.
- تمثلت أهم المعوقات التشريعية التي تواجه تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم بالأنظمة المركزية والبيروقراطية المعقدة وغياب الحوافز التشجيعية لدى الكوادر التعليمية.

- تحددت المعوقات البشرية في المعاناة من ضغوط العمل وضعف التدريب والتطوير، مع مقاومة التغيير، ووجود فجوات بين توقعات أولياء الأمور ورؤية المدرسة مما يعيق بناء شراكة حقيقية للتميز.
- تركزت المعوقات التنظيمية في كثافة المنهاج والتركيز على الامتحانات وتهميش الأنشطة الإبداعية وتعميق التطوير، فضلاً عن كون الهياكل التنظيمية البيروقراطية ونظم المتابعة التقليدية لا تقيس مؤشرات التميز الحقيقية.
- أما سبل التغلب عليها كان من أهم الاقتراحات منح المدارس صلاحيات أوسع وحوكمة مرنة لاتخاذ القرارات، مع تفعيل الشراكة المجتمعية. وتطوير نظم تحفيزية مبتكرة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز المستدام.
- كما بينت نتائج اختبار صحة الفرضيات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على الاستبانة الكلية ومجالاتها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ونوع المدرسة، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي لصالح الخاضعين لعدد أكبر من الدورات، وحملة الشهادات العليا.
- تتمثل أبرز الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية، من وجهة نظر الخبراء التربويين، في مجالات رئيسية عدة: ففي مجال التخطيط الاستراتيجي، تم اقتراح وضع خطة عمل سنوية تتضمن أهدافاً وأنشطة وموازنة ومسؤوليات، إلى جانب عقد اجتماعات مراجعة سنوية لمتابعة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة. أما في مجال تنمية الموارد البشرية، فتشمل الآليات إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى إشراك الكادر في برامج تبادل الخبرات. وفي سياق الجودة والتميز المدرسي، يتطلب الأمر إجراء تقييم دوري لأداء المدير والعاملين، مع تصميم خطة تحسين بناءً على نتائج هذا التقييم. وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، تتجلى الآليات في تجهيز المدرسة ببنية تحتية رقمية متكاملة، وكذلك إنشاء نظام رقمي لإدارة الحضور والنتائج والأنشطة. وبالنسبة للتواصل والعلاقات، تم اقتراح إعداد خطة تواصل محددة مع الأهالي،

إلى جانب تنظيم فعاليات مجتمعية. وفي مجال الابتكار والإبداع، تشمل الآليات إنشاء لجنة مختصة بالمشاريع، فضلاً عن مشاركة أفضل الابتكارات في مسابقات محلية. وبخصوص استثمار الموارد، يتطلب الأمر تحليل الواقع الحالي والعمل على استقطاب تمويل إضافي. وفيما يخص المرونة التنظيمية، تم التأكيد على مراجعة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف لضمان المرونة، مع تفويض بعض الصلاحيات لفرق العمل. وفيما يتعلق بجودة الخدمات الإدارية، تم اقتراح إنشاء صندوق اقتراحات إلكتروني، إلى جانب تطوير الخدمات بناءً على التغذية الراجعة. وأخيراً، على صعيد التميز التنظيمي، تتجلى الآليات في تقييم الهيكل التنظيمي لتحديد الفجوات الحالية، مع تدريب الكادر المدرسي وإجراء متابعة دورية.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة _ الأداء الإداري _ مدارس التعليم الثانوي العام _ الميزة التنافسية _ مدير المدرسة _ معاون المدير.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تشكّل التربية والتعليم حجر الزاوية في بناء المجتمعات وتقدمها، فهي الركيزة الأساسية لإعداد الإنسان القادر على الإسهام في مسيرة التنمية الشاملة. وفي خضم التحولات العالمية المتسارعة، التي تقودها ثورة المعرفة والعولمة والتقنيات الحديثة، أصبح النظام التعليمي أمام اختبار حقيقي لقدرته على مواكبة هذه المتغيرات والاستجابة لمتطلبات العصر. ولم تعد المدرسة مجرد مكان لنقل المعرفة، بل تحولت إلى منظمة معقدة تتنافس في سوق مفتوح على جذب الطلبة، وكسب ثقة أولياء الأمور، وإثبات جدارتها في إعداد أجيال المستقبل. وفي هذا السياق، تبرز الميزة التنافسية كمدخل استراتيجي حديث، لا يقتصر على عالم الأعمال فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسات التعليمية، سعياً منها للتميز والتفرد وتحقيق الجودة الشاملة في مخرجاتها. ويعد الأداء الإداري في المدرسة العمود الفقري لهذه العملية التنافسية. فالإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تحوّل الرؤية التربوية إلى واقع ملموس، وهي القادرة على استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل، وخلق بيئة محفزة للإبداع والتعلم. وعليه، فإن أي خلل في هذا الأداء ينعكس سلباً على العملية التعليمية برمتها، ويُفقد المدرسة قدرتها على تحقيق رسالتها أو بناء ميزة تنافسية تضعها في المقدمة. وتعد مدارس التعليم الثانوي العام على وجه الخصوص، بحكم موقعها كحلقة وصل حاسمة بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم العالي أو سوق العمل، من أكثر الحلقات حاجة إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة والإفادة من آليات الميزة التنافسية لتعزيز كفاءتها وجودة خدماتها.

واستشعاراً بأهمية الدور الحيوي لتطبيق الميزة التنافسية في تطوير إدارة المدارس الثانوية وتحقيق ريادتها، اتجهت العديد من المؤسسات التعليمية في العالم إلى تطبيق هذه الميزة في إدارتها المدرسية، ففي فنلندا، التي تتصدر باستمرار تصنيفات التعليم العالمية، لا يتمحور النجاح حول المناهج فحسب، بل حول فلسفة إدارية قائمة على الثقة واللامركزية. حيث تتمتع المدارس باستقلالية كبيرة في تصميم مناهجها التعليمية، واختيار معلميه، وتوزيع ميزانياتها، مما يخلق بيئة تنافسية صحية على أساس الجودة والابتكار وليس الاختبارات الموحدة فقط (Husein, Sweis & Abdallah, 2025, 1081). أما في سنغافورة،

فترتكز الميزة التنافسية في نظامها التعليمي على نموذج إطار القيادة المدرسية، الذي يحدد بوضوح الكفايات والمهارات اللازمة للمديرين والقادة التربويين، مع نظام تقييم أداء يرتبط بمكافآت مالية وتطوير مهني مستمر، مما يضمن وجود قيادات إدارية عالية الكفاءة قادرة على قيادة التميز (Miotto, Blanco- González & Díez-Martín, 2026, 2). في حين نجد في الولايات المتحدة الأمريكية نماذج مثل مدارس تشارتر (Charter Schools) وهي مدارس عامة مجانية توفر بدائل مبتكرة للمدارس التقليدية وتتميز بمرونتها الإدارية والتنظيمية الكبيرة التي تمكنها من الابتكار في البرامج والخدمات لخلق ميزة تنافسية تجذب الطلبة والمجتمع المحلي (nyc charter schools, 2018).

وهناك بذور نجاح واعدة رغم التحديات التي تعاني منها البلدان العربية؛ ففي دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيق نموذج مدرسة الإمارات الذي يركز على تحويل المدارس العامة إلى كيانات مستقلة ذاتياً، مع منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في الشؤون المالية والإدارية والأكاديمية، وربط التمويل بأداء المدرسة، مما يشكل حافزاً قوياً لتحسين الأداء الإداري والتربوي (وزارة التربية والتعليم الإماراتية، ٢٠٢٣). وفي المملكة العربية السعودية، جاءت رؤية ٢٠٣٠ لترسيخ ثقافة الجودة والمنافسة في التعليم، من خلال مبادرات مثل برنامج تطوير المدارس ومشروع الملك "عبد الله بن عبد العزيز" لتطوير التعليم العام، والتي هدفت إلى تمكين المدارس وتحسين بيئتها التعليمية، وبناء معايير وطنية للجودة تشكل أساساً للمنافسة بين المدارس على تقديم أفضل الخدمات (العودة وآخرون، ٢٠٢٤، ٢٨٥).

وعلى الصعيد المحلي، شهدت مدارس التعليم الثانوي العام في سورية محاولات جديدة بالاهتمام لتحسين أدائها، يمكن اعتبارها نواة أولية لبناء ميزة تنافسية مستقبلية. فمن خلال مبادرات ذاتية قادها مديرو المدارس، برزت جهود متفرقة لكنها معبرة عن إرادة التطوير. ففي مجال توظيف التقنية، ظهرت محاولات لإنشاء مجموعات تواصل اجتماعي تربط المدرسة بالطلبة وأولياء الأمور لتسهيل التواصل ونشر التوعية والإعلانات الهامة، كما تم في بعض المدارس تطوير قواعد بيانات بسيطة لإدارة شؤون الطلبة. وفي سياق تعزيز الانتماء والهوية، تميزت العديد من الثانويات بأنشطة لا منهجية كالمسابقات العلمية

والأدبية والأنشطة الفنية والمسرحية، والتي سعت من خلالها لخلق روح منافسة إيجابية بين الطلبة وبناء سمعة طيبة للمدرسة داخل محيطها المجتمعي. كما شهد الجانب التدريبي للمعلمين بعض البرامج التي ركزت على أساليب التدريس الحديثة، وإن كانت محدودة النطاق، في محاولة لتحسين المدخلات التعليمية (مركز الحوار السوري، ٢٠٢٥). إنَّ هذه الإنجازات، وإن كانت متواضعة وبعيدة عن كونها استراتيجية شاملة، إلا أنها تشير إلى وجود طاقات كامنة وقابلة للتطوير، وتؤكد على أهمية استثمار هذا الزخم المحلي وتبنيه ضمن إطار مؤسسي علمي يتناسب مع الواقع السوري وإمكاناته في مرحلة إعادة الإعمار.

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة للحفاظ على استمرارية التعليم في المرحلة الثانوية خلال سنوات الأزمة، إلا أنَّ مدارس التعليم الثانوي العام في سورية تواجه اليوم إشكالية جوهرية تتمثل في تدهور الأداء الإداري بمستوياته المختلفة، مما يقوّض قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، ويحد من فاعليتها في إعداد الأجيال للمستقبل. إذ خلقت الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد فجوة عميقة بين المتطلبات الأساسية لتشغيل المنظومة التعليمية وبين الواقع الفعلي، حيث يعاني الأداء الإداري من اختلالات هيكلية حادة، تجعله عاجزاً عن مسايرة التطورات العالمية في مجال الإدارة التربوية، بل وغير قادر في كثير من الأحيان على تلبية الاحتياجات اليومية (UNESCO, 2017). فعلى مستوى التخطيط والاستراتيجية، تكاد تفتقر معظم مدارس التعليم الثانوي العام إلى خطط تطويرية استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، حيث تطغى ثقافة رد الفعل والتعامل مع المشكلات اليومية الطارئة على أي تخطيط طويل الأمد يستشرف المستقبل. وفي مجال الهيكل التنظيمي والمرونة، لا تزال الإدارة المدرسية تعمل ضمن هياكل تنظيمية بيروقراطية مركزية صارمة، تفتقر إلى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرار، مما يعيق سرعة الاستجابة للتحديات ويقتل روح المبادرة والإبداع لدى مديري المدارس والكوادر الإدارية (UNESCO, 2024). كما تواجه الموارد البشرية والمادية تحدياً كبيراً، حيث يعاني القطاع من ندرة في الكوادر المؤهلة تأهيلاً خاصاً

في مجال الإدارة التربوية الحديثة، إضافة إلى ارتفاع نسبة الهدر في الموارد المادية المتاحة، وعدم كفاءة نظم توزيعها وصرفها (الغضبان، ٢٠١٩، ٨).

وهنا يبرز مفهوم الميزة التنافسية كحلقة مفقودة في الفكر الإداري السائد، فالمدارس تعمل في بيئة أصبحت تنافسية بحكم الظروف، حتى ولو لم تظهر هذه المنافسة بشكل مؤسسي واضح، إذ تتنافس مع الدروس الخصوصية، والمدارس الخاصة، وحتى مع ظاهرة التسرب من التعليم. إلا أن غياب الوعي بهذا المفهوم، وعدم توفر الآليات العملية لترجمته إلى ممارسات إدارية، يحول دون قدرة هذه المدارس على بناء هوية مميزة لها، أو تحسين جودة خدماتها بشكل مستدام، أو كسب ثقة المجتمع المحلي الذي يفقد تدريجياً إيمانه بدور المدرسة العامة.

يضاف إلى ما سبق ما أفادته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في الفترة الممتدة بين (١١ و ١٥ أيار ٢٠٢٣) مع عينة بلغت (١٥) مديراً ومديرةً في مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق، بهدف تعرّف واقع الإدارة المدرسية وإمكانية تطبيق آليات تطوير الأداء الإداري بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية. ووجهت لهم الأسئلة الآتية: هل الرؤية الإدارية في مدارس التعلم الثانوي العام تدعم الميزة التنافسية؟ هل لدى الإدارة المدرسية أهداف واضحة لتطبيق الميزة التنافسية؟ هل تستخدم الميزة التنافسية في تطوير الأداء الإداري؟ وأظهرت النتائج أن (٦٠%) من إجابات أفراد العينة يرون أن الرؤية الإدارية في مدارسهم غير واضحة، مما يعكس الحاجة إلى صياغة أهداف استراتيجية واضحة ومدرسة، تتماشى مع متطلبات الميزة التنافسية للمدارس. أما فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، أشار (٧٠%) إلى ضعف آليات التخطيط، وهو ما يؤكد ضرورة تطوير أدوات وخطط استراتيجية منظمة تساعد في توجيه الموارد والجهود بشكل فعال لتحقيق الأداء المتميز، وفي محور تطوير الأداء الإداري، أفاد (٦٠%) بعدم وجود نظام متكامل لتطوير قدرات مديري المدارس، ما يبرز أهمية إنشاء برامج تدريبية دورية وآليات تقييم أداء مرتبطة بمؤشرات تنافسية. كما أكدت غالبية أفراد العينة غياب آليات فعالة لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وهو ما يشير إلى الحاجة لاعتماد نماذج إدارية مبتكرة تركز على الجودة والتميز.

كما أشارت العديد من الدراسات المحلية التي جعلت من التعليم الثانوي العام موضعاً لها كدراسة (مغرقونة، ٢٠٢٤)، ودراسة (الدماس وناصيف، ٢٠٢٢) إلى وجود فجوة أدائية إدارية في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية، ناتجة عن اختلالات هيكلية وعملية، وغياب رؤية استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية، مما يستدعي الحاجة الملحة إلى اقتراح آليات عملية قابلة للتطبيق لتطوير هذا الأداء الإداري، تكون مستمدة من الواقع المحلي وقادرة على مواجهة تحدياته. وبناء على ما سبق يأتي البحث الحالي بهدف تشخيص هذه الفجوة بدقة، وتحليل أبعادها، ومن ثم بناء إطار مقترح لآليات التطوير التي يمكن أن تمثل خارطة طريق لتمكين هذه المدارس من استعادة دورها المحوري. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن السؤال الآتي: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

- يسهم البحث الحالي في إثراء المعرفة النظرية من خلال سد الفجوة بين مفهوم الميزة التنافسية الذي برز أساساً في بيئات الأعمال الربحية وحقل الإدارة التعليمية في القطاع الحكومي، مما يوسع من الأطر النظرية للتطوير الإداري ويمنحها بُعداً استراتيجياً جديداً.
- يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين جوانب الميزة التنافسية (كالتميز في الخدمة، والجودة، والابتكار، وولاء المستفيدين) وبين آليات الأداء الإداري المدرسي (التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقويم)، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين للبناء عليه في دراسات مستقبلية.
- تسليط الضوء لدى متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم حول إمكانية تطبيق هذه النماذج الإدارية المعاصرة في القطاع العام وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

الأهمية التطبيقية

- يقدم البحث آليات المقترحة القابلة للتطبيق على أرض الواقع، والتي من الممكن للإداريين في الميدان التربوي تبنيها لتحسين جودة العمليات الإدارية ورفع كفاءتها.
- قد تساعد الآليات المقترحة مدارس التعليم الثانوي العام على تمييز نفسها، وجذب الطلبة المتميزين، وكسب ثقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، من خلال تقديم خدمات إدارية وتعليمية متميزة وسريعة ومرتكزة على جودة الأداء.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي:

- تعرّف الإطار الفكري للميزة التنافسية (نشأتها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، معاييرها، أشكالها).
- تسليط الضوء على مفهوم الأداء الإداري من حيث (أهدافه وأهميته ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه وآليات تطويره وقياسه).
- الاطلاع على واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية من حيث (أهميته وأهدافه ومشكلاته والعوامل المؤثرة فيه).
- تحديد واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث من المديرين ومعاونيهم.
- الكشف عن معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم، واقتراح سبل للتغلب على تلك المعوقات.
- تحديد آليات لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية.

رابعاً: أسئلة البحث

سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مفهوم الميزة التنافسية من حيث (نشأتها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، معاييرها، أشكالها)؟

- ما مفهوم الأداء الإداري من حيث (أهدافه وأهميته ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه وآليات تطويره وقياسه).
- ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية من حيث (أهميته وأهدافه ومشكلاته والعوامل المؤثرة فيه)؟
- ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث من المديرين ومعاونيهم؟
- ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم؟ وما سبل التغلب على تلك المعوقات؟
- ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) على إجابات عينة البحث فيما يتعلق بواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟

خامساً: متغيرات البحث

وتشمل ما يأتي:

المتغيرات المستقلة:

- المسمى الوظيفي: (مدير، معاون مدير).
- الدورات التدريبية: (لا يوجد دورات، من ١_٣ دورات، ٤ فما فوق).
- المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي وما فوق).
- نوع المدرسة: (رسمية، خاصة).

المتغيرات التابعة تشمل:

- واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية الذي يقاس بدرجة إجابات عينة البحث من مديري تلك المدارس ومعاونيهم على استبانة واقع الأداء الإداري.
- معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، والتي تقاس بدرجة إجابات عينة البحث من مديري تلك المدارس ومعاونيهم على مقابلة المعوقات.
- الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، المقاسة بنتائج جولات أسلوب دلفاي المطبق على عينة من الخبراء التربويين.

سادساً: فرضيات البحث

تم اختيار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير _ معاون مدير).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الدورات التدريبية (لا يوجد دورات تدريبية _ من ١ إلى ٣ دورات _ ٤ دورات وما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية _ دبلوم تأهيل تربوي وما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير نوع المدرسة (رسمية _ خاصة).

- وتكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي بأنه يسعى إلى تقديم حلول مبتكرة، فهو لا يكتفي بتشخيص المشكلات، بل يسعى إلى الانتقال لمرحلة تقديم حلول عملية ومبتكرة (الآليات المقترحة) مستمدة من نموذج قوي ومطبق للميزة التنافسية.

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية

• الأداء الإداري (Administrative Performance)

الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية أو الوزارات إلى تحقيقها" (Fahurrozi, 2025, 2).

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة الجهود والممارسات التي يبذلها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونوهم في محافظة دمشق بالتعاون مع الأطر الإدارية لتنفيذ الأنشطة جميعها والمهام الموكلة إليهم من قبل وزارة التربية والتعليم، والتعامل مع المستجندات الطارئة للوصول إلى النتائج المرغوب بها.

• الميزة التنافسية (Competitive Advantage) قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق

الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (الطالب وزغاير، ٢٠٢٠، ١١٠)، كما تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (الإمام والشمري، ٢٠٢٢، ٤٩). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من الخصائص والقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها مدارس التعليم الثانوي العام وتستثمرها بشكل متميز مقارنةً بالمدارس الأخرى سواء مدارس رمية أو خاصة في محافظة دمشق مما يمكنها من تحقيق أداء إداري متميز وجذب الطلبة وتحقيق رضا أولياء الأمور وبالتالي كسب ثقة المجتمع المحلي.

- الآليات المقترحة (Proposed Mechanisms): حل بأسلوب غير تقليدي يتبناه فئات الباحثين أو التربويين في صورة افتراضات أساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع والعلاقات الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها، من شأنه أن يوجه الباحثين إلى تفضيل نماذج ومناهج وطرائق معينة في البحث تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها وتتفق مع مكوناته (زيدان، ٢٠١٨، ٩).

ويمكن تعريف الآليات المقترحة إجرائياً على أنها: مجموعة الإجراءات العملية والمنهجية التي تهدف إلى رفع كفاءة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام (رسمية وخاصة) في محافظة دمشق وتمكينها من التميز التنافسي. وتشتمل هذه الآليات خطوات التنفيذ ودور كل من وزارة التربية والإدارة المدرسية والنتائج المتوقعة جراء تطبيق كل آلية.

ثامناً: حدود البحث

طبقُ البحث ضمن الحدود الآتية:

- الحدود العلمية: حيث يهدف البحث إلى رصد واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام والمعوقات التي تواجهها ووضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: تمثلت في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق ووزارة التربية.
- الحدود البشرية: شملت مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم، وعدد من الخبراء التربويين في وزارة التربية.

- الحدود الزمانية: تم إنجاز الجانب الميداني من البحث في العام الدراسي (٢٠٢٣ _ ٢٠٢٤).

تاسعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث من خلال مراجعة وتحليل الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال البحث بقصد تشخيص موضوعها المتمثل بالميزة التنافسية، فهو يقوم على وصف موضوع البحث وأسبابها وتحليل جوانبها، فلا يقتصر على الوصف وإنما يمتد إلى التحليل والتفسير

الذي يعتمد على استخدام الطرق الإحصائية ومعالجة البيانات ومن ثم تقديم المقترحات. حيث يعرف بأنه: نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة، ومقدار حجمها، وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (العساف، ٢٠٠٦، ٢٧١).

عاشراً: أدوات البحث

استخدم البحث الأدوات الآتية:

- الاستبانة: موجهة لمديري ومعاوني مدارس التعليم الثانوي العام الرسمي والخاص في مدينة دمشق لتشخيص واقع الأداء الإداري في تلك المدارس وفق الميزة التنافسية.
- المقابلة: تم إجراء مقابلة مفتوحة مع (٣٠) من المديرين ومعاونيهم في مدارس التعليم الثانوي العام لتحديد معوقات تطبيق الميزة التنافسية.
- أسلوب دلفاي: تم توجيه استمارات دلفاي إلى الخبراء التربويين المختصين بالإدارة التربوية والمدرسية في وزارة التربية، بهدف التعرف إلى وجهات نظرهم وآرائهم للاستفادة منها في وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العامة (الرسمية والخاصة) وفق الميزة التنافسية.

حادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته

تكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم جميعهم في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (٢٤١) مديراً ومعاوناً، (الدليل الإحصائي الصادر عن مديرية التربية في دمشق، ٢٠٢٤). كما اشتمل مجتمع البحث على المختصين التربويين من الإداريين ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في وزارة التربية والبالغ عددهم (٣٥).

وتكونت عينة البحث من (٢١١) مديراً ومعاوناً موزعين على (٣١) مدرسة خاصة و(٧٨) مدرسة رسمية، كما تضمنت عينة البحث الخاصة بأسلوب دلفاي (٢٠) خبيراً تربوياً في وزارة التربية والتعليم.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للبحث ومشكلته وأسئلته وأهدافه وأهميته ومتغيراته وفرضياته ومنهجه وأدواته والجوانب النظرية والتطبيقية، لتتحدد ماهية البحث وهدفه الرئيسي وأبرز الإجراءات المتبعة لتحقيق هذا الهدف.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد

أولاً: نشأة مفهوم الميزة التنافسية وتطوره

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

خامساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

سادساً: أشكال المنافسة

سابعاً: معايير قياس الميزة التنافسية

ثامناً: محددات الميزة التنافسية

تاسعاً: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الميزة التنافسية في تطوير الأداء الإداري

خلاصة

تمهيد:

نظراً لأهمية موضوع الميزة التنافسية، فإن تطبيقها لم يقتصر على المؤسسات التجارية الربحية في القطاع الخاص فقط، بل تعداه إلى المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات، فالميزة التنافسية لم تعد ترفاً فكرياً، بل أصبحت ضرورة إدارية حتمية، في هذا الفصل سنتطرق الباحثة بإيجاز لمفهوم الميزة التنافسية، من خلال استعراض نشأتها ومفهومها وأهدافها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها وصولاً لأشكالها ومحدداتها ومعاييرها وتجارب بعض الدول بتطبيقها.

أولاً: نشأة مفهوم الميزة التنافسية وتطوره

يمكن اعتبار تطور مفهوم الميزة التنافسية بمثابة مرآة عاكسة لتطور الفكر الإداري والاقتصادي نفسه، حيث انتقل من مفهوم غامض وشامل في حقل الاقتصاد الكلاسيكي، إلى مفهوم دقيق ومفصل وأداة تشغيلية في قلب الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة. وقد كانت فكرة التفوق أو الميزة حاضرة في الفكر الاقتصادي منذ بداياته، ولكن بشكل عام ومجرد. ويمكن رؤية بذرة المفهوم في فكرة الميزة المطلقة، حيث تتفوق أمة على أخرى في إنتاج سلعة ما إذا أنتجتها بتكلفة أقل. وهذا المنظور كان عاماً وشاملاً على مستوى الدول. ثم جاء ديفيد ريكاردو (David Ricardo) ليطور المفهوم إلى الميزة النسبية عام (١٨١٧)، مقدماً فهماً أكثر دقة بأن التفوق لا يتعلق بالكفاءة المطلقة، بل بالكفاءة النسبية في استخدام الموارد، مما يسمح للتجارة أن تكون مفيدة للطرفين حتى لو كان أحدهما أكثر كفاءة مطلقة في كل شيء، ومع ذلك، ظل التحليل هنا على مستوى الاقتصاد الكلي والدولي، وهو مستوى عام جداً، لم يتطرق إلى سبب تفوق شركة ما على منافسيها في السوق العالمية أو المحلية (Canbolat, 2025, 3).

ومع بدايات القرن العشرين وظهور الشركات العملاقة، بدأ التركيز يتحول تدريجياً من مستوى الدولة إلى مستوى الصناعة والشركة، وقد قدمت نظرية المنظمة الصناعية في منتصف القرن العشرين الإطار التحليلي الأول الذي مهد الطريق لمفهوم الميزة التنافسية الخاص بالشركة، وركز هذا الإطار خاصة في أعمال جو باين وكارل كيبس (Joe Payne and Carl Keyes) _ على تحليل هيكل

الصناعة كمحدد رئيسي لأداء الشركات. وحسب هذا الرأي، فإن جاذبية الصناعة وربحيتهما تحددها قوى عامة وخارجة عن سيطرة الشركة، مثل قوة الموردين والمشتريين، وتهديد الوافدين الجدد، وتهديد السلع البديلة، وشدة المنافسة القائمة. وفي هذا الإطار، كانت الميزة التنافسية تُفهم بشكل عام على أنها قدرة الشركة على التكيف مع هذا الهيكل والبحث عن موقع يحميها من هذه القوى الخمس (Vogl & Holm, 2025, 85).

ثم جاء التحول الثوري مع مايكل بورتر (Michael Porter) في أوائل الثمانينيات، والذي يمكن وصفه بتخليص مفهوم الميزة التنافسية من عموميتها الاقتصادية والهيكلية ووضعه في سياقه الاستراتيجي الخاص والعملي. وقد قام بورتر بجملة من التحولات الحاسمة، كنقل التركيز بشكل حاسم من تحليل الصناعة إلى تحليل الشركة الفردية كمصدر للربحية التفاضلية. وقدم الأداة التشغيلية المركزية لهذا التحليل، فلم تعد الشركة كتلة واحدة، بل مجموعة من الأنشطة المترابطة (أنشطة أولية وأنشطة داعمة). وهنا تحول المفهوم من العمومية إلى التفصيل الدقيق؛ فالميزة التنافسية، بحسب بورتر، تنشأ من قدرة الشركة على أداء هذه الأنشطة الخاصة بشكل أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين (Porter, 2000, 8). لكن مدرسة بورتر، برغم ثورتها، تعرضت لانتقاد بأنها لا تزال تنظر إلى الشركة من الخارج من خلال علاقتها بالسوق والمنافسين وتهتمش ما بداخلها. ثم، حدث تطور نوعي آخر نحو مزيد من الخصوصية والتجسيد، مع ظهور نظرية الموارد والقدرات أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات. ولم تعد الميزة تأتي من موقع في السوق، بل من الموارد والقدرات الفريدة وغير القابلة للنقل داخل المؤسسة نفسها (Husein, Sweis & Abdallah, 2025, 1082). وهكذا، تحولت الميزة التنافسية من شيء موجود في السوق إلى شيء مخزون في كفاءات العاملين، وثقافة الشركة، وبراءات الاختراع، وعلاقات الموردين المميزة، أي في كل ما هو خاص وفريد في هذه الشركة بعينها، ولا يستطيع المنافس شراءه بسهولة في السوق.

وفي العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، امتد مفهوم الميزة التنافسية ليشابك مع قضايا أوسع، مما أعاده جزئياً إلى دائرة العمومية ولكن بطابع جديد. فمفهوم خلق القيمة المشتركة يجادل بأن

الميزة التنافسية المستدامة في عالم اليوم لا يمكن فصلها عن دور الشركة في المجتمع (Edlund, & Westergren, 2025, 361).

وعليه يتبين للباحثة أنّ هذه الرحلة الطويلة لمفهوم الميزة التنافسية قد تطورت من فكرة اقتصادية كلية عامة وغامضة، إلى أداة تحليل استراتيجي حادة تركز على الصناعة، ثم إلى نظرية عميقة تتغلغل في موارد الشركة الداخلية الأكثر خصوصية، ثم إلى مفهوم ديناميكي يتعلق بقدرة الشركة على التحول والتجديد، وأخيراً إلى رؤية توسعية تربط تفوق الشركة بقدرتها على الابتكار الاجتماعي وإعادة تعريف الأسواق. فلقد انتقل من سؤال عام: لماذا تتفوق بعض الدول أو الصناعات؟ إلى أسئلة بالغة الخصوصية: ما الأنشطة المحددة التي يجب أن نتقنها؟ وما مواردنا الأكثر قيمة وندرة؟ وكيف نستشف التغير ونتكيف معه؟ وكيف نخلق أسواقاً جديدة تلبي حاجات أعمق؟ وفي هذا الانتقال من العام إلى الخاص، تحول المفهوم من مجرد وصفة اقتصادية إلى فلسفة إدارية متكاملة للبقاء والتفوق، وانتقل إلى مجالات الحياة الأخرى ومنها المجال التربوي عبر المؤسسات التربوية.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها الأساس الذي يركز عليها أداء المؤسسات التربوية حرصاً للوصول إلى الأداء المتفوق وتتضح أهمية الميزة التنافسية بحسب ما أورده (محمود وعبد النبي، ٢٠١٩، ٣٤) بأنها لا تقتصر على تقديم خدمة روتينية تساعد في إيجاد سمعة طيبة للمدرسة أو شهرة للمؤسسة التعليمية وذلك في أذهان المستفيدين من _طلاب وأولياء أمور ومجتمع _ وتتبع من تصور واضح للتميز والتفرد، وهذا التميز لا يأتي من فراغ بل ينبثق من تصميم نظام تعليمي متكامل يمتلك ميزة فريدة تمكن المدرسة من التفوق على غيرها من المدارس المنافسة لها. الأمر الذي يُظهر قدرة المدرسة على تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين بفعالية واستباقية، إذ أن الميزة التنافسية الحقيقية تفرض على المدرسة أن تستمع بتمعن لصوت المجتمع الذي تخدمه وتستجيب لتطلعاته بتطوير عروضها بشكل مستمر، وهذه الاستجابة ليست آنية فحسب، بل ترسم نظاماً دائرياً من التطوير، حيث تسهم الميزة التنافسية

في إيجاد تحسينات مستقبلية مستمرة، وتدفع باتجاه الابتكار والتجديد في جميع الجوانب الأكاديمية والإدارية، مما يضمن بقاء المدرسة في مقدمة المشهد التعليمي (Zakir, 2025, 245).

مما سبق ترى الباحثة أن الميزة التنافسية تزداد أهميتها بالنسبة للمدارس مع تزايد حدة المنافسة بين مدارس القطاع العام ومدارس القطاع الخاص، وعليه أصبح تطبيق الميزة التنافسية ضرورة لمدارس القطاع العام من أجل الحفاظ على موقعها الريادي في التعليم وتحقيق أهدافها. والمدير الذي يدرك هذه الأهمية يصبح أكثر حرصاً على تطوير آليات إدارية تركز على تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات المتعلمين. كما يدفعه هذا الوعي إلى الاستثمار في بناء شراكات محلية تعزز موارد المدرسة وتفتح أمامها مجالات أوسع للتميز.

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية

لم يعد مفهوم الميزة التنافسية حكراً على المؤسسات الربحية فحسب، بل أصبح يشكل إطاراً استراتيجياً ضرورياً لتطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق تميزها في ظل التحديات المعاصرة. وفي هذا السياق، يمكن بلورة الأهداف الرئيسة للميزة التنافسية في التعليم من خلال التعدادات التالية:

- خلق تجربة تعليمية فريدة وشاملة: إذ تهدف الميزة التنافسية إلى تجاوز النمط التقليدي في نقل المعرفة، والسعي نحو تقديم تجربة تعليمية متكاملة تركز على تنمية الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لدى المتعلمين، بحيث تصبح المدرسة بيئة جاذبة ومحفزة للتعلم وليس مجرد فضاء لتلقي المعلومات.
- تنمية المهارات المستقبلية الأساسية لدى الطلاب: فتعمل الميزة التنافسية على إعداد الطلاب لمواجهة تعقيدات عالم متغير، من خلال التركيز بشكل عميق على تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين، وفي مقدمتها الابتكار والتفكير النقدي والمرونة والقدرة على التكيف، مما يمكنهم من التفاعل الإيجابي مع متطلبات المستقبل (Hetherington & Forrester, 2025, 872).

- جذب واستبقاء المواهب التربوية المتميزة: لا تقتصر بيئة التعلم المحفزة على الطلاب فحسب، بل تمتد لتكون ملاذاً للمواهب التربوية المتميزة من المعلمين والإداريين والقادة الواعدين. وتستهدف الميزة

التنافسية خلق مناخ عمل إبداعي يحافظ على الكفاءات ويجذب العناصر المتميزة، باعتبارهم عماد العملية التعليمية وسر تميزها.

- تطوير الخدمات والمناهج التعليمية باستمرار: لضمان بقاء التجربة التعليمية ذات صلة وفعالية، تسعى الميزة التنافسية إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة من خلال تحديث المناهج والخدمات التعليمية بشكل مستمر، مما يجعل التعلم عملية متجددة قائمة على الابتكار وليست حدثاً جامداً في الزمان أو المكان (Husein, Sweis & Abdallah, 2025, 1082).
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية: يقتضي تحقيق الميزة التنافسية توجيه الطاقات والموازنات المتاحة نحو المبادرات التي تعظم الأثر التعليمي الحقيقي. ويتم ذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد ودعم المشروعات الابتكارية القادرة على إحداث فرق نوعي في مخرجات التعلم.
 - تعزيز مكانة المؤسسة وبناء سمعتها التنافسية: تعمل الميزة التنافسية على بناء صورة ذهنية متميزة للمؤسسة التعليمية في المجتمع، مما يعزز ثقة أولياء الأمور والطلاب بها، ويرفع من تنافسياتها محلياً وعالمياً، ويجعلها خياراً مفضلاً في ظل تعدد البدائل التعليمية (Cheng, 2021, 224).
- تري الباحثة أن الميزة التنافسية في التعليم لم تعد ترفاً فكرياً أو خياراً استراتيجياً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة حتمية لاستدامة المؤسسات التعليمية وضمان فاعليتها. ففي ظل التحولات المتسارعة وتعدد البدائل التعليمية، لن يكون التميز خياراً بل شرطاً للبقاء. وتؤكد الباحثة أن جوهر الميزة التنافسية الحقيقية يكمن في قدرة المدرسة على الموازنة بذكاء بين تنمية المهارات المستقبلية للطلاب، واستقطاب الكفاءات التربوية، والتطوير المستمر للمناهج، والاستخدام الرشيد للموارد، لتقديم قيمة تعليمية استثنائية تنعكس إيجاباً على الفرد والمجتمع.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق مركز ريادي والبقاء في قلب المنافسة لا بدّ لها من الاعتماد على أبعاد تنافسية متكاملة تشكل هويتها المتميزة ضمن المجتمع. وأهم هذه الأبعاد ما يلي:

- **الجودة:** يمثل محور الجودة حجر الزاوية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمدارس في المشهد التعليمي المعاصر، حيث تحوّل من كونه معياراً إلزامياً إلى استراتيجية تفاضلية جوهرية، لم تعد الجودة تقاس بمؤشرات المدخلات فقط (كعدد المدارس أو المؤهلات)، بل انتقل التركيز بشكل حاسم نحو جودة المخرجات وقيمة العملية التعليمية المضافة، مما يجعلها مصدراً أصيلاً للتميز، فالمدرسة التي تتمكن من إثبات أثرها التحويلي في قدرات الطلاب المعرفية والمهاراتية والاجتماعية، وتقديم تجربة تعليمية متماسكة وشخصية، تبني سمعة تنافسية قوية قائمة على الثقة المبنية على الأدلة (Education at a Glance, 2023). وترى الباحثة أن هذا التحول النوعي في مفهوم الجودة لا يحدث تلقائياً، بل هو نتيجة مباشرة لتطوير الأداء الإداري وكفاءته وفعاليته ليصبح قادراً على قيادة هذا التغيير، فالإدارة هي التي تبني ثقافة التقييم الذاتي وهي التي تترجم جودة المخرجات التعليمية إلى خطط تطويرية.
- **التكلفة:** يختلف بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المدارس عن القطاع الربحي بل هو عكسه تماماً، فهو لا يتجلى في المدارس بالسعي لتحقيق أدنى تكلفة مطلقة، بل بتحقيق أعلى قيمة تعليمية ممكنة مقابل كل وحدة إنفاق، وهو ما يُعرف بالكفاءة التربوية (Educational Efficiency)، ويشكل هذا البعد ركيزة حاسمة خاصة في سياق الموارد المحدودة للمدارس العامة، حيث تقاس الميزة التنافسية بالقدرة على تحسين مخرجات التعليم كالتحصيل العلمي ومهارات الطلاب، مع ترشيد الإنفاق على المدخلات كالمواد والتجهيزات والطاقة. وتتحقق هذه الميزة عبر إدارة استراتيجية للموارد تعمل على تخفيض الهدر في جميع العمليات، وإعطاء الأولوية للاستثمارات ذات الأثر المباشر على التعليم، واستخدام التقنية لتبسيط الإجراءات وخفض التكاليف (Restarie, et al, 2026, 1254). ويعد الأداء الإداري المدرسي الآلية التنفيذية لهذا البعد، حيث تتحول سياسات الترشيح إلى واقع ملموس من خلال الإدارة المالية الرشيدة التي تعتمد على الموازنة التخطيطية، والرقابة على النفقات، والبحث عن مصادر تمويل مبتكرة، كما يسهم الأداء الإداري الفعال في تعظيم العائد من الموارد البشرية عبر التطوير المستهدف للمعلمين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يرفع إنتاجيتهم ويقلل

من تكلفة الدوران الوظيفي وبالتالي فإن الكفاءة العالية في المدرسة هي التي تدبر مواردها بذكاء لتحقيق أقصى أثر تعليمي بأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في جذب الثقة المجتمعية (Cheng, 2021, 115). وترى الباحثة من وجهة نظرها أن سعي المدرسة الثانوية لتقليل التكلفة قد يؤثر سلباً على جودة المخرجات التعليمية الحقيقية إذا لم يدار بحكمة من قبل الإدارة، فخفض النفقات على تدريب المعلمين والكادر الإداري، أو تقليص الموارد التعليمية أو زيادة كثافة الفصول، كلها إجراءات تخفض التكلفة لكن على فترة قصيرة المدى، وتفتت صلب الميزة التنافسية الحقيقية للمدرسة.

- **المرونة التنظيمية:** يتجاوز هذا البعد مفهوم البقاء ليشمل قدرة المدرسة على التكيف الاستباقي، وامتصاص الصدمات، والاستفادة من التغيرات لتحقيق نمو وتطور مستمر. وفي سياق المدارس الثانوية، تتجلى هذه المرونة في القدرة على تعديل المناهج والاستراتيجيات التعليمية بسرعة والاستجابة للتحديات المفاجئة كالأزمات أو التغيرات الديموغرافية، وفي تبني التقنيات الحديثة، وإعادة تنظيم الموارد بكفاءة. وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الإداري؛ فالإدارة التي تتبنى نماذج قيادية تحويلية وتوزيعية، وتستثمر في بناء قدرات الكوادر، وتعمل على تصميم هيكل تنظيمي مرن، واعتماد أنظمة اتخاذ قرار قائمة على البيانات، هي التي تحول المدرسة من مؤسسة جامدة إلى مؤسسة حيوية ديناميكية. وبالتالي فإن قوة الأداء الإداري تقاس بقدرته على قيادة التغيير المخطط وإدارة التحول غير المتوقع، مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة تجعل المدرسة قادرة على المنافسة (Duche, 2020, 215) وعلية تجد الباحثة أن المرونة التنظيمية هي رافعة أساسية لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية في ظل المنافسة الشديدة مع المدارس الأخرى من خلال قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وإعادة تشكيل هيكلها وإجراءاتها لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

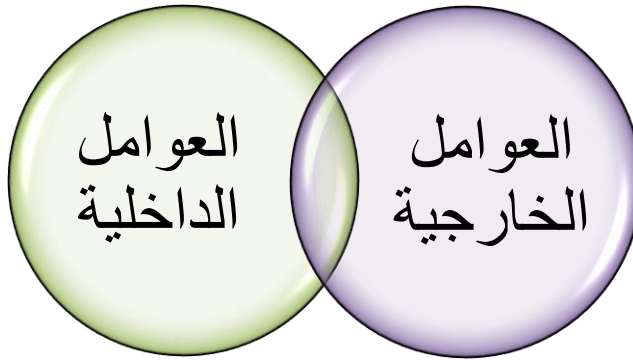
• **الاستجابة:** يشكل بعد الاستجابة عاملاً حاسماً في تشكيل الميزة التنافسية للمدارس المعاصرة، لاسيما في ظل بيئة تعليمية سريعة التغير تتسم بتحول توقعات المستفيدين وتطور المتطلبات المجتمعية، ويتجسد هذا البعد بالاستجابة الأكاديمية من خلال تحديث المناهج وأساليب التدريس لمواكبة مهارات القرن الحالي، والاستجابة المجتمعية عبر إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار، والاستجابة التقنية بتبني الحلول الرقمية التي تعزز تجربة التعلم. وتعد فعالية الأداء الإداري المحرك الرئيسي لهذا البعد، إذ تعتمد قدرة المدرسة على الاستجابة على كفاءة أنظمتها الإدارية في جمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات المستنيرة وتوزيع الموارد بالشكل الأمثل فالإدارة المرنة هي التي تمكن المدرسة من تحويل التحديات إلى فرص للتميز، مما يعزز سمعتها التنافسية (Harris & Jones, 2020, 243). وبالنظر إلى ما سبق ترى الباحثة أن الاستجابة لا تقاس بمجرد الرد على شكوى من ولي أمر الطالب بسرعة قصوى بل هو أكثر من ذلك في زمن يتسم بالاضطراب المتسارع فبعد الاستجابة هو اختبار حقيقي لأصالة المدرسة، فكيف للمدرسة أن تستطيع تعليم الطلبة سرعة التكيف لمتطلباتها وهي غير قادرة على سرعة التكيف مع المستجدات، فالاستجابة هي التي تميز المدرسة عن غيرها، وتسهم في جاذبيتها وصورتها الذهنية الإيجابية.

• **الإبداع الإداري والتكنولوجي:** يشكل الإبداع الإداري والتكنولوجي بعداً حيوياً في بناء الميزة التنافسية لا كمجرد ترف تقني، بل كنسيج متكامل يعيد هندسة العمليات التعليمية والإدارية معاً، فالإبداع الإداري يمثل العمليات العقلية القادرة على تحدي الثوابت وتصميم نماذج عمل مرنة، بينما تمثل التكنولوجيا الأدوات الحاسمة لترجمة هذه الرؤى على واقع ملموس، وتكمن قوة هذا البعد في العلاقة التكافلية بينهما حيث يخلق الإبداع الإداري الحاجة لحلول تكنولوجية مبتكرة، وتفتح التكنولوجيا بدورها آفاق جديدة للإبداع الإداري في حلقة مستمرة، وكل ذلك يرتبط بالأداء الإداري الفاعل الذي لا يقتصر على الأداء الروتيني، بل يتحول لمنصة تدعم الابتكار، من خلال توفير الموارد والبعد عن البيروقراطية، وخلق بيئة تجريبية آمنة لتطبيق الأفكار الجديدة، وبذلك يصبح الأداء الإداري المحرك

الذي يحول الإبداع والتكنولوجيا من أفعال إلى ممارسات مؤسسية تعزز كفاءة العمليات وتثري التجربة التعليمية (Sheninger, 2019, 34). بناء على ما سبق تستنتج الباحثة أن الإبداع الإداري والتكنولوجي توأمان لا ينفصلان فالإبداع الإداري هو عقلية القيادة التي تتحدى الثوابت والتكنولوجيا هي الأداة التي تساعد هذه العقلية على تحقيق أهدافها فمن الخطأ أن تسعى المدرسة فقط لتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة من دون قيادة إدارية ناجحة تتبنى ثقافة الابتكار والإبداع.

خامساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

صنف الباحثون العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية:



الشكل (١) العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية (تصميم الباحثة)

من الشكل رقم (١) نجد أن الميزة التنافسية للمدارس الثانوية محصلة تفاعل معقد بين منظومة من العوامل الداخلية التي يمكن للمدرسة التحكم فيها، وعوامل خارجية تشكل بيئتها التشغيلية والاستراتيجية. ويمكن إبراز هذه العوامل على النحو الآتي:

٥_١ العوامل الداخلية (عوامل المدرسة): هي العوامل التي تنشأ داخل المدرسة وتقع ضمن نطاق سيطرة إدارتها وقادتها، وتشمل:

- رأس المال البشري والقيادة: يتضمن الكفاءات القيادية من مدير المدرسة ونوابه (وجوده وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية). كما يشمل أسلوب القيادة المتبع في المدرسة، ومهارات المعلمين، والتطوير المهني المستمر، والروح المعنوية للكادر (Harris & Jones, 2020, 246).

- الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي: تشمل القيم السائدة، وطبيعة العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي، ومستوى الثقة والتعاون، وثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة، والتركيز على التعلم المستمر، والمناخ الداعم نفسياً واجتماعياً للطلاب.
- الاستراتيجيات والسياسات الداخلية: وتتضمن وضوح الرؤية والرسالة، وفاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي، وجودة أنظمة التقويم والتقييم الداخلي، كما تتضمن سياسات التوظيف والترقية، ونظم الحوافز، وإجراءات ضمان الجودة التي تتبناها المدرسة داخلياً.
- الموارد المالية والمادية: تشمل كفاءة تخصيص الميزانية، وتوفير المرافق والتجهيزات الحديثة (المختبرات، المكتبات، التقنيات) وتوظيف الموارد المالية لدعم الأولويات الاستراتيجية (كالتدريب أو البنية التحتية التقنية) بدلاً من الإنفاق الروتيني (Khalifa, 2018, 120).

٥_٢ العوامل الخارجية (عوامل البيئة): هي القوى الخارجة عن سيطرة المدرسة المباشرة، ولكنها تؤثر بشكل جوهري على قدرتها على المنافسة، وتتطلب منها المراقبة والتكيف:

- السياسات والإطار التشريعي الحكومي: يعد النظام التعليمي المركزي، واللوائح المنظمة للعمل، والمعايير الوطنية للتقويم والمناهج، ومتطلبات الاعتماد من أبرز المؤثرات في تميز المدرسة، فهي تحد من هامش الحرية أو توفره، وتشكل الأرضية التي تتنافس عليها جميع المدارس (Schleicher, 2018, 261).

- البيئة الاجتماعية والاقتصادية: تشمل الخصائص الديموغرافية للمجتمع المحلي كالثقافة والدخل ومستوى التعليم وتوقعات أولياء الأمور المتزايدة والمتغيرة، وقوة التنافس مع المدارس الخاصة أو الدولية كما أن حالة سوق العمل المحلي تؤثر على توجهات الطلاب نحو التخصصات.
- التقدم التكنولوجي والرقمنة: يفرض التسارع التقني وانتشار أدوات التعلم الرقمية تحدياً مستمراً على المدارس، فقدرة المدرسة على تبني التقنيات المناسبة وتوظيفها بفعالية في التعليم والإدارة

لم تعد خياراً ترفيهياً، بل أصبحت شرطاً أساسياً للمنافسة في العصر الرقمي (Sheninger, 2019, 76).

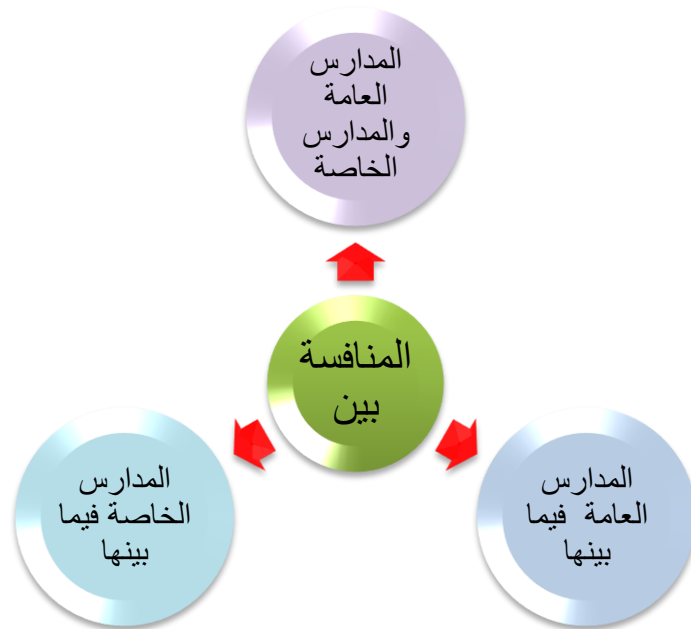
- المنافسة في سوق التعليم المحلي: تحدد عدد ونوعية المدارس البديلة المتاحة (حكومية، خاصة، دولية، تعليم منزلي) شدة الضغط التنافسي، مما يدفع المدارس لتطوير عرضها التعليمي المتميز والتركيز على فئات مستهدفة محددة.
- الشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين: تشمل العلاقات مع الجامعات، والقطاع الخاص، والمؤسسات المجتمعية، والإعلام. ويمكن للشراكات الفاعلة أن تمنح المدرسة موارد إضافية، وفرصاً للطلاب، وتعزيزاً لسمعتها، مما يعزز موقعها التنافسي (Harris & Jones, 2019, 246).

وتجد الباحثة أن فاعلية الإدارة المدرسية تكمن في الإفادة القصوى من العوامل الداخلية التي تملك زمامها، مع الاستجابة الذكية والاستباقية للعوامل الخارجية والتكيف معها. فالمدرسة التي تبني قدرات داخلية صلبة (كفاءات، ثقافة) وتوظفها للتفاعل الإيجابي مع متطلبات البيئة الخارجية (سياسات، تكنولوجيا، منافسة) هي التي تنجح في توفير ميزة تنافسية مستدامة حيث أن إدراك المدير للعوامل المؤثرة على الميزة التنافسية يجعله أكثر استعداداً لتصميم خطط إدارية تتوافق مع بيئة مدرسته. فالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية جميعها تؤثر على الأداء الإداري، وعلى المدير أن يحسن قراءة هذه العوامل ويتكيف معها. وهذا يتطلب منه مهارات تحليلية وقدرة على التفاوض والتواصل مع الجهات المختلفة لتأمين الموارد اللازمة، وضمان استمرارية المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية.

سادساً: أشكال المنافسة

تسهم أشكال المنافسة المتنوعة بين المدارس في دفعها نحو تحقيق التميز بشكل إيجابي، حيث تتنافس المؤسسات التعليمية على مستويات متعددة وفقاً لما أشار إليه (Abu Nasra, 2021, 348) حول ضرورة المنافسة في جذب واستقطاب الطلاب من خلال تعزيز السمعة الأكاديمية وتقديم برامج مبتكرة

لزيادة الحصة السوقية، إلى جانب المنافسة على الموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من المديرين والمعلمين الذين يشكلون عماد جودة العملية التعليمية. كما تبرز منافسة التميز الأكاديمي التربوي عبر مؤشرات أداء مثل نتائج الاختبارات الوطنية ومعدلات القبول الجامعي وتوزيع المسارات التعليمية، بينما تتسابق المدارس أيضاً في تقديم خدمات ومرافق متميزة تشمل برامج الدعم والأنشطة اللاصفية والرحلات والأندية المدرسية والبنية التحتية التقنية المتطورة. بالإضافة إلى ذلك، تظهر منافسة بناء الشراكات والدعم المجتمعي عبر تعزيز العلاقات مع أولياء الأمور والجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم رسالة المدرسة ومواردها، وأخيراً منافسة الإبداع والابتكار المؤسسي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة كالقيادة الرقمية والاستدامة والريادة الطلابية. وفي إطار أكثر تفصيلاً، أضافت دراسة (العتيبي والحميدان، ٢٠٢٣، ١٢٠) أن هذه المنافسات تتشكل في ثلاثة أنماط رئيسية تتمثل في المنافسة بين المدارس العامة مع بعضها البعض، وبين المدارس العامة والمدارس الخاصة، وكذلك المنافسة القائمة بين المدارس الخاصة فيما بينها، مما يعكس ديناميكية متعددة المستويات في السوق التعليمي. كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (٢) أشكال التنافسية (تصميم الباحثة)

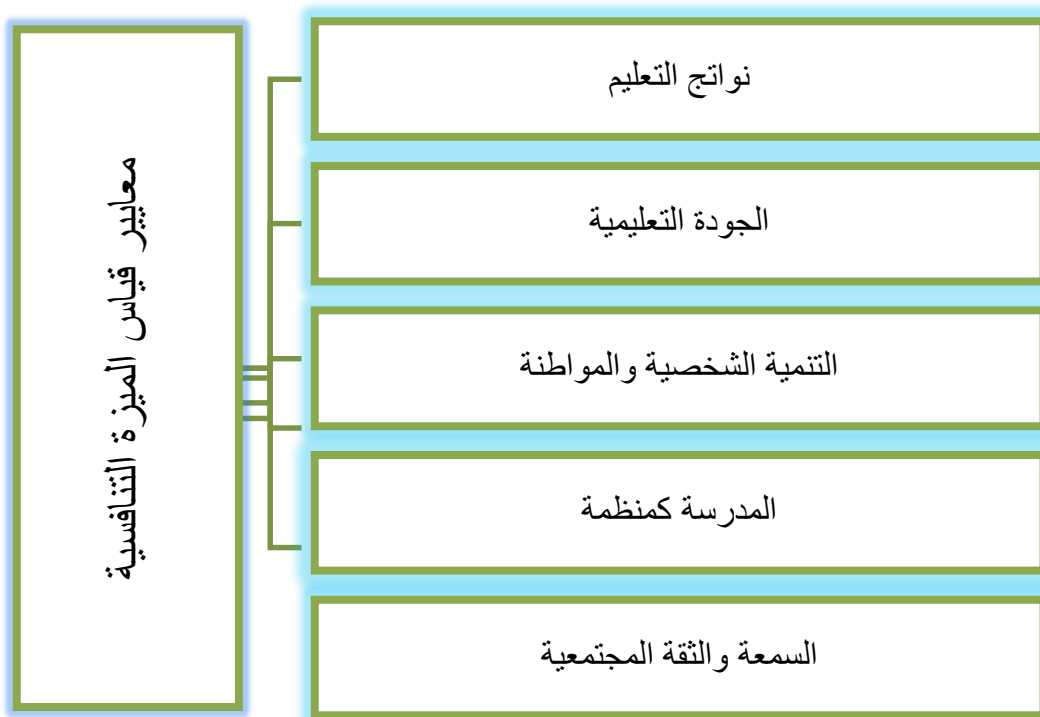
ويتبين للباحثة من خلال الشكل السابق أنه يتوجب على مدير المدرسة استيعاب هذه الأشكال التنافسية، ليصبح قادراً على تحليل موقع مدرسته بدقة سواء في مواجهة مدارس القطاع الخاص أو المدارس العامة الأخرى، مما يمكنه من تصميم سياسات إدارية تستهدف إبراز نقاط القوة المميزة لمدرسته كجودة المعلمين أو استخدام التكنولوجيا أو تنوع الأنشطة. وبالتالي فإن تطوير الأداء الإداري يقوم على تبني استراتيجيات مرنة تسمح بمواجهة المنافسة من خلال تقديم خدمات جديدة، وتوسيع قنوات التواصل مع المجتمع، وتحسين المخرجات التعليمية بما يعزز موقع المدرسة في البيئة التعليمية بشكل عام.

سابعاً: معايير قياس الميزة التنافسية

بناءً على الإطار المرجعي لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي الصادر عن هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، يمكن تحديد معايير قياس الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي عبر البنود الآتية:

- معايير نواتج التعلم: تحقيق تميز واضح في المؤشرات الكمية والنوعية، مثل نتائج الاختبارات الوطنية) ومعدلات القبول في الجامعات المرموقة والمسارات التنافسية، وحصول الطلاب على جوائز في المسابقات العلمية والأولمبيات على المستويين المحلي والدولي.
- معايير الجودة التعليمية: تطبيق نموذج تربوي متميز يدعم التعلم والإبداع، من خلال منهجية تدريس مبتكرة، وبرامج إثرائية وتخصصية (كالعلوم والهندسة أو الفنون) واستخدام متقدم للتكنولوجيا التعليمية والذكاء الاصطناعي في عمليتي التعليم والتقييم.
- معايير التنمية الشخصية والمواطنة: وجود بيئة مدرسية داعمة تنتج طلاباً بملامح قيادية واضحة، ومهارات عالية في التواصل والعمل الجماعي، ومشاركة فاعلة في الأعمال التطوعية والمبادرات المجتمعية، مع تعزيز القيم والهوية الوطنية.

- معايير المدرسة كمنظمة متعلمة: تميز القيادة المدرسية في إدارة التغيير والابتكار، ووجود برامج مستدامة ومؤثرة للتطوير المهني للكوادر التعليمية، وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص لتعزيز فرص الطلاب.
 - معايير السمعة والثقة المجتمعية: تحقيق رضا عالٍ بين المستفيدين _الطلاب وأولياء الأمور_ وسمعة إيجابية مبنية على قصص نجاح الخريجين، وجاذبية المدرسة للطلاب المتميزين من خارج نطاقها الجغرافي (هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٢).
- وكما هو موضح في الشكل رقم (٣) الذي يوضح معايير قياس الميزة التنافسية من خلال نواتج التعلم والجودة التعليمية والتنمية الشخصية والمواطنة والمدرسة وسمعتها.



الشكل (٣) معايير قياس الميزة التنافسية

وتتحدد أيضاً معايير قياس الميزة التنافسية وفق ما أشار (البقي، ٢٠٢٣، ٣٧) في مدارس التعليم الثانوي في الوقت الحاضر من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس جودة المخرجات التعليمية وقدرة المدرسة على التميز المستمر. وأبرز هذه المعايير: نسبة نجاح الطلاب

وتفوقهم في الاختبارات الوطنية والدولية، ومعدلات قبول الخريجين في الجامعات المرموقة، وجودة البرامج الأكاديمية والتخصصية (مثل STEM أو البرامج الدولية)، ومدى توفر الأنشطة اللاصفية والبرامج الابتكارية التي تنمي المهارات القيادية والاجتماعية. كما تشمل المعايير مستوى رضا أولياء الأمور والطلاب، وكفاءة الهيئة التعليمية وتطورها المهني، وجودة البنية التحتية والتقنية، وسمعة المدرسة المجتمعية. ويعتمد التقييم المعاصر بشكل متزايد على مؤشرات القيمة المضافة التي تقيس مدى تطوير المدرسة لقدرات الطلاب مقارنة بمستواهم عند الالتحاق بها، مما يعكس الدور الحقيقي للمدرسة في عملية التعلم.

ترى الباحثة إن اعتماد المدير على معايير موضوعية لقياس الميزة التنافسية يعزز من شفافية أدائه الإداري. فقياس رضا الطلاب وأولياء الأمور، ومستوى تحصيل الطلاب، وكفاءة استخدام الموارد، كلها معايير يمكن أن تشكل أساساً لتقييم الأداء الإداري. والمدير الذي يطبق هذه المعايير بشكل دوري يصبح أكثر قدرة على تحسين عمله باستمرار، وضمان تحقيق المدرسة لقيمة تنافسية مستدامة.

ثامناً: محددات الميزة التنافسية

تتشكل محددات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وخاصة في المدارس الثانوية العامة، نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التي تؤثر في قدرة المدرسة على بناء موقع تنافسي متفوق ومستدام. ويمكن تصنيف هذه المحددات إلى ثلاثة مستويات مترابطة: المحددات الداخلية التنظيمية، المحددات البيئية الخارجية، والمحددات الاستراتيجية التكاملية.

١٠-١ المحددات الداخلية التنظيمية: تشمل هذه المحددات العوامل الداخلية التي تسيطر عليها المدرسة بدرجة عالية، وهي تشكل أساس بناء الميزة:

- المحدد الهيكل والقيادي: يتعلق بكفاءة الهيكل التنظيمي ومرونته، ونمط القيادة السائد بالمدرسة ذات الهيكل الأفقي المرن والقيادة التحويلية التي تحفز الابتكار وتعمل على تمكين المعلمين والإداريين، تكون أكثر قدرة على توليد ممارسات إدارية وتعليمية متميزة يصعب تقليدها.

• محدد الموارد والقدرات: يعد وجود موارد مادية وتقنية حديثة مهماً، لكن الموارد غير الملموسة هي الأكثر حسماً وتشمل: رأس المال البشري وكفاءة ومهارات المعلمين والإداريين (رأس المال المعرفي) والمناهج، والأساليب التربوية، وقواعد البيانات (رأس المال التنظيمي) والثقافة المؤسسية الداعمة للتميز، وأنظمة الحوافز وتتجلى القدرات في تمكن المدرسة من دمج هذه الموارد وتوظيفها بشكل فعال وفريد.

• محدد العمليات والأنظمة: تشمل كفاءة وفعالية العمليات الإدارية الأساسية، مثل التخطيط، والتواصل، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء، وإدارة الجودة وتحدد هذه العمليات قدرة المدرسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات متميزة بفعالية تكلفة عالية (Nkundabanyana, & Okwee, 2024, 88).

١٠_٢ المحددات البيئية الخارجية: وهي العوامل الخارجة عن سيطرة المدرسة المباشرة، لكن نجاحها يتوقف على قدرتها على التفاعل معها واستثمار الفرص الناتجة عنها والتخفيف من التهديدات، وتشمل:

• المحدد التنافسي: ويقصد به طبيعة المنافسة في البيئة التعليمية المحلية وكثافتها، والتي قد تأتي من مدارس خاصة أو حكومية أخرى، أو بدائل تعليمية كالتعليم المنزلي أو الدولة. وتحدد هذه البيئة درجة الضغط على المدرسة للابتكار وتحسين أدائها.

• المحدد المجتمعي والسياسي: يتضمن توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل)، وكذلك السياسات والتشريعات التعليمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ومعايير المساءلة المفروضة. يجب أن تتواءم الميزة التنافسية مع هذه المتطلبات والسياسات لضمان شرعيتها ودعمها.

• المحدد التكنولوجي والاقتصادي: يشير إلى سرعة التطور التكنولوجي وضرورة دمجها في التعليم والإدارة، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية التي تؤثر على ميزانيات التعليم وفرص التمويل الإضافي عبر الشراكة المجتمعية (Schuster, 2025, 36).

١٠_٣ المحددات الاستراتيجية التكاملية وهي محدّدات تنشأ من تفاعل العوامل الداخلية والخارجية، وتعكس قدرة المدرسة الإدارية على صياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة. وتتضمن:

- القدرة على التكيف والاستجابة: وهي قدرة المدرسة على قراءة الإشارات البيئية مبكراً، والتكيف السريع مع المتغيرات (كالأزمات أو المتطلبات الجديدة)، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يحافظ على تفوقها.
- القدرة على التعلم التنظيمي: وتعني قدرة المدرسة على توليد المعرفة من ممارساتها الداخلية ومن البيئة الخارجية، وتوزيع هذه المعرفة، ودمجها في تحسين عملياتها ومنتجاتها بشكل مستمر، وثمّن هذه القدرة المدرسة من تحويل التحديات إلى فرص للتعلم والنمو.
- قدرة بناء الشبكات والشراكات: وتتمثل في قدرة المدرسة على إدارة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى (جامعات، شركات، منظمات مجتمعية) تمكنها من الوصول إلى موارد ومعارف وخبرات تكميلية تعزز عروضها وقدراتها (Bush & Bell. 2022, 29)

مما سبق ترى الباحثة أن هذه المحددات تحدّ من تطبيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية، إلا أن وجود تلك المحددات لا يعني عدم التفكير بتطبيق الميزة التنافسية في المدارس، بل يتوجب على الإدارة المدرسية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب على تلك المعوقات والمحددات، بهدف تحقيق موقع تنافسي للمدارس ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية برمتها، فتشير محدّدات الميزة التنافسية إلى العوامل التي تعوق أو تدعم تحقيقها. وهذا يجعل المدير يؤكد على ضرورة العمل على إزالة المعوقات الداخلية مثل ضعف الحوافز أو قلة التدريب، وتعزيز الداعمين مثل بناء ثقافة مدرسية إيجابية، وتطوير مهارات المعلمين، وتحديث البنية التحتية. فالإدارة الفاعلة للمحددات تمثل أحد أهم جوانب تطوير الأداء الإداري، لأنها تتيح للمدرسة التغلب على التحديات وتحويلها إلى فرص للنمو والتميز.

تاسعاً: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق الميزة التنافسية في تطوير الأداء الإداري

في إطار سعي البحث الحالي للكشف عن تطبيق الميزة التنافسية وأثرها على الأداء الإداري في المدارس الثانوية، تبرز الحاجة إلى استقراء التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، إذ تعد هذه التجارب مدرسة عالمية غنية بالدروس المستفادة، حيث تتباين النماذج التعليمية بين الدول انطلاقاً من فلسفة مجتمعاتها وأولوياتها. وتكشف التجارب الدولية، سواء في الدول النامية أو المتقدمة، عن إجراءات عملية متنوعة تم تنفيذها لتحقيق هذه الميزة، مما أدى إلى تحسين التخطيط، ودعم الابتكار، وزيادة فعالية القيادة المدرسية. فيما يأتي تجارب بعض الدول في هذا المجال:

- **تجربة سنغافورة:** تُمثل تجربة سنغافورة في التعليم نموذجاً استثنائياً لتجسيد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال ربط السياسة التعليمية استراتيجياً بالأهداف الوطنية للتنمية البشرية والاقتصادية. ويعود أساس هذا التميز إلى رؤية وطنية واضحة ومتطورة تعاملت مع التعليم كاستثمار حاسم في رأس المال البشري، وهو المورد الوحيد للبلاد الخالية من الثروات الطبيعية، حيث تحول التركيز عبر العقود من محور الأمية إلى بناء اقتصاد المعرفة ثم إلى تنمية "المتعلم الموجه ذاتياً". وقد تحققت هذه الرؤية عبر آليات مؤسسية دقيقة، أبرزها نظام انتقاء وتطوير مهني صارم للمعلمين يجذب أفضل الخريجين ويوفر لهم مسارات تقدم مهنية واضحة وتدريباً مستمراً ممولاً بالكامل، مما يضمن وجود كفاءات تعليمية عالية في كل فصل دراسي. بالإضافة إلى ذلك، تبنت الدولة نموذج حوكمة مرناً يوازن بين المعايير الوطنية الموحدة واللامركزية الذكية، حيث تُمنح المدارس المتميزة استقلالية في الابتكار مع ضمان تبادل المعرفة ودعم المدارس الأقل أداءً، مما يحول النظام إلى شبكة تعلم نشطة. كما أن المناهج الديناميكية المتوازنة التي تدمج التميز الأكاديمي في العلوم والرياضيات مع تنمية المهارات الشخصية والقيم، مدعومة بنظام تقييم يتجاوز الحفظ إلى قياس التفكير النقدي، تشكل آلية محورية أخرى. وتتجلى نتائج هذا النموذج التنافسي في مؤشرات أداء دولية متفوقة ومتسقة، حيث تصدرت سنغافورة قوائم اختبارات البيزا (PISA) وهو

اختبار ترعاه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتميز (TIMSS) العالمية وهو (اختبار ترعاه الهيئة الدولية لتقييم التحصيل التربوي IEA)، ليس في التحصيل المعرفي فحسب بل أيضاً في مهارات حل المشكلات المعقدة. كما تترجم هذه الجودة إلى مؤشرات نجاح داخلي ملموسة كملاءمة الخريجين العالية لسوق العمل ومعدلات بطالة منخفضة بين الشباب (Hogan & Gopinathan, 2022, 161-162). وبالتالي، فإن التميز السنغافوري ليس محض صدفة، بل هو ثمرة تصميم نظامي متعمد يقوم على الجودة في المدخلات (المعلمون والطلاب)، والكفاءة في العمليات (الحكومة والمناهج)، والفعالية في المخرجات (الأداء والتأثير)، مما يخلق حلقة ذاتية التعزيز من التحسين المستمر تضع النظام التعليمي في طليعة القدرة التنافسية الوطنية.

- **تجربة فنلند:** يعود تميّز النظام التعليمي في فنلندا إلى أسباب جوهرية، أبرزها الثقة العالية بالمعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً في مرحلتَي الماجستير والتربية العملية، والاستقلالية الواسعة للمدارس في تصميم المناهج بما يتناسب مع سياقها المجتمعي، إضافة إلى عدم الاعتماد على الاختبارات الموحدة، مما يحوّل التركيز من التنافس على الدرجات إلى تنمية الكفايات الحياتية والتعلم مدى الحياة. وتعمل آليات التميّز عبر بيئة تعليمية داعمة خالية من التقسيم الطبقي أو المسارات المُبكرة، حيث يلتحق جميع الطلاب بالمدارس الشاملة حتى نهاية المرحلة الثانوية، مع توفير دعم فردي مكثّف لمن يحتاجه، وتعزيز التعاون بدلاً من المنافسة الفردية بين الطلاب والمدارس. وتظهر مؤشرات هذا التميّز بشكل مستمر في نتائج فنلندا المتفوّقة في تقييمات البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، إلى جانب معدلات متدنية جداً في الفوارق بين المدارس، ومستوى عالٍ من الرضا والرفاهية النفسية بين الطلاب، مما يؤكد أن التميّز الحقيقي هو ذلك القادر على الجمع بين الجودة الأكاديمية العالية والعدالة الاجتماعية الشاملة (Sahlberg, 2021, 44).

- **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:** تتبنى الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم الميزة التنافسية في تعليمها الثانوي من خلال نظام لامركزي قائم على المرونة والابتكار، حيث تتمتع الولايات

والمقاطعات التعليمية والمدارس الفردية بقدر كبير من الاستقلالية في تصميم المناهج والتخصصات البرامجية. ومن أبرز أسباب هذا التميز التركيز على تلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية وتعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الطلاب، مما أدى إلى ظهور مدارس متخصصة في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، والفنون، والريادة، إضافة إلى برامج التعليم المهني والتقني المتقدم (Career and Technical Education) التي تشارك في تصميمها الشركات المحلية. وتعمل آليات التميز على دمج التكنولوجيا المتقدمة في الفصول الدراسية، وتطبيق نماذج تعليمية قائمة على المشاريع والتحديات الواقعية، مع إتاحة خيارات واسعة من المواد الاختيارية والمسارات المتقدمة (Advanced Placement) والبرامج الدولية (International Baccalaureate). وتظهر مؤشرات هذا التميز في نسب الالتحاق المرتفعة بالتعليم العالي، والإنجازات المتميزة للأمريكيين في الحقول الابتكارية والبحثية على المستوى العالمي، بالإضافة إلى جذب أعداد كبيرة من الطلاب الدوليين لنظامها التعليمي (Taher, 2024, 187).

- **تجربة كوريا الجنوبية:** ارتكز التميز في كوريا الجنوبية على منظومة متكاملة من العوامل الثقافية والسياسية والاجتماعية. فمن أهم أسباب هذا التميز وجود إجماع وطني راسخ على أن التعليم هو الركيزة الوحيدة لتحقيق الازدهار الاقتصادي في بلد يفتقر للموارد الطبيعية، مما حوّل الاستثمار في التعليم إلى أولوية قصوى للأسر والحكومة على حد سواء. وتم تطبيق آليات تنفيذية داعمة لهذا التوجه، مثل نظام القبول الجامعي التنافسي، والذي أثر بدوره على منهجية التدريس والتركيز على التفوق في الرياضيات والعلوم، إضافة إلى الاستثمار الحكومي الضخم في تدريب المعلمين وتوفير البنية التحتية التكنولوجية المتطورة حتى في المناطق النائية. ويؤكد الباحث (سورينسن، ٢٠٢٣) في تحليله لنظام التعليم الكوري على أن هذه النتائج هي ثمرة لعقد اجتماعي غير مكتوب يربط نجاح الفرد باجتهاده التعليمي، مدعوماً بسياسات حكومية جريئة حققت توازناً صعباً بين المنافسة الشديدة والعدالة النسبية في فرص الوصول إلى التعليم الجيد (Sorensen, 2023, 58).

- **تجربة الإمارات العربية المتحدة:** تبنت الإمارات العربية المتحدة رؤية استراتيجية تهدف إلى إعداد جيل قادر على مواكبة متطلبات الاقتصاد المعرفي والثورة الصناعية الرابعة. وترتكز أسباب التميز على عوامل رئيسية، أبرزها التوجيه الحكيم للقيادة الذي جعل التعليم أولوية وطنية، والاستثمار السخي في البنية التحتية التكنولوجية، وشراكات فاعلة مع مؤسسات عالمية رائدة. كما أسهمت فلسفة التعليم المتمحور حول المستقبل في تحفيز الابتكار وربط المناهج باحتياجات سوق العمل الناشئ. أما آليات التطبيق فقد تجلّت في إدخال تخصصات نوعية مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات، وتطبيق أنظمة تعليمية مرنة كمسار "التعليم التخصصي"، وتمكين المعلمين عبر برامج تدريب مستمرة متطورة. كما عززت المختبرات العلمية المتقدمة والمنصات الذكية بيئة تعلم تفاعلية، مدعومة بسياسات تشجيع البحث العلمي والريادة، (الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء، ٢٠٢٠، ٢٢-١٠).

- **تجربة السعودية:** يأتي التميز في هذه التجربة نتيجة أسباب استراتيجية، أبرزها الدعم السياسي والتمويلي غير المسبوق الذي جعل التعليم أولوية وطنية عليا، والتركيز على بناء اقتصاد معرفي يقلل الاعتماد على النفط، إضافة إلى استجابة النظام التعليمي للتوجهات العالمية نحو التعليم القائم على المهارات والابتكار ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدت الآليات على إصلاحات شاملة، تمثلت في تطوير المناهج الدراسية لتعزيز التفكير النقدي والتحليل، وإدماج التقنيات الرقمية والمختبرات المتقدمة في الفصول الدراسية، وتقديم مسارات متنوعة، تلائم ميول الطلاب واحتياجات سوق العمل. كما أولت التجربة تطوير القيادات التعليمية والمعلمين عبر برامج تدريبية مكثفة محلية ودولية أهمية قصوى. وأكدت دراسة ديفيد بجامعة أكسفورد بالسرعة والشمولية التي تنفذ بها السعودية إصلاحاتها التعليمية، معتبراً أن دمج التقنية مع التطوير المهني المركز يشكل نقطة قوة فريدة في النموذج السعودي (OECD, 2024, 17-19).

وبناء عليه ترى الباحثة أن هذه الدول تتقاطع في بعض أساليب تطبيق الميزة التنافسية في التعليم وتختلف في البعض الآخر لذلك عرضت الباحثة أوجه التشابه والاختلاف بين تجارب الدول السابقة الذكر وكانت كالتالي:

أوجه التشابه الرئيسية: على الرغم من التباين الكبير في السياقات التاريخية والثقافية والجغرافية بين سنغافورة والولايات المتحدة وفنلندا والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية، إلا أن هذه الدول تلتقي في رؤية استراتيجية مشتركة تجعل من التعليم الثانوي محركاً رئيسياً للميزة التنافسية الوطنية. فجميعها تعاملت مع التعليم كاستثمار استراتيجي وليس كخدمة اجتماعية فحسب، وربطت مخرجاته بشكل عضوي بمتطلبات الاقتصاد المستقبلي، سواء كان اقتصاد معرفة متقدماً كما في سنغافورة وكوريا، أو اقتصاداً قائماً على الابتكار التكنولوجي كما في الولايات المتحدة وفنلندا، أو اقتصاداً متنوعاً يتحول من الاعتماد على الموارد الطبيعية كما في حالة الإمارات والسعودية. وآلية التطبيق تجمع بين تصميم مناهج مرنة تركز على مهارات القرن الحادي والعشرين مثل التفكير النقدي وحل المشكلات، مع استثمار مكثف في التطوير المهني للمعلم ليكون محفزاً للتعلم وليس ناقلاً للمعلومات فقط. كما تظهر أوجه التشابه جلية في اعتماد هذه الدول على آليات التقييم والقياس الدقيقة، سواء عبر الاختبارات الدولية كالبيزا PISA أو عبر مؤشرات أداء وطنية، لضمان مساهمة النظام التعليمي وتحسينه المستمر.

أوجه الاختلاف الرئيسية: تتنوع النماذج العالمية في بناء الميزة التنافسية التعليمية بتنوع رؤيتها الوطنية ومواردها وسياقاتها الثقافية. ففي سنغافورة، يتشكل التميز حول نظام صارم قائم على الجودة والكفاءة واختيار النخبة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات السوق الاقتصادية الدقيقة، مما ينتج كفاءات علمية وتقنية عالية الدقة. بينما تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً متنوعاً لا مركزياً، يعتمد على المرونة والابتكار وروح المبادرة الفردية، مدعوماً باستثمار ضخم في البحث العلمي الجامعي وربط التعليم بسوق العمل الحر والصناعات الإبداعية. أما فنلندا فتبني تفوقها على فلسفة تربوية إنسانية تركز على المساواة المطلقة والثقة العالية بالمعلم، مع منهجية تعلم قائمة على الاستقصاء والتطبيق العملي بدلاً من

الاختبارات الموحدة، بهدف بناء مواطن مبدع وقادر على التعلم مدى الحياة. وتأتي كوريا الجنوبية بنموذج آخر قائم على الكثافة والانضباط الاجتماعي والاستثمار الأسري الهائل في التعليم الخاص، مما يخلق ضغطاً تنافسياً عالياً يحقق أداءً متميزاً في المقاييس الدولية رغم التحديات المتعلقة بالصحة النفسية للطلبة. في المقابل، تتبع الإمارات العربية المتحدة نهجاً استراتيجياً سريع التطور، يجمع بين استيراد النماذج العالمية المتقدمة وتوطينها، مع تركيز قوي على التكنولوجيا والتعليم الذكي والمواءمة مع متطلبات رؤية المستقبل لاقتصاد ما بعد النفط. بينما تشق المملكة العربية السعودية طريقاً طموحاً يركز على التحول النوعي السريع عبر ربط التعليم برؤية ٢٠٣٠، من خلال إدخال تخصصات جديدة وتمكين المرأة، والاستثمار في البنية التحتية التعليمية الضخمة، بهدف بناء كفاءات وطنية تخدم التحول الاقتصادي والاجتماعي

أوجه الاستفادة منها في سورية: يمكن لسورية الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الرائدة في التعليم التي وصلت لمرحلة متقدمة بتطبيق الميزة التنافسية (فنلندا، سنغافورة، الإمارات، السعودية، كوريا الجنوبية، أمريكا) من خلال تطبيق أمور عديدة منها: التركيز على جوانب اندثرت في التعليم السوري وتوقفت بتلك البلدان مثل العمل على توفير عامل المرونة التنظيمية كالولايات المتحدة الأمريكية، وتمكين الموارد البشرية كالسعودية وعدم انتظار الظروف المثالية والتي هي صعبة التحقق الآن في ظل ما تعيشه البلاد في الوقت الحالي، بل خلق نماذج ناجحة صغيرة قابلة للتطوير في مناطق مستقرة نسبياً وعلى سبيل المثال منح مديري المدارس صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات مع ضمان المسائلة بمعنى (لا مركزية مدروسة) كما فعلت سنغافورة وفنلندا. والسعي لإنشاء مركز وطني خاص لتأهيل المديرين والكوادر الإدارية عبر دورات تدريبية مكثفة على الإدارة بالأزمات والمرونة مثل (فنلندا)، وهذه خطوة لتطوير الأداء الإداري المدرسي، الاستفادة من تجربة الإمارات العربية المتحدة في استقطاب الكفاءات وتدريبهم محلياً على أدوات التعليم في البيئات منخفضة الموارد. وتبني التكنولوجيا بشكل علمي وواقعي، فلا يكون هدف الإدارة وضع هذه الأجهزة كمفاخره باحتوائها بل وسيلة لسد الفجوات، كاستخدام منصات تعليمية

بسيطة تعمل باتصالات محدودة كما في تجارب كوريا بالأزمات، أو تطبيقات الهواتف الذكية لنشر المحتوى التدريبي الإداري. ثم السعي لتطوير شراكات استراتيجية مرنة كما فعلت الإمارات ابتغاء تأمين الدعم الفني والمالي، وخلق برامج تعليمية مهنية سريعة المخرجات تلبي سوق العمل المحلي في مرحلة الإعمار. فالعمل على وضع نظام مراقبة مرن ومبسط يركز على قياسات النتائج الأساسية وأثر التعلم مثل نموذج فنلندا كبديل للبيروقراطية الثقيلة بالإضافة للتركيز على جمع البيانات لاتخاذ قرارات سريعة. وترى الباحثة أن التعافي السريع للنظام التعليمي السوري ليس أمراً مستحيلاً بل قد يصبح نموذجاً يحتذى به إذا وضعت استراتيجيات مناسبة وتمت الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وفق الموارد المتاحة.

خلاصة:

يتبين مما سبق أن المدير المدرسي لم يعد مجرد منفذ للسياسات، بل هو قائد استراتيجي يسعى لتمييز مدرسته في بيئة تعليمية تتسم بالمنافسة والتغير المستمر. وإن تتبع التطور التاريخي للميزة التنافسية يساعده على إدراك أهمية الابتكار والمعرفة كمرتكزات أساسية للإدارة المعاصرة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية في قدرة المدرسة على الحفاظ على موقعها الريادي عبر تحسين جودة التعليم واستثمار الموارد بكفاءة. واستيعاب المدير لأشكال المنافسة يدفعه إلى تصميم استراتيجيات مرنة تعزز نقاط قوة المدرسة وتستجيب لتحديات السوق التعليمي. كما أن أبعاد الميزة التنافسية تشكل مؤشرات عملية يمكن ترجمتها إلى سياسات إدارية فعّالة، وبالمثل، فإن أدوات تحسين الميزة التنافسية ومعايير قياسها توفر للمدير آليات عملية لتقويم الأداء وتطويره، وأن الوعي بالمحددات الداخلية والخارجية يمكّنه من معالجة التحديات وتحويلها إلى فرص. وفي المحصلة، فإن تبني الميزة التنافسية في الإدارة المدرسية يتيح للمدير أن يقود عملية تطوير الأداء الإداري بشكل مستدام، ويحول المدرسة إلى مؤسسة تعليمية قادرة على المنافسة، ومؤهلة لتلبية احتياجات المتعلمين والمجتمع في ظل التغيرات الراهنة والمستقبلية.

الفصل الثالث

الأداء الإداري

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء الإداري

ثانياً: أهمية تطوير الأداء الإداري

ثالثاً: أهداف الأداء الإداري

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء الإداري

خامساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري

سادساً: مقومات الأداء الإداري

سابعاً: أبعاد تطوير الأداء الإداري

ثامناً: قياس الأداء الإداري

تاسعاً: معوقات الأداء الإداري

خلاصة

تمهيد:

سيتطرق هذا الفصل من البحث لمفهوم الأداء الإداري من خلال تعرّف أهميته، وأهدافه، ومؤثراته، وآليات تطويره، وكذلك سيتم التطرق إلى مبادئ تطوير الأداء الإداري، وعناصره، ثم سيتناول متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، ومقوماته، وخصائصه، وأبعاده، وفي الختام سيتم التعرف على كيفية قياس الأداء الإداري، والتطرق إلى بعض المعوقات التي تعترض تطوير الأداء الإداري.

أولاً: مفهوم الأداء الإداري

تتمثل طبيعة الأداء الإداري في مجموعة من العمليات المكملة لبعضها، والتي تنحصر في العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها، وعادة ما تقوم الدولة بتسيير هذه العمليات متمثلة في مؤسساتها وإدارتها وأجهزتها المختلفة (عيسى وعامر، ٢٠١٧، ٣٨)، وبالتالي فإن الأداء الأمثل ما هو إلا القيام بأداء المسؤوليات والواجبات على الوجه الأكمل، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الممارسات الإدارية، ويعد الأداء الإداري الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث يقوم المدير بمتابعة وملاحظة أداء العاملين بشكل مستمر و من ثم يتم الأداء بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر جيد أمام المديرين (سالم، ٢٠٢٣، ٢٨).

إن الاهتمام بتطوير الأداء الإداري، لم يقتصر على إدارات الأعمال فقط. بل إن تغير مفهوم الدولة، وضرورة التناسق بين مفهومي الإدارة والسياسة فيها، جعل تطوير الأداء الإداري من أولويات الإدارة العامة و المحلية أيضاً (بن سمشة، ٢٠١٩، ٨١)، ويعبر الأداء الإداري عن قدرة المدير على تزويد العاملين في المنظمات الإدارية بالمهارات والقدرات والإمكانات الاتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب تطوير وسائل الاتصالات المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، حيث تؤثر الاتصالات على كيفية أداء بعض الأعمال

والمهام، أو مواجهة بعض المشكلات التي تعترض الأداء (الحري، ٢٠٢٠، ٢٢)، وتعددت تعريفات الأداء الإداري فمنها ما أشار إليه على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد نظاماً رسمياً لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم (علي، ٢٠٢١، ١٤٩). وهذا ما ينسجم مع ما أفاده (الخروصي وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٧) حين عرّف هرمان اغوينيس الأداء الإداري بأنه عملية مستمرة لتحديد الأداء وقياسه وتطويره سواء سواء لدى الأفراد أو الفرق وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في حين اختزله (العزب، ٢٠٢٣، ٦٥) بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرداً أو مجموعة لإنجاز عمل معين، ليأتي مذكوره (محمد، ٢٠٢٤، ١٥) فيجعل الأداء الإداري وفق تعريف sharm هو عملية تحول الدافعية والقدرات إلى ميزة تنافسية استراتيجية من خلال إدارة الأداء لتحسين الفعالية التنظيمية.

يتضح من خلال استعراض التعريفات السابقة للأداء الإداري تعدد زوايا معالجة هذا المفهوم وتكامله، مما يعكس أهميته المحورية في نجاح المؤسسات. فبينما يركز بعض الباحثين على الجانب السلوكي والعملياتي المتمثل في المهارات والمسؤوليات، يبرز آخرون البعد القيادي المتمثل في اتخاذ القرارات. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التنوع في الطرح لا يمثل تضارباً بقدر ما يثري المفهوم ويؤكد شموليته، حيث يجمع الأداء الإداري في جوهره بين العنصر البشري (كفاءة الموظفين) والعنصر الفني (اللوائح والإمكانات) والعنصر القيادي (متابعة المدير). كما أن الربط بين تطوير الأداء الإداري وتطور مفهوم الدولة يعد مدخلاً مهماً لفهم سياق هذا المفهوم في القطاع العام. بناءً على ذلك، يمكن للباحثة تبني تعريف شامل للأداء الإداري على أنه الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية والمادية من خلال ممارسات إدارية متكاملة وقرارات فعالة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

ثانياً: أهمية تطوير الأداء الإداري

أصبح تطوير الأداء الإداري أحد أهم الإصلاحات والركائز التي تقوم عليها المؤسسات، فالتميز في الأداء الإداري يخلق فرصاً متتالية في مجالات التقدم، خاصة في الوحدات المحلية التي تُعد حلقة الوصل بين المواطنين والدولة، والتي تشكل جزءاً كبيراً من طموحات المواطنين تجاه الدولة، فهي الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم (سالم وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٧) وتتمثل أهمية الأداء الإداري في توضيح مسؤوليات العمل وتوقعاته، وتطوير قدرات العاملين إلى أقصى درجة ممكنة من خلال التغذية الراجعة الفعالة والتدريب، وتحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين، وتأسيس ثقافة الأداء والتعلم في مكان العمل، وتحسين تقديم الخدمات (محمد، ٢٠٢٤، ١٢٤).

أما أهمية تطوير أداء المديرين في المدارس، كما أشار Armstrong & Taylor (٢٠٢٣)، فترجع إلى عوامل عدة منها: الارتباط المباشر بجودة المخرجات التعليمية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن الإدارة المدرسية الفعالة تعد عاملاً حاسماً في تحسين نواتج التعلم وتؤثر مباشرة في التحصيل الدراسي. كما أن التطوير الإداري يمثل استجابة لمتطلبات العصر التنافسية، ففي ظل التحولات العالمية السريعة أصبح تطوير الإدارة المدرسية ضرورة حتمية لضمان قدرة المدرسة على المنافسة محلياً وإقليمياً. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التطوير في تحقيق الاستدامة التربوية من خلال بناء أنظمة مدرسية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة تحديات المستقبل، والاستغلال الأمثل للموارد المحدودة في بيئة تتسم بشح الموارد المالية والبشرية. كما يدعم التطوير التحول الرقمي في التعليم، حيث تتطلب عمليات التحول الرقمي الحديث إدارة قادرة على قيادة التغيير وتوظيف التقنية بشكل فاعل، ويحسن الصورة المجتمعية لمدارس التعليم العام من خلال بناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة (Armstrong & Taylor, 2023, 16).

وترى الباحثة إن تطوير الأداء الإداري يشكل استجابة طبيعية للتحولات التي يشهدها النظام التعليمي. ولكن عندما يُقاس في ضوء الميزة التنافسية، يصبح التطوير ليس مجرد تحسين داخلي، بل وسيلة لضمان

تفوق المدرسة على غيرها. فالأداء الإداري المتطور يساعد المدرسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، ويمنحها مرونة في التعامل مع التغيرات، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الطلاب وكسب ثقة المجتمع. ومن هنا فإن أهمية التطوير تكمن في كونه أداة استراتيجية لإنتاج ميزة تنافسية مستدامة، حيث يُحوّل مدير المدرسة إلى مؤسسة ديناميكية تستثمر مواردها بكفاءة وتبني سمعة تعليمية تميزها عن غيرها.

ثالثاً: أهداف الأداء الإداري

تسعى عمليات تطوير الأداء الإداري بشكل عام إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أهداف متعددة، ومن أهم أهداف تطوير أداء مديري المدارس رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل، وزيادة القدرة على المواجهة البناءة لحل المشكلات، والمساهمة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر (سالم وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٤). كما تهدف إلى إيجاد علاقات تكاملية بين العاملين وتشجيع روح المنافسة الإيجابية ضمن الفريق، ومساعدة المشرفين على تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية مثل الإدارة بالأهداف، وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها من خلال خلق مناخ عمل ملائم. ومن الأهداف الأساسية أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتعزيز قيم التعاون وتقاسم السلطة بدلاً من هيمنة طرف واحد (عبد المطلب، ٢٠٢٢، ١٠٨). وعلى صعيد المدارس تحديداً، يسعى تطوير الأداء الإداري إلى معالجة جوانب الضعف والقصور في الأداء وتقويم الممارسات غير الفعالة، فضلاً عن تنمية مهارات وقدرات العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية في التعامل مع مهام العمل ومشكلاته (عباس، ٢٠١٩، ٣٤). كما يهدف إلى وضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس (عوض، ٢٠٢٣، ١٤٣)، وتطوير الأساليب والإجراءات الإدارية لتحقيق كفاءة وفاعلية في إدارة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة (عبد الخبير، ٢٠٢١، ٧٤١). ويدعم هذا التطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة ويعزز التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة لتحقيق كفاءتها وفعاليتها (زهرة، ٢٠١٧، ٢٣).

مما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيس لتطوير أداء مديري المدارس هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المدرسة لأجل دفع النمو والتطور، وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التغيرات التكنولوجية والإدارية حيث أن

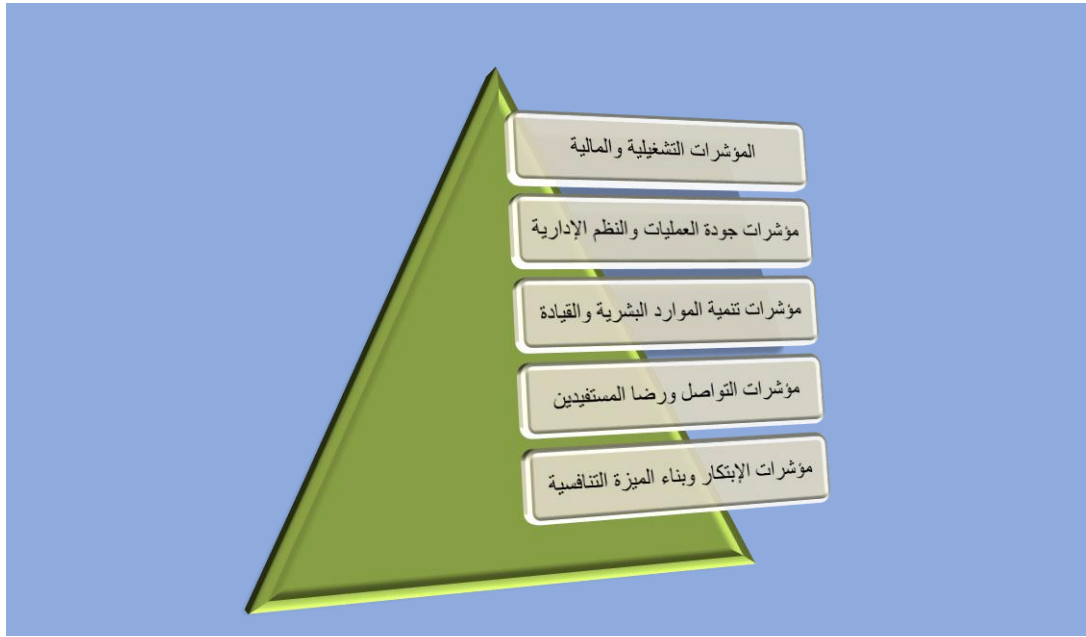
هذا الهدف يتماشى وينسجم مع منطق العصر ومتطلبات البيئة الجديدة المليئة بالحركة والنمو والفاعلية. لكن لا بد من وجود مؤشرات تدل على مدى تحقق هذه الأهداف وتكون مؤشر نجاح أو فشل وفيما يلي مؤشرات قياس الأداء الإداري.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء الإداري

في إطار السعي لتطوير الأداء الإداري، تبرز أهمية تحديد مؤشرات قياس دقيقة كأساس للتقييم والتطوير، حيث لم يعد التقييم مقتصرًا على المؤشرات الكمية فقط، بل اتسع ليشمل الجوانب النوعية والكفاءات والقدرة على الابتكار في السياق المدرسي. وقد حدد كل من (Armstrong & Taylor, 2023, 18) و(ماهر، ٢٠١٧، 451) و(Tsiligiris & Hill, 2021, 234) مجموعة من المؤشرات الشاملة التي يمكن إيجازها في محاور رئيسية عدة.

- ففي محور الكفاءة التشغيلية والمالية: تشمل المؤشرات كفاءة تخصيص الميزانية ونسبة تنفيذ المشروعات التطويرية وتخفيض التكاليف غير الضرورية، إلى جانب مؤشرات صيانة الموارد كنسبة توافر المرافق والتجهيزات التشغيلية ومتوسط وقت إصلاح الأعطال، ومؤشرات الاستدامة المتمثلة في ترشيد استهلاك الطاقة والموارد وتنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء.
- أما فيما يخص جودة العمليات والنظم الإدارية، فتتضمن المؤشرات زمن إنجاز المعاملات للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور ودرجة تبسيط الإجراءات الروتينية، ونسبة التحول الرقمي في الأرشيف والاتصالات الداخلية وأمن قواعد البيانات، ومدى تطبيق معايير الجودة في العمليات الإدارية وعدد حالات عدم المطابقة.
- ويركز محور تنمية الموارد البشرية والقيادة: على مؤشرات تنمية القدرات من خلال نسبة العاملين الإداريين الذين تلقوا برامج تدريبية ملائمة وأثر ذلك على أدائهم، ومؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي المتمثلة في معدل دوران العاملين ونتائج استبيانات الرضا، ومؤشرات القيادة مثل درجة تفويض الصلاحيات ومستوى تطبيق القيادة التحويلية المحفزة للابتكار.

- وفي محور الابتكار وبناء الميزة التنافسية، تظهر مؤشرات الابتكار الإداري بعدد المبادرات التحسينية المقدمة وتطبيق الحلول الإبداعية، ومؤشرات السمعة والمكانة من خلال الحصول على جوائز أو اعترافات محلية وإقليمية وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المدرسة، وأخيراً مؤشرات التميز التنافسي بمقارنة أداء المدرسة بمؤشرات مدارس منافسة أو معايير وطنية. والشكل رقم (٤) الآتي يوضح مؤشرات قياس الأداء الإداري:



الشكل رقم (٤) مؤشرات قياس الأداء الإداري (تصميم الباحثة)

من خلال الشكل السابق تلاحظ الباحثة أن هذه المؤشرات جميعها تتفاعل لتشكيل بوصلة قياس شاملة لا تركز فقط على الكفاءة (إنجاز المهام بأقل تكلفة) بل وعلى الفعالية (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) والجودة والقدرة على الابتكار، وهي أبعاد حاسمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة في المدارس الثانوية. وتضيف الباحثة بأن الأداء الإداري يكتسب أهميته عندما يُفهم كمنظومة متكاملة من العمليات التي تنسجم لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي ضوء الميزة التنافسية، فإن الأداء الإداري لا يُقاس فقط بقدرة المدير على إنجاز المهام بكفاءة، وإنما بمدى قدرته على تحويل هذه المهام إلى قيمة استراتيجية تعزز مكانة المدرسة. فالمدير الذي يوجه الطاقات البشرية والمادية بطريقة تحقق نتائج ملموسة في جودة التعليم ينجح في بناء سمعة تنافسية للمدرسة، لأن الأداء الإداري

هنا يصبح انعكاساً لقدرة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية أكثر تميزاً من منافسيها. وبذلك يغدو الأداء الإداري أحد أهم مقاييس التنافسية، حيث يحدد قدرة المدرسة على الاستمرار والتميز وسط بيئة مليئة بالبدائل.

خامساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري لاستيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته، كما ذكرها كل من (العفاد، ٢٠٢٢، ٤٩) و (Tsiligiris & Hill, 2021, 235) و (المري، 2024، ٢٢٣) ومنها:

- تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسية وما يترتب عليه من تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتسيير أعمال المدرسة، وترجمة الأهداف إلى أنشطة تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح، وبناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها، فضلاً عن قيادة المدرسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على أساس أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه.
- الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المدرسة ويتطلب تحقيق ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المدرسة من مدرسين وتلاميذ وإداريين وموجهين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المدرسة وخارجها.
- تحديث عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه ويتطلب ذلك أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار.
- العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية ويتطلب تحقيق ذلك قدرة المدير على التأثير في الآخرين والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرائق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.
- تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة لوظائف الإدارة المدرسية ويتحقق ذلك من خلال إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنوع الأساليب المتبعة في التدريب، وتزويد مديري المدارس

بالطرائق والأساليب التي تساعدهم على إدارة مدارسهم باقتدار. ويضاف لما سبق المتطلبات المتعلقة بالسياسات كالحوكمة والشفافية والمرونة، والمتطلبات المتعلقة بالخطط كالتخطيط الاستراتيجي وغيره .

يتبين مما سبق تعدد المتطلبات الضرورية لتطوير الأداء الإداري، مثل تطبيق الفكر الإداري المعاصر، تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي، بناء شبكات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا في صنع القرار. ومن منظور الميزة التنافسية، فإن هذه المتطلبات لا تُعتبر خطوات إجرائية فقط، بل شروطاً لبقاء المدرسة في موقع متقدم وسط المنافسة. فمدير المدرسة الذي يتقن التخطيط الاستراتيجي ويربطه برؤية تنافسية، ويحسن إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية، يتمكن من تحويل مدرسته إلى مؤسسة تعليمية ذات سمعة قوية قادرة على جذب الطلاب والموارد البشرية المتميزة. وهذا يضعها في موقع تنافسي يصعب مجاراته.

سادساً: مقومات الأداء الإداري

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد أو أسس من خلالها يستطيع القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة وتتمثل في الآتي:

- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.
- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي (الهاجري، ٢٠١٨، ١٧٨).
- تعرّف أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات العلمية ذاتها لتسهيل متابعة ما يقوم به الأفراد.

- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالموهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب (علي، ٢٠٢١، ١٥١).
- وبالتالي يتبين للباحثة أنّ مقومات الأداء الإداري تتمثل في الإقناع، وإتقان أساليب العمل، وممارسة العلاقات الإنسانية، ومهارات حل المشكلات وصنع القرار. ومن منظور الميزة التنافسية، فإن هذه المقومات تمثل "أدوات الريادة" لمدير المدرسة. فالإقناع يمكنه من كسب دعم المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، وهو ما يعزز سمعة المدرسة التربوية. أما القدرة على مواجهة المشكلات بفاعلية فتجعل المدرسة أكثر قدرة على الصمود والتكيف، بينما تعكس العلاقات الإنسانية الإيجابية قدرتها على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. وبذلك تتحول هذه المقومات إلى أسلحة تنافسية تمنح المدرسة التفوق في بيئة مليئة بالتحديات.

سابعاً: أبعاد تطوير الأداء الإداري

إن لتطوير أداء مديري المدارس أبعاد رئيسية متصلة مع بعضها البعض، ومن هذه الأبعاد الآتي:

- **بعد الرؤية الذاتية:** الرؤية الفاعلة هي تلك الرؤية التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق بغية تحقيق الأهداف المنشودة مع ضرورة المشاركة المجتمعية سعياً لصنع مجتمعات مهنية أقوى الأمر الذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير ووضع رؤية واضحة للمؤسسة من خلال الاتفاق الجماعي بين الأطراف المشاركة (سالم، ٢٠٢٣، ٤٤) كما أنه لا بد للإدارة الذاتية من رؤية فعالة وواضحة لأي عمل تصبو لتحقيق أهدافه، والرؤية الفاعلة هي التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق والذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير داخل المؤسسة، وتكوين رؤية واضحة المعالم فيما يتعلق بالمهمة والرسالة الأساسية للمؤسسة والقيم السائدة والغايات والأهداف المخطط لها من خلال عملية رسمية يتم من خلالها بناء اتفاق جماعي حول الرؤية واعتبارها ميثاق

عمل (الهاجري، ٢٠١٨، ١٧٩)

- **بعد التنمية المهنية:** تعرّف التنمية المهنية بأنها عملية مستمرة مخطط لها وقابلة للتنفيذ، تستهدف الارتقاء بمستوى أداء العامل من خلال اكتساب المهارات المهنية اللازمة، وتزويده بالمعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه، بما يسهم في تحسين مستوى التعلم والتعليم واستجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع (عبد الفتاح، ٢٠٢٢، ٤٨)، وتعرّف أيضاً أنها أحد أشكال التنمية المهنية التي يعمل فيها مديري المدارس معاً، من خلال انخراطهم في فرق عمل جماعية تعمل باستمرار لتحسين الممارسة ورفع الكفاءة بما يسهم بتجويد العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة (Killion, 2019, 35) حيث يشجع مدير المدرسة العاملين على أن يعيدوا دائماً التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج العمل، وأن يطرحوا هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم، ويحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج العمل، ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية، ولكن بهدف تعرّف نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر (الألفي، ٢٠٢٠، ١٠٨). كما ورد في دراسة لليونسكو أن للتنمية المهنية دوراً فعالاً في تحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها وطموحاتها، فأكدت على أهمية تنمية قدرات القيادات التعليمية في المجالات المعرفية والمتطلبات الإدارية الجديدة وتنمية مهارات الاتصال وفرق العمل التعاوني عن طريق برامج تدريبية تساعد في تحقيق ذلك (UNESCO, 2015, 9).

- **بعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات:** لا يقتصر هذا البُعد على مجرد توافر الأجهزة والاتصالات (البنية التحتية)، بل يرتقي إلى مستوى دمج وتوظيف هذه التقنيات بشكل استراتيجي ووظيفي لتحسين العمليات الإدارية الأساسية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعزيز التواصل والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة. وفقاً لما أشار له (Hernandez Ramos, 2021, 225) فإن الفعالية الوظيفية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية تُقاس بقدرتها على إحداث تحوّل في أربع دوائر عمليات رئيسية: الإدارة الاستراتيجية والميزانية (مثل استخدام أنظمة تحليل البيانات لرصد المؤشرات التربوية ووضع الخطط التطويرية) وإدارة الموارد البشرية والشؤون الأكاديمية (مثل

أنظمة إدارة التعلم LMS، ومنصات توثيق الأداء المهني للمعلمين) وإدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة (مثل البوابات الإلكترونية للطلاب وأولياء الأمور، ونظم الأرشفة الإلكترونية)، وإدارة المعرفة والمشاركة المجتمعية (مثل استخدام منصات التواصل الاجتماعي) لبناء مجتمعات ممارسة، وتعزيز الشفافية.

- **المشاركة في صنع القرار:** تعني المشاركة تقاسم الوظائف والأدوار بين جميع الموظفين في سبيل تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة وتتمثل في مجموعه الأنشطة التي يقوم بها الموظفون بشكل جماعي ومتناسق بقصد تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى، فهي مبدأ من مبادئ الديمقراطية لأنها تعطي اهتمام بشكل كبير للموظفين داخل المؤسسة وفتح المجال لهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات وإبداء اقتراحاتهم وتشجيعهم على الإبداع وتنمية أفكارهم والإفادة من خبرات ومعلومات الآخرين والمناقشة بشكل دقيق لوضع الحلول المناسبة للمشكلات كما إن شعور الموظفين بهذا الاهتمام يدفعهم إلى العمل أكثر ويخلق لهم شعور الانتماء لتلك المنظمة، مما ينعكس عليها بشكل ايجابي وعلى مستوى أدائها (حدر، ٢٠١٨، ٢١)، ولتحقق المؤسسات نجاحها وتضمن استمراريتها يجب عليها أن تعمل بفكر وأساليب مبتكرة وحديثة، حتى تستطيع أن تضمن مركزها في السوق خاصة في ظل تزايد عدد المؤسسات الابتكارية والمنافسة التي يشهدها العالم المعاصر، كما يلعب الابتكار دوراً محورياً لدى المؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي والتحديات الكبيرة التي تواجهها مما يجعلها في حاجة ماسة إليه (سالم، ٢٠٢٣، ٤٧).

- **المحاسبة والمراقبة:** يمثل بعد المحاسبة والمراقبة ركيزة استراتيجية في بناء نظام استراتيجي فعال يرتقي بالأداء المؤسسي ولا يقتصر هذا البعد على السجلات المالية التقليدية بل يتعداه ليكون نظاماً متكاملًا للمعلومات يسهم في صنع القرار الرشيد، وتخصيص الموارد المثلى، وضمان المسائلة والشفافية وإن التحول من النموذج البيروقراطي إلى النموذج القائم على الأداء يتطلب آليات محاسبية ذكية تترجم

الأهداف الاستراتيجية للمدرسة إلى مؤشرات قابلة للقياس والرصد (Laegreid & Christensen,)

56, 2020)، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:



الشكل رقم (٥) أبعاد تطوير الأداء الإداري (تصميم الباحثة)

من خلال الشكل السابق يمكن القول إن الأبعاد الرئيسية لتطوير الأداء مثل الرؤية الذاتية والتنمية المهنية تكتسب معنىً استراتيجياً حين تُربط بالميزة التنافسية. فالرؤية الذاتية تمكن المدير من صياغة مسار واضح يميز مدرسته عن غيرها، ويمنحها هوية تنافسية واضحة أمام المجتمع. أما التنمية المهنية المستمرة، فتتمثل ضماناً لبقاء العناصر البشرية التعليمية في حالة تحديث دائم، وهو ما يعزز من قدرة المدرسة على تقديم تعليم متفوق يصعب على الآخرين تقليده. إن هذه الأبعاد مجتمعة تحول المدرسة إلى مؤسسة رائدة تمتلك قدرة على التكيف والابتكار والتميز، بما يمنحها موقعاً تنافسياً متقدماً ومستداماً.

ثامناً: قياس الأداء الإداري

يبقى الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دون مضمون ما لم يتم قياسه، بمعنى تحديد هذا

الأداء باستمرار من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة

معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمؤسسة، وأن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء وتعرف الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج من وحدات المؤسسة المختلفة. كما يسهم تقييم الأداء في تعرف مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة، وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمراً ذي أهمية خاصة كما وردت عند كل من (Kılınc, Polatcan & Savaş, 2024, 231) و (Awodiji & Naicker, 2025, 101) وهي:

- يوفر التشخيص الدقيق والموضوعي، حيث يحول الحديث عن الأداء من الانطباعات الذاتية إلى حقائق قابلة للقياس مما يكشف مواطن القوة والضعف في الممارسات الإدارية القائمة.
- يخدم كأداة للمحاسبة والمساءلة داخل النظام المدرسي، مما يعزز الشفافية ويضمن توجيه الموارد والجهود نحو الأهداف الاستراتيجية المحددة.
- يمثل الأساس لصنع القرار المستند إلى بيانات حيث تقدم مؤشرات القياس الأدلة اللازمة بوضع الآليات التطويرية المقترحة وترتيب أولوياتها.
- يساهم في توجيه ودعم عمليات التطوير المستمر من خلال تتبع أثر الآليات المطبقة وتقييم فاعليتها بشكل دوري.
- يدعم بناء الميزة التنافسية للمدرسة، وذلك بتحويل الأداء الإداري من ممارسات روتينية إلى إبداعية قادرة على جذب الطلاب والمجتمع المحلي، من خلال مقارنة النتائج بمعايير محلية أو دولية.
- يعزز ثقافة التميز والتحسين بين القادة الإداريين، ويحفزهم على تبني أفضل الممارسات لتحقيق الجودة الشاملة.

مما سبق يتجلى أمام الباحثة أنّ قياس الأداء الإداري هو الركيزة الأساسية التي تنتقل بالممارسات الإدارية من حيز التنظير إلى حيز التطبيق الفعلي القابل للتقييم والتطوير، فالأهمية البالغة لقياس الأداء لا تكمن فقط في كونه أداة رقابية، بل تتجاوز ذلك إلى كونه نظاماً استراتيجياً متكاملًا للتشخيص والتحسين واتخاذ القرار. وما

يتميز الأسباب التي تم رصدها هو شموليتها للأبعاد المختلفة للعملية الإدارية؛ فهي تبدأ من توفير التشخيص الموضوعي القائم على الحقائق، وتتم بتعزيز المساءلة والشفافية، وصولاً إلى دعم ثقافة التميز والتحسين المستدام. ويبرز هنا بشكل خاص دور القياس في تحويل الأداء من ممارسات روتينية إلى ممارسات إبداعية قادرة على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مما يعكس نقلة نوعية في مفهوم الجودة الإدارية. كما أن ربط القياس بعمليات التطوير المستمر وتتبع أثر الآليات المطبقة يؤكد أن قياس الأداء ليس غاية في ذاته، بل وسيلة ديناميكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان مواكبة المؤسسة للمتغيرات المحلية والعالمية.

تاسعاً: معوقات الأداء الإداري

يواجه تطبيق تطوير الأداء الإداري العديد من الصعوبات منها تحديات التطوير المتتالي والمكثف، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء (العتيبي، ٢٠٢٤، ٢١٣)، ومن العقبات التي تواجه عملية الأداء الإداري الآتي:

- تعدد القوانين التي تحمل معاني كثيرة، وغير واضحة.
- قِدم الأنظمة واللوائح والتعليمات (البصير، ٢٠٢٠، ٢٩٧).
- التعارض المستمر بين الموظفين والإدارة وعدم الرغبة في التغيير والتطوير.
- معدّات العمل واحتياجاته لا تكفي العمل ولا تتلاءم معه.
- قلة التركيز والاهتمام بالمستفيدين والمجتمع والبيئة المحيطة.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- عدم التناسق بين أهداف العاملين والقيادات الإدارية والمتطلبات الوظيفية.
- التواصل غير الفعال.
- قصور الترابط بين المكافآت والأداء.

- تعدد الوحدات الإدارية، وتداخل الاختصاصات في إدارة العامة.
- سوء التخطيط وعدم الالتزام بالأسس العلمية للإدارة (أحمد، ٢٠٢٣، ١٦١).

تشكل معوقات الأداء الإداري التي تم استعراضها شبكة معقدة ومتداخلة من التحديات التي تعيق فاعلية المؤسسات وتحقيق أهدافها، وتعكس هذه المعوقات خللاً بنيوياً وإجرائياً يستوجب التشخيص الدقيق والتدخل العلاجي المتكامل. وتتنوع هذه المعوقات بين ما هو تشريعي كتعدد القوانين غير الواضحة وقدم الأنظمة، وما هو بشري كالتعارض مع الإدارة ومقاومة التغيير، وما هو مادي كعدم كفاية معدات العمل، بالإضافة إلى المعوقات الاتصالية والتنظيمية كضعف التواصل وتداخل الاختصاصات. ويلاحظ أن هذه المعوقات لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتفاعل لتشكل بيئة طاردة للتطوير والتميز؛ فالقوانين غير الواضحة تؤدي إلى تضارب في الاختصاصات، وضعف التغذية الراجعة يقلل فرص التحسين، وعدم التناسق بين الأهداف يضعف الانتماء الوظيفي. ومن أبرز ما ورد في هذه القائمة وأكثرها تأثيراً هو "سوء التخطيط وعدم الالتزام بالأسس العلمية للإدارة"، إذ يمثل هذا القصور العامل الجوهري الذي يسمح بتفشي باقي المعوقات واستمرارها، فالافتقار إلى التخطيط العلمي السليم يجعل المؤسسة عاجزة عن توقع هذه المعوقات أو التعامل معها بفعالية عند ظهورها.

خلاصة:

يتجاوز الأداء الإداري الفاعل كونه مجرد ممارسات روتينية لإنجاز المعاملات اليومية، ليصبح المحرك الاستراتيجي القادر على تحويل المدرسة من مؤسسة تقليدية إلى كيان ديناميكي منتج للميزة التنافسية. ففي زمن يشهد تنامي خيارات التعليم أمام الأسر، لم يعد مقبولاً أن تقتصر إدارة المدرسة على الحفاظ على الاستقرار، بل بات المطلوب هو صناعة التميز عبر استثمار الموارد البشرية والمادية بطريقة تخلق قيمة مضافة غير قابلة للتقليد. وهنا تبرز فاعلية الأداء الإداري في قدرته على استشراف المستقبل، وصياغة رؤية واضحة ترتقي بتجربة الطالب وتلبي تطلعات أولياء الأمور، وهي العناصر التي تشكل جوهر السمعة التنافسية للمدرسة.

الفصل الرابع

واقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في سورية

تمهيد

أولاً: التعليم الثانوي العام في سورية

ثانياً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

رابعاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية

خامساً: معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها

سادساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في سورية

سابعاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية

ثامناً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

تاسعاً: تجليات الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية: مقارنة بين القطاعين الرسمي والخاص

خلاصة

تمهيد:

يُعد الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة حجر الزاوية في تحقيق جودة العملية التربوية، لا سيما في مرحلة التعليم الثانوي التي تمثل محطة مفصلية في حياة الطلاب، حيث تحدد توجهاتهم الأكاديمية والمهنية المستقبلية. وفي ظل الظروف الراهنة التي تمر بها سورية، تبرز الحاجة الملحة لفهم واقع هذا الأداء في المدارس الرسمية والخاصة على حد سواء. يتناول هذا الفصل دراسة معمقة لمختلف جوانب الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي العام بسورية، بدءاً من أهداف هذه المرحلة وأهميتها، وصولاً إلى تحليل مهام مديري المدارس ومعايير اختيارهم، واستعراض أبرز المشكلات التي تعترضهم. كما يسلط الفصل الضوء على العوامل المؤثرة في تطوير أدائهم، وواقع إعدادهم وتدريبهم، مختتماً بمقارنة تحليلية لتجليات الأداء الإداري بين القطاعين العام والخاص، بهدف الخروج برؤية شاملة تسهم في تحسين هذا الأداء وتطويره.

أولاً: التعليم الثانوي العام في سورية

انطلاقاً من أهمية العلم والتعليم في حياة الفرد ودوره في التنمية الشاملة لجميع جوانب الحياة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، عملت سورية منذ سبعينيات القرن الماضي على تأمين فرصة التعليم لجميع أبناء المجتمع، بتوفير المستلزمات المادية والتربوية والتشريعية اللازمة لتحقيق ديمقراطية التعليم، وإلزاميته ومجانيته لجميع الأطفال، وقامت وزارة التربية بتنفيذ الإجراءات الميدانية حيث حددت الخطوات العملية لتنظيم آلية تنفيذ إلزامية التعليم ومجانيته ميدانياً، وحققَت نتائج جيدة، وتطوّراً متصاعداً في نسب الملحقين وانخفاض نسب المتسربين ولا سيما في العقد الأول من القرن الحالي (اليونسكو، ٢٠١٥، ١١).

وينقسم التعليم العام قبل الجامعي في سورية إلى مرحلتين وهما: التعليم الأساسي من سن ٦ أعوام إلى سن ١٥ عام على مرحلتين حلقة أولى وحلقة ثانية، أما مرحلة التعليم الثانوي فتبدأ من سن ١٥ وحتى ١٨ عام، وتشمل ثلاثة فروع هي العلمي والأدبي والشرعي، وسبعة فروع مهنية هي الصناعة والزراعة والتجارة والسياحة والفندقة والمعلوماتية والفنية، وتشكّل السنة الأولى منه جزءاً مشتركاً بين الطلبة

جميعهم، وينتهي التعليم الثانوي بنيل الطالب شهادة الثانوية العامة، والتي تؤهله بحسب معدله للالتحاق بالجامعة بناءً على مفاضلة تصدرها وزارة التعليم العالي (علي، حنا وحلاوة، ٢٠١٦، ٢٣٦).

ويعرّف النظام الداخلي للتعليم الثانوي في سورية (٢٠١٦) مرحلة التعليم الثانوي بأنها: مرحلة تلي مرحلة التعليم الأساسي مدتها ثلاث سنوات تبدأ من الصف الأول الثانوي وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي، وهي مجانية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ٣).

ثانياً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

تتحمل مرحلة التعليم الثانوي عبء إعداد العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية المتوسطة اللازمة لتنفيذ التحول الاقتصادي والاجتماعي ومقاومة متطلبات التنمية، ويمكن تحديد أهمية هذه المرحلة كما حددتها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦) بالنقاط التالية:

- التأهيل للتعليم العالي، إذ تعد شهادة الثانوية العامة (البكالوريا) في سورية المعيار الوحيد للقبول في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة، وهذا يجعل منها اختصاراً مصيرياً يحدد المسار الأكاديمي والمهني المستقبلي للطالب بشكل كامل، حيث يتحدد اختيار الكلية والتخصص بناءً على معدل هذه الشهادة وفرعها (العلمي، الأدبي، والمهني).
- التوجيه نحو سوق العمل، فحتى للطلاب الذين لا يرغبون أو لا يستطيعون إكمال التعليم الجامعي، يمنحهم إتمام المرحلة الثانوية حداً أدنى من المؤهلات للدخول إلى سوق العمل في وظائف إدارية أو كتابية أو مساعدة، أفضل مما لو كانوا يحملون مؤهلاً أدنى.
- ترسيخ قيم المواطنة والتماسك الاجتماعي، ففي خضم النزاع والانقسام المجتمعي، تقدم المدرسة الثانوية مساحة محايدة (نسبياً) يجتمع فيها الطلاب من خلفيات متنوعة، حيث يمكن للمناهج والأنشطة الصفية أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز قيم التسامح، والحوار، والهوية الوطنية الجامعة، والمواطنة الفاعلة.

- توفير الكوادر الأساسية من خريجي الثانوية العامة المؤهلين للعمل في القطاعات الإدارية والخدمية والتقنية الأساسية.

- تأسيس جيل من رواد الأعمال، حيث يمكن للمرحلة الثانوية أن تزود الطلاب بمهارات الابتكار والتفكير النقدي وإدارة المشاريع الصغيرة، مما ينعش الاقتصاد المحلي ويخلق فرص عمل ذاتية.

- أصبحت المرحلة الثانوية، حتى في ظل ظروف صعبة، وسيلة لا غنى عنها لتعليم الطلاب المهارات الرقمية الأساسية التي أصبحت مطلباً لأي وظيفة أو دراسة مستقبلية.

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أنّ المرحلة الثانوية في سورية ليست مجرد مرحلة تعليمية عابرة، بل هي مؤسسة إنمائية واستراتيجية في قلب عملية مواجهة تداعيات الأزمة وبناء أساس متين لأي إصلاح مستقبلي. إذ تؤكد النقاط السابقة على حساسية هذه المرحلة، فهي تمثل بصورة عامة فترة انتقالية تتميز باتساع آفاق المراهقة والتي تتعارض مع واقع يصعب فهمه والتعايش معه، بالإضافة إلى أنها تُظهر مرحلة التعليم الثانوي كحلقة وصل بين المتعلمين وغايات المجتمع والدولة من التعليم، لذا كان لابدّ من تعميق التفاعل مع المجتمع، وذلك بانفتاح المدرسة الثانوية على البيئة المحيطة بها، وتوجيه طاقات الطلبة في هذه المرحلة إلى ما تقوده إليه ميولهم واهتماماتهم.

ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

تهدف التربية في مرحلة التعليم الثانوي إلى استكمال بناء شخصية المتعلم المتوازنة في الجوانب الوجدانية، العلمية، الفكرية، الاجتماعية، النفسية، الأخلاقية، الجسدية جميعها عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات، واستخدام التقنيات التي تمكنه من متابعة التحصيل التخصصي، والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية، الوطنية، القومية، والعالمية، بوصفه مواطناً مرعياً منتجاً مبدعاً قادراً على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرار، وممارسة الديمقراطية في مجالات الحياة جميعها. وحدد النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام المعدّل بالقرار ذي الرقم ٤٤٣/٨ (وزارة

التربية، ٢٠١٦، ٣_٤) أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام فكانت كالآتي:

- تعزيز الهوية والانتماء وترسيخ الوحدة الوطنية والانتماء للوطن والأمة، وفهم حقوق المواطنة وواجباتها، وترسيخ ثقافة المقاومة والدفاع عن الحقوق والمقدسات، مع تقدير الشخصيات الوطنية والقومية البارزة.
- تنمية القيم الروحية والأخلاقية والاجتماعية وتعزيز القيم الروحية المتوازنة، وتمثل الأخلاق في السلوك كالصدق والأمانة وتقبل الآخر، وتعميق الوعي بحقوق الإنسان والأسرة، وتشجيع العمل المنتج والجماعي والتطوعي والمبادرة الذاتية.
- إتقان العلوم والمعارف وتطبيقاتها واكتساب المفاهيم العلمية الأساسية والتخصصية وأساليب البحث، وفهم العلاقات بين النظم المعرفية وتطبيقاتها الحياتية، والاعتراز باللغة العربية واستخدامها، وتنمية الوعي البيئي والاستثمار الأمثل للموارد.
- تنمية القدرات العقلية والفكرية العليا والروح العلمية والتفكير الناقد والابتكاري، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التحليل والتركيب والتعلم الذاتي، واستخدام مصادر المعرفة المتعددة في البحث والتقصي.
- التفاعل الحضاري والانفتاح المسؤول وفهم مفهوم الحضارة وتفاعلها، وأهمية الحوار بين الثقافات والتواصل العالمي مع الحفاظ على الخصوصية العربية، والإسهام في تحقيق السلم العالمي، وفهم المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحلية والعالمية.
- الرعاية النفسية والجسدية والتوجيه السليم وفهم خصائص النمو في مرحلة المراهقة وانعكاساتها النفسية، وتهيئة المناخ الملائم للصحة النفسية، وتنظيم الوقت واستثماره، وتوجيه الطلبة أكاديمياً ومهنياً بما يتناسب مع قدراتهم وحاجات الوطن.
- التعامل مع التقنيات والارتقاء بالذوق العام والتمكن من التعامل مع التقنيات الحديثة والانتقال من استخدامها إلى ابتكارها، والارتقاء بالحس الجمالي والذوق الفني، وصقل روح الإبداع والاعتراز بالتراث الشعبي.

- الإعداد للحياة الجامعية والمهنية والمشاركة المجتمعية من خلال إعداد الطلاب أكاديمياً للالتحاق بالمعاهد والجامعات، وتعميق تفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال توجيه طاقات الطلاب لخدمته، وتنمية ثقافة عامة شاملة تؤهلهم للمشاركة الفاعلة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مما سبق يتضح للباحثة أن التربية في مرحلة التعليم الثانوي توجّهت بشكل مباشر إلى تحقيق التكامل في شخصية المتعلم بجوانبها الفكرية والجسدية والاجتماعية والأخلاقية والتقنية وذلك بإكسابه القدر الكافي من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات الإيجابية نحو العمل الجماعي والمبادرة وتنظيم الوقت واحترامه وتعميق الوعي بحقوقه وواجباته، الأمر الذي يمكنه من التواصل الإيجابي للتكيف مع المجتمع بأفراده وقطاعاته المختلفة، بوصفه مواطناً واعياً منتجاً مبدعاً قادراً على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرار وممارسة الديمقراطية في مجالات الحياة جميعها.

رابعاً: إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية

يقوم نظام الإدارة التربوية في سورية على أساس مركزيّ شديد متأثراً بأسلوب الإدارة الفرنسية دولة الانتداب، وتجلّت هذه المركزية في هيمنة الإدارات العليا على الأجهزة التربوية والتعليمية (علي، ٢٠١٦، ٢٧٧)، حيث تُشرف وزارة التربية والتعليم على التعليم العام إشرافاً مالياً وإدارياً مباشراً، ويتفرّع عنها في المحافظات مديريات التربية، التي تتبع لها المدارس كافة في المحافظة نفسها، ويتفرّع عنها أيضاً المجمّعات التربوية، في المناطق الجغرافية ضمن المحافظة، وتعدّ الدولة المصدر الرئيسي لتمويل التعليم في جميع مراحلها، إلى جانب القطاع الخاص الذي يسهم بنسب ضئيلة، فالدولة تخصّص جزءاً من ميزانيتها للإنفاق على التعليم (علي وحنا وحلاوة، ٢٠١٦، ٢٢٨-٢٢٩).

ومع مرور الوقت تعاظم الاهتمام بالتربية في سورية ليشمل جوانب العملية التربوية كلّها، بدءاً من بناء المدارس وتطبيق إلزام ومجانية التعليم إلى تجديد وتحديث المناهج والكتب والخطط الدراسية، ووضع المدارس الخاصة تحت الإشراف المباشر، ورافق ذلك توسيع في دور المدرسين القائمة وإحداث دور

جديدة، ومعاهد لتأهيل المدرسين في اختصاصات متعدّدة، لتأتي بعدها خطوات متلاحقة في التطوير تجلّى أبرزها في التوجّه نحو اللامركزيّة عن طريق توسيع السلطات الممنوحة لمديريات التربية في المحافظات، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإدارة الذاتية لمعظم شؤون التعليم التابعة لمديرياتهم، ففي عام (٢٠٠١) تمّ تفعيل المشاركة ما بين الإدارات وذلك بإنشاء مجالس ووحدات تربويّة جديدة وفق القرار (١٩٩١١/٤٤٣) ليصدر فيما بعد عام (٢٠٠٦) قراراً يمنح مديريات التربية صلاحيات أعم وأشمل، ويوسّع مسؤوليات مديري المدارس في التعليم العام (علي، ٢٠١٦، ٢٧٧).

وقد وُجدت الإدارة المدرسيّة مع وجود المدارس في سورّيّة ونشأت وتطوّرت هذه الإدارة في ظل الإدارة التربويّة العامة، ففي بداية عهد الاستقلال أولت الإدارة التربويّة اهتماماً كبيراً بها خاصة في المرحلة الثانويّة التي تعدّ من أهم المراحل التعليميّة في حياة الطالب، وتجلّى التطوّر الذي لحق بالإدارة المدرسيّة في عدم الاقتصار على هيئة إداريّة بسيطة تتمحور حول المدير وصفاته، وخصائصه، ومهامه، وأنماط إدارته؛ بل وسّعها لتشمل هيئة إداريّة تُعنى بكافة الشؤون الإداريّة الموجودة في المدرسة، حيث تألّفت هذه الهيئة في مرحلة التعليم الثانوي على وجه الخصوص من: المدير - معاون - مرشد نفسي تربوي - أمين السر - معاون أمين السر - الموجّه - أمين المكتبة - معاون أمين المكتبة - أمين المخبر - معاون أمين المخبر أمين سر قاعة الحاسوب (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ١٢).

ومن هنا نجد أنّ الإدارة المدرسيّة لم تعدّ مجرد تسيير للشؤون الروتينيّة في المدرسة، وضبط العمليّة التعليميّة، بل أصبح محور العمل فيها يدور حول الطالب ونموه العقلي والجسدي والروحي، وأصبحت تسعى لتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل، إضافة لتحقيق الأهداف الاجتماعيّة التي يدين بها المجتمع.

ولا بدّ من الإشارة إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية منذ سنوات لتتمكن من مواكبة المستجدات التربويّة على الساحة العالميّة، حيث أولت وزارة التربية والجهات المعنويّة الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسيّة، وأكدت على ضرورة تطويرها بما يتفق وحاجات العصر، ومتطلبات المستقبل والثورة

التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها باستمرار، عبر اعتماد سياسة واضحة لرفع مستوى المديرين تتمثل بتدريب المديرين القائمين على عملهم وإعادة تأهيلهم انطلاقاً من إيمانها أن مدير المدرسة في مرحلة التعليم الثانوي هو أهم عناصر نجاح المدرسة أو فشلها، كما تعمل على إعداد وتدريب المعلمين الراغبين في العمل الإداري ما استطاعت الوزارة إلى ذلك سبيلاً من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب (مؤتمر التطوير التربوي، ٢٠١٩).

مما سبق تلاحظ الباحثة تطوّر مفهوم الإدارة المدرسية في سورية واتساع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

خامساً: معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية، ومهام المدير فيها

مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة وهو مسؤول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، بما يؤدي إلى ترسيخ الأسس اللازمة لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل المدرسي. وقبل البدء بالحديث عن أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة لابدّ من الإشارة إلى معايير اختيار هذا المدير، ففي سورية يتم تكليف مدير لكل مدرسة ثانوية ذات ثلاث شعب فأكثر وفق المعايير التالية:

- أن يكون حاصلاً على الإجازة التعليمية الجامعية، ويفضل دبلوم تأهيل تربوي ودورة في المعلوماتية.
- خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن خمس سنوات.
- اتباعه لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية قبل توليه المهمة أو بعدها في العطلة الانتصافية أو الصيفية بعد تكليفه مباشرة، تحت طائلة إلغاء التكليف في حال تخلفه عن الدورة التي يدعى إليها.
- أن يتمتع بقدرة شخصية وكفاية قيادية وسجل مهني خال من أية عقوبات أشد من الإنذار خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

- أن يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتطوير العمل المدرسي.
- أن يمتلك القدرة على قيادة فريق العمل وإدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال (وزارة التربية، ٢٠١٦، ١٣).

ولا بد من الإشارة هنا أنه تم التعديل مؤخراً على معايير تكليف المدير ومعاونيه، فبالإضافة إلى شرط المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم في بداية العام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦) إجراء اختبارات كتابية وشفوية لشاغر منصب مدير المدرسة ومعاونيه، وبناءً على نتائج هذه الاختبارات تم تكليف المدير والمعاون بإدارة شؤون المدرسة.

ويمكن تحديد أدوار ومهام مدير المدرسة الثانوية العامة في سورية والتي تنطبق نفسها على معاون المدير كما جاءت في النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (٢٠١٦) بما يلي:

- الإشراف على الشؤون التعليمية والطلابية ومتابعة قيد وقبول الطلاب وتوزيع الشعب، والإشراف على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية وجدول الدوام، ومتابعة سير التدريس من خلال الاطلاع على دفاتر التحضير والتوقيع عليها، ودفاتر تفقد الطلبة، ودفاتر توقيع المدرسين.
- تقييم الأداء ومتابعة الاختبارات وتقييم عمل المدرسين والإداريين في المدرسة، ومتابعة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من قبل المدرسين وتقييمها وتقديم الملاحظات بشأنها، والاطلاع على اللوائح التوجيهية الخاصة بالمدرسين والاحتفاظ بها.
- تطبيق القوانين والأنظمة والاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة، والإشراف على تنفيذها وتبليغها للعاملين وأخذ توقيعاتهم، ومراقبة الصحة العامة في المدرسة، والإشراف على تدريبات الحماية الذاتية.
- التوثيق الإداري وحفظ السجلات والاحتفاظ بسجلات رسمية مهمة تشمل مجلس المدرسين، ولجنة الانضباط، وسجل التعاون والنشاط، وسجل الواردات المالية وأوجه إنفاقها، إضافة إلى الاحتفاظ بسجل خاص لأذونات المدرسين والإداريين.

- قيادة الاجتماعات واللجان المدرسية ورئاسة اللجان المشكلة في المدرسة بمختلف أنواعها، والإشراف على أعمالها، وإدارة اجتماعاتها بما يضمن سير العملية التربوية وفق الخطط الموضوعية.
- التعاون والتواصل مع المجتمع المحلي والتعاون مع أولياء الطلبة للارتقاء بأوضاع أبنائهم وإطلاعهم على تحصيلهم الدراسي والتوجيهات، والتعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية لتحقيق أهداف المدرسة التربوية.

- صلاحية منح الأذونات ومنح المدرس أذونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي، أو منح الإداري أذونات لمدة أقصاها ستة أيام خلال العام الدراسي، وذلك في حالات الضرورة القصوى والطارئة التي يقدرها المدير، مع تكليف المدرس المأذون بتعويض الحصص (وزارة التربية ٢٠١٦، ١٣-١٤).

الملاحظ أنّ هذه الأدوار المنوطة بمدير المدرسة الثانوية ومعاونيه في سورية، حاولت الجمع بين الأدوار الإدارية والفنية والاجتماعية للمدير بطريقة متوازنة، فبتحليل هذه الأدوار المدرجة نجد أن معظمها يتمحور حول المهمات الإدارية لمدير المدرسة ومعاونيه والتي تعنى بمراقبة القيد والقبول لطلاب مدرسته وتوزيعهم على الشعب والاطلاع على القوانين والبلاغات الوزارية والإشراف على تنفيذها وغيرها، ليتفرغ القليل منها للمهام الفنية التي اقتضت على الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين ومتابعة وتقييم عملهم، أمّا المهمات الاجتماعية فاقترنت على التعاون مع أولياء الطلبة وممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة. وبالتالي تكون هذه الأدوار بمجملها قاصرة عن تلبية معايير الميزة التنافسية فهي أدوار نمطية ينتج عنها مشكلات عديدة مرتبطة بالعمل التنظيمي والإداري التي قد تحول دون تحقيق الأهداف التربوية.

سادساً: مشكلات الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية

يعدّ نظام التعليم في المرحلة الثانوية جزءاً من النظام التربوي في سورية، وتقوم مديرية التعليم الثانوي في وزارة التربية بالإشراف على سير التعليم العام في المدارس الثانوية العامة، ومراقبة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعية لهذا التعليم وإعداد التوجيهات اللازمة لحسن سيره في سائر مديريات التربية بالتعاون مع

المديريات المحلية في الإدارة المركزية، حيث تتولّى دائرة التعليم الثانوي في كل مديرية من مديريات التربية في المحافظات تنفيذ التعليمات وفق الخطط العامة للوزارة كما تتولّى الإشراف على المدارس الثانوية ومعالجة شؤونها الإدارية والمالية والتربوية، ومتابعة شؤون العاملين فيها، واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء الأنظمة المرعية (الغضبان، ٢٠١٩، ٢). كما تولي وزارة التربية والجهات المعنية الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، وتؤكد ضرورة تطويرها بما يتفق وحاجات العصر، ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها باستمرار، وبالرغم من ذلك يُلاحظ أنّ الإدارة المدرسية مازالت تعاني من مشكلات عدّة اشتدت وطأتها في الفترة الأخيرة نظراً لامتزاجها بتأثيرات البيئة الخارجية ومفززات الأوضاع الراهنة وما أسفر عنها من زيادة في عدد الطلاب الذين تهجروا مع عائلاتهم من المناطق الساخنة إلى المناطق الأكثر استقراراً، وما نتج عن هذه الهجرة من صعوبة في التعامل مع الطلاب وذوهم الذين جاؤوا من بيئات مختلفة ولهم عادات مختلفة بعض الشيء عن طلاب بيئة المدرسة المحلية، إضافة إلى عودة الدوام النصفى بعد ما تمّ إلغاؤه في أغلب المدارس قبل بداية الأزمة، بالإضافة إلى الأعباء المادية

التي فرضت نفسها بعد ارتفاع أسعار المستلزمات المدرسية، كل هذه الأسباب مجتمعة أدّت إلى إضعاف العمل داخل المؤسسات التعليمية وإرهاق عمل الإدارات المركزية التي تعد بأسلوبها وطريقتها الجامدة والروتينية في اتخاذ قراراتها من أبرز الأزمات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، فبالنظر إلى الجهاز الإداري ومهامه يتوضح تميّز النظام التربوي في سورية بالمركزية الشديدة التي وعلى الرغم من تأميمها للمساواة في تقديم الخدمات التعليمية إلى أنها تعيق الإبداع وتعرقل تكيف التعليم لخدمة الواقع المحلي، إضافة إلى أنها لم تعد الشكل الأمثل لإدارة التعليم عامة، والتعليم الثانوي خاصة (الدماس، ٢٠٢٢، ١٢٧)، هذا ما دعا إلى التوجّه نحو تخفيف هذه المركزية الشديدة فتمّ عام (١٩٧١) نقل صلاحيات غير قليلة من اختصاصات وزارة التربية إلى السلطات المحلية (مرزا، ٢٠٢٢). وفي عام (٢٠٠١) تمّ تفعيل المشاركة ما بين الإدارات وذلك بإنشاء مجالس ووحدات تربوية جديدة وفق القرار (١٩٩١/٤٤٣) ليصدر

فيما بعد عام (٢٠٠٦) قراراً يمنح مديريات التربية صلاحيات أعم وأشمل، ويوسع مسؤوليات مديري المدارس في التعليم العام (سلمان، ٢٠٢٣، ٣١). إضافة إلى مشكلة المركزية فإن التعليم الثانوي في سورية يواجه العديد من المشكلات أبرزها:

- الأسلوب البيروقراطي في العمل الإداري، والنزعة التسلطية في الأساليب الإدارية، وعدم مشاركة باقي العاملين في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات.
- ضعف القدرات الإدارية من مديرين وموجهين، وذلك بسبب النظام الوظيفي القائم على المحسوبية.
- عجز هذه الإدارة بطبيعتها، أي بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في ميدان التربية والتعليم.
- قصور الإدارة المدرسية عن مجاراة التطورات الحاصلة في ميدان التربية والتعليم.
- عدم تقويم النظام التربوي بشكل مستمر لتعرف مدى كفاءة إدارته، ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها بنجاح كبير (يونيسف، ٢٠٢٢، ٦-٨).
- عدم توفر الجو الديمقراطي وضمان المشاركة في صنع القرار التربوي.
- محدودية الموازنة العامة للدولة، مما أدى إلى محدوديتها فيما يخص منها للتعليم، بالإضافة إلى ضعف الرواتب والتعويضات للكادر التعليمي والتربوي، وافتقاد الحوافز والمشجعات المادية الكافية، وعدم تناسب الأجور والتعويضات مع الأعباء الملقاة على عاتق جميع العاملين في المدرسة.
- عدم تطور الإدارة بشكل عام واستمرارية الهياكل التنظيمية للإدارات منذ الخمسينات، مما أدى إلى عدم استيعاب الخريجين من التخصصات الجديدة والمطلوبة للعمل الإداري، كما أن التغييرات في السياسات التعليمية لم تكن مرتبطة باستراتيجية تنمية شاملة وخطط بعيدة المدى، مما أدى إلى محدودية صلاحيات الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، وأفادت بأن هذه الإدارة تعمل بإمكانيات وموارد محدودة بحيث تنحصر مهامها بتسيير العمل المدرسي وإعداد السجلات وفق التعليمات التي تردها من الإدارة المركزية، وهذا بدوره يستهلك معظم أوقات الإدارة المدرسية مما يؤثر سلباً على

العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويؤدّي على إغفال خصائص المتعلمين ومشكلاتهم واحتياجاتهم حيث يفتقر الجو المدرسي إلى الحياة الاجتماعية النشطة المحببة للطلبة (اليونيسيف، ٢٠٢٣، ٨٤).

إنّ ما سبق ما هو إلّا مؤشرات دالة على ضعف الأساليب المتبعة من قبل الإدارات التربوية العليا التي تضع الأولوية لحسن سير العمل في المدرسة، وتصبّ جلّ اهتماماتها على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار الشهادات الدراسية، الأمر الذي يستدّج المدير للاهتمام بالجوانب التنظيمية في المدرسة بعيداً عن الجوانب التربوية في قيادته، خاصة بعد تطوير اللوائح التنظيمية للنظام التعليمي التي وضعت المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن تكامل تفاصيل العملية الإدارية داخل المدرسة، لذا فمن أكبر التحديات أمام وزارة التربية في سورية هو التغلّب على الروتين والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، مما يتطلب الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى على أدوار مدير المدرسة، لذلك كان لا بدّ من اختيار أشخاص أكفاء قادرين على قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقق أهداف النظام التعليمي، وتدريب المديرين القائمين على عملهم وإعادة تأهيلهم، وهذا ما يدفعنا للتكلم في هذا المبحث عن كيفية إعداد مدير المدرسة الثانوية في سورية كي يصبح مؤهلاً للقيام بدوره وأداء مهماته ومسؤولياته على أكمل وجه.

سابعاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية

إن التطوير الإداري نابع من البيئة التي ينشأ فيها، ويمتد أثره كذلك إليها، لذا يتوقف نجاحه على عدة عوامل كما أشار إليها كل من (عداد والخلف، ٢٠٢٤) و (سلمان، ٢٠٢٣) و (عزام، ٢٠١٩) في البيئة السورية:

٧_١ العوامل المادية: تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع مترفعاً اقتصادياً فإنّه يعمل على توفير أفضل

الخدمات وأحسنها لأبنائه، أما إذا كان المجتمع فقيراً اقتصادياً أو يعاني عجز في الميزانية، فإنه سيضطر إلى التنازل عن كثير من الأهداف والطموحات التي رسمها وسعى إلى بلوغها. وإن تحسين العملية التربوية بما تتضمنه من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية، وتطوير البرامج التعليمية، ومعدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء عملية التطوير المرجوة (عداد، والخلف، ٢٠٢٤، ١٠-١٢)، فالعامل المادي من أهم العوامل المؤثرة في التطوير لما له من آثار إيجابية على العملية التربوية. ويمكن تقسيم العوامل المادية إلى:

- **عوامل تتعلق بالمدرسة:** التي تشمل المباني المدرسية ومرافقها (المختبرات، المكتبات، ملاعب، حدائق، ساحات) وللتسهيلات المادية المدرسية دوراً خلاقاً في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر لأسرة المدرسة راحة نفسية تدفعها إلى المزيد من التقدم والإبداع (سلمان، ٢٠٢٣، ١٢٠). وهنا يتوجب على مدير المدرسة تنظيم البناء المدرسي وتحديد احتياجات تطويره، واستغلال جميع المرافق بما يخدم عملية التطوير، مما يسهم في تحسين أدائه ومستوى أداء الطلبة، ومضاعفة جهود العاملين في المدرسة.

- **عوامل تتعلق بالحوافز:** فالحوافز هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد في توجيه الأداء، وإن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه سواء أكان بشكل نقدي أم غير نقدي. ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين هما:

حوافز إيجابية: وهي حوافز مادية تتمثل في الأجر والراتب، العلاوات السنوية، المكافآت على ساعات العمل الإضافية وغيرها، وحوافز معنوية تشمل الترقية، تقدير جهود العاملين في الإدارة، تقويم الأداء وغيرها.

حوافز سلبية: التي تقسم بدورها أيضاً إلى حوافز سلبية مادية تتمثل في الحسم من الراتب، توقيف العلاوة، الفصل جزئياً أو كلياً من العمل، وحوافز سلبية معنوية تشمل حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف أو بتوجيه إنذار له سواء أكان لفظياً أم خطياً (عزام، ٢٠١٩، ١٥١).

وعليه يمكن عد البيئة المادية للمؤسسة التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات التعليمية، الأمر الذي يجعل تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجيهات التربوية المعاصرة أمراً ضرورياً، كما أنه من غير الممكن أن تقوم العملية الإدارية بشكلها الصحيح دون الاهتمام والعناية بالمكان الذي ستنتم فيه هذه العملية، وكلّما كان المبنى المدرسي ملائماً ومجهّزاً بكافة سبل ووسائل الراحة فإنّ ذلك سيكون له أثراً إيجابياً ليس على العملية الإدارية فحسب بل على العملية التعليمية برمتها، لذا يفضل إعادة النظر في البناء المدرسي والاهتمام به من جميع الجوانب بدءاً بالتصميم والتشييد ثمّ التجهيز، وبالإضافة إلى تأثير البناء المدرسي على عمل المدير تأتي الحوافز بشتّى أنواعها المادية والمعنوية كأحد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية الدافعة للعمل، وترى الباحثة أنّ انعدام الحوافز الإيجابية وكذلك الأجور المتدنية التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة، يعدّ من أبرز عوامل الإهمال الإداري، وتفسّي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من مديري المدارس، وهذا بدوره ينعكس على نفسيتهم وأدائهم، لذلك كان لتطبيق نظام الحوافز بصرف النظر عن الصور التي تتخذها هذه الحوافز، دوراً باعثاً على مزيد من التقدم والعمل تنعكس آثاره الإيجابية على جميع أصعدة العملية التربوية.

٧_٢ العوامل البشرية: يعد العامل البشري من أهم العوامل التي تحيا بها النظم المدرسية، كما يعدّ المحرك الأساسي لجميع أنشطتها لذا يجب أن يتميز هذا العامل بقدرات ومهارات فنية ومعرفية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة ويتم العمل على تطوير الأداء الفني والمهني للمديرين ورفع كفاياتهم من خلال:

- برامج التدريب: وهي عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي، فالبرامج التدريبية وسيلة مهمة لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة نظراً لما تعمل عليه من تنمية للمهارات وصقل للقدرات، وزيادة للحصيلة المعرفية، وتحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك نحو الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً.

- المحاضرات: وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح المحاضرة على براعة المحاضر وقدرته في تنظيم أفكاره وأدائه وعرضها على المستمعين.
- الندوات: يُناقش في الندوة موضوع يُطرح من قبل مجموعة من المختصين ويُفسح المجال للمتدربين لطرح أسئلتهم وأفكارهم التي تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه ومناقشتها مع المختصين.
- المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المتدربين وبالتالي إعطاء الفرصة للتعبير وسماع آراء الآخرين (عزام، ٢٠١٩، ١٥٣-١٥٥).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنَّ نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الطاقات البشرية التي تعمل بها، لذلك يجب أن تتميز تلك الطاقات بنوعية مهارية ومعرفية عالية، والعمل على رفع كفاياتهم من خلال تطبيق كافة برامج التدريب والتي تعدّ من وجهة نظر الباحثة أحد أبرز أشكال الاستثمار في وقتنا الحالي، بحيث تهدف برامج التدريب بصورة أساسية إلى إكساب المديرين المهارات والمعلومات الكفيلة برفع مستوى أدائهم الإداري وصقل مواهبهم، نظراً لما تتضمنه البرامج التدريبية من حل لمشاكل الأداء الإداري، مما يؤدي إلى تقليل الوقت لتصحيح المشكلات وتقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنَّ التدريب يعدّ وسيلة من الوسائل التي تجعل المديرين أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير حتى يصبحوا أوفر معرفة واستعداداً على أداء المهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجهم داخل المدرسة.

٣_٧ العوامل الاجتماعية: تعد العلاقات الاجتماعية والإنسانية من أهم العوامل في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين والتعامل معهم بأسلوب هادف وبطريقة سليمة، هي من أهم السمات الرئيسية المميزة للشخصية الإدارية الناجحة، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية من أهمها:

- معرفة دافعية العمل: تعبّر الدوافع عن حاجات الإنسان التي تتبع من داخله، والحاجات عديدة ومتنوعة، إلا أن (ماسلو Maslow) صنفها إلى خمس فئات، عُرفت بهرم الحاجات وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، الحاجة لتحقيق الذات.
- معرفة ديناميات الجماعة: وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها، بما يساعد المدير على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه، ويمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة.
- الروح المعنوية: هي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية وتوجه سلوك الجماعة (إبراهيم، ٢٠١٩، ٨).

وترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين من العوامل المهمة المسؤولة عن تعزيز العمل ونجاحه، من خلال الوسائل والأساليب السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج، ورغم أنّ الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وبالمجموعات غير الرسمية يفترق في بعض الأحيان إلى التركيز على العمل، يبقى للجو الأسري السليم الذي يسود المدرسة أثر كبير على جودة إنتاج العاملين فيها كما أنّ استقرار المستقبل الوظيفي للمدير يعتمد إلى حدٍّ بعيد على مدى بنائه العلاقات الإيجابية في بيئة المدرسة.

٧-٤ العوامل السياسية: تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فالعامل السياسي يؤثر بشكل مباشر على نمط الإدارة التعليمية مما ينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية، وتؤثر العوامل السياسية في النظام التعليمي من خلال:

- النظرة السياسية أو الإيديولوجية السياسية: على اعتبار أن رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة، فهذا يتطلب بالضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع، ويحدد معايير السلوك والتفكير.

- الظروف السياسية الطارئة: وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها مثل الحروب والاحتلال والاضطرابات وغيرها.
- القوانين المؤثرة في النظام: هناك مجموعة من القوانين التي تؤثر على النظام التعليمي بشكل مباشر، ويندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها، سواء من قوانين تتعلق بالبيئة أو قوانين تتعلق بالعلاقات مع العاملين، أم القوانين المتعلقة بالنظام الاقتصادي (سلمان، ٢٠٢٣، ٢٢-٢٤).

وبناءً على ما تقدّم يمكن القول إنّ نوعية الأنظمة السياسية التي تنتمي إليها الأنظمة التعليمية هي من تحدد القوى المتحركة والموجهة لسياسة البلد وبالتالي فهي من يوجّه بوصلة العمل التعليمي، ولعلّ ما يحدث اليوم على الأراضي السورية أكبر دليل على مدى أهمية وتأثير العامل السياسي في القطاع التعليمي، فلم تسلم أي مؤسسة تربوية بكافة مكوناتها المادية والبشرية من ضغوط الحرب على سورية وآثارها الهدامة، التي انعكست بصورة مباشرة على دور المدارس التي أصبحت مراكز للتعليم وإيواء المهجرين ومعالجة الأزمات النفسية المترتبة على هذه الحرب. وبناءً على العرض السابق للعوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس في سورية، يمكننا القول إنّ العملية التعليمية تعكس واقع المجتمع الذي تعيش فيه، وهي صدى له، فلعوامل المادية تأثير كبير على العملية التربوية، فكلما ارتفعت ميزانية الدولة استطاعت توفير أفضل الخدمات لتلبية حاجات القطاع التربوي، وهذا بالضرورة لن يحدث إلا بوجود طاقات بشرية مدربة وذات كفاءة عالية، تعمل بأسلوب هادف وبطريقة سليمة في جو يسوده الألفة والروح المعنوية العالية، وهذا كله يتوقف على مستوى الاستقرار السياسي في البلد ودرجة التدخل الحكومي في ميدان إدارة التعليم ونظمه.

ثامناً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة بحاجة إلى أن تتوفر لديه خصائص معرفية ومهارية من أجل القيام بها بشكل سليم وفعال، لذا كان النهوض بالكوادر التعليمية

والإدارية وتطويرها وتدريبها من أبرز التحديات أمام وزارة التربية في سورية، حيث تم إعادة بناء الجهاز الإداري والتنفيذي وفق معايير تسعى لأن تكون موضوعية، فصدرت اللائحة الداخلية لكليات التربية في جامعات سورية عام (١٩٩٩) والتي تهدف إلى إعداد المعلمين والإداريين إعداداً جامعياً للمراحل التعليمية ما قبل الجامعية بدلاً من معاهد إعداد المعلمين والمعاهد المتوسطة والتي كانت مدة الدراسة فيها سنتين فقط. كما هدفت وزارة التربية والمديريات التابعة لها من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب إلى "إعداد القدرات اللازمة للعملية التربوية عن طريق قبول الطلاب في المعاهد والكليات المختلفة، وتتابع أدائهم وتعمل على تحسينه، وتقوم بتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة والمستحدثة في ميدان العلم والنظريات التربوية بعد دخولهم ميدان العمل التربوي مما يجعل العملية التربوية تفي بحاجات التنمية الشاملة وتعود بالنفع على الأفراد والمجتمع" (وزارة التربية، ٢٠١٥). وعليه فقد أقامت وزارة التربية ومديرياتها العديد من الدورات التدريبية المركزية والمحلية استهدفت أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس وخاصة المديرين ومعاونيهم بغية تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم والإسهام في رفع كفاءتهم وأدائهم الإداري، وفيما يلي عرض لأبرز وأحدث هذه الدورات:

- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مركز التأهيل والتدريب المهني التابع لمديرية التربية بعنوان (المهام الإدارية لمدير المدرسة) لعام (٢٠٠٩) مدتها أربعة أيام، هدفها زيادة المعارف بالعمل الإداري وتلافي الأخطاء الإدارية التي قد تحدث في أي مدرسة، وتناولت عدة مواضيع: كتو
- صيف مهام عمل المدير، وصعوبات التعليم، مشكلة التسرب المدرسي، ودور الإرشاد النفسي والاجتماعي في المدرسة (وزارة التربية، ٢٠١٠، ٦).
- ورشة عمل محلية بعنوان (كيفية استخدام السجلات المدرسية) عام (٢٠١٧) الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي تساعد على حسن سير العملية الإدارية والتربوية ورفع مستوى أدائهم، على أن تقام الورشة في يوم واحد بحيث لا تؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية بدءاً

من ٢٠١٧/٩/١٧ وعلى مدار العام بمعدل مرتين أسبوعياً، وبلغ عدد المشاركين (٢٠) مشارك ومشاركة في كل ورشة.

- دورة تدريبية محلية لمديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم تحت عنوان (تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة عن طريق الحاسوب) لمدة يومان بدءاً من ٢٠١٧/٨/١٣ حيث هدفت الدورة إلى تزويد مديري المدارس ومعاونيهم بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة بسرعة وفق أفضل المعطيات، وبلغ عدد المشاركين (٣٠) مشارك ومشاركة في كل دورة.
- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني ومعاونيهم، مدتها ثلاثة أيام بعنوان (الإدارة الناجحة) عام ٢٠١٨ تهدف إلى تعريف المديرين بصفات الإدارة الناجحة وكيفية سير العلاقة مع الإدارة الأعلى وقيادة الفريق بشكل فعال.
- دورة تدريبية محلية لمدة خمسة أيام عام (٢٠١٨) بعنوان (أصول المراسلات) التي استهدفت (٣٠) متدرب من مدير ومعاون مدير وأمين سر ومعاون أمين سر في مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، وهدفت الدورة إلى تعريف المتدربين بالهيكل الإداري للدائرة الفرعية ومهمة كل دائرة من دوائر المديرية والأمور التي تقوم بمعالجتها، ومعرفة الفئات الوظيفية وملاك كل وظيفة من أي دائرة وصياغة الكتب الرسمية وتوجيهها إلى الجهة ذات العلاقة والتقيد بأصول المراسلات.
- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وأمناء السر بعنوان (التنمية الإدارية للمديرين) عام (٢٠١٨) مدتها أربعة أيام.
- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية والتعليم الثانوي بعنوان (استثمار الوسائل التعليمية) مدتها خمسة أيام بتاريخ ٢٧ - ٢٠١٨/٨/٣٠ أما عدد المتدربين الخاضعين لها كان (٢٥) متدرب في كل دورة (وزارة التربية، ٢٠١٨).

- وبعد عام ٢٠١٨ تم خضوع المديرين إلى دورتين إحداهما بعنوان (المناهج المطورة) عام (٢٠٢٠) ودورة (تمكين اللغة العربية) عام (٢٠٢٢)، وقد خضع المديرين لهتين الدورتين مع المدرسين رغم بعد هدفهما إلى حد ما عن دور المدير الإداري.

وبعد الاطلاع على محتوى هذه الدورات وموضوعاتها، يمكننا القول إن طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية قد تغيب عن موضوعاتها أساليب ممارسة العمل الإداري ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي بما فيها الكفايات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام المنظم والأساليب المناسبة لعملية تفويض السلطة وقيادة عمليات التغيير والتخطيط المدرسي والتقويم الذاتي، قد يعود السبب في ذلك لأنها دورات نظرية جداً تفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون وخاصة إذا كانت بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، بالإضافة إلى الاختيار العشوائي للمتدربين الذي يصعب قياس قابليتهم ورغبتهم في التدريب، والتي بدورها تتأثر بتوقيت الدورة ومكانها، فغالباً ما يتم تحديد مواعيد ثابتة ومحددة لهذه الدورات دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة للأفراد المشاركين وإذا كان توقيت الدورة مناسباً لبرامج عملهم أو لا، الأمر الذي يؤدي لقلة التزام المديرين بحضور هذه الدورات وتهرب الكثير منهم عن الالتحاق بها، وبناءً عليه تبقى هذه الدورات دون المستوى المطلوب، الأمر الذي يبرز ضرورة العمل باستمرار على تطوير هذه الدورات من حيث المحتوى والتطبيق بما يتناسب مع تحقيق الميزة التنافسية، وهذا بدوره يشير إلى أهمية الاختيار الدقيق للمديرين بناءً على معايير محددة تحدد احتياجاتهم التدريبية، وتوجيه موضوعات الدورات لتواكب الأنماط القيادية التربوية المعاصرة كالقيادة الموزعة، تفويض السلطة، قيادة التغيير والتخطيط المدرسي، وإدارة الوقت والأزمات وغيرها... ثم القيام بتقويم عمل الدورات والقائمين عليها ومتابعة أثرها على ميادين العمل التربوية.

تاسعاً: تجليات الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية: مقارنة بين القطاعين الرسمي والخاص يمثل الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية محوراً أساسياً في تحديد جودة العملية التربوية، خاصة في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها الأزمة الممتدة لأكثر من عقد من الزمان. وقد أدى تداعيات النزاع إلى خلق بيئة تعليمية معقدة، تتطلب من الإدارة المدرسية كفاءات استثنائية للتعامل مع واقع متغير يتسم بتدهور البنى التحتية، ونقص الموارد، واحتياجات نفسية واجتماعية ملحة للمتعلمين والعاملين على حد سواء. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المقارنة بين أنماط الأداء الإداري في المدرستين الرسمية والخاصة، للكشف عن مكامن القوة والضعف في كل قطاع، والخروج برؤية تركيبية تسهم في تطوير النظام التعليمي برمته.

٩_١ الأداء الإداري في المدارس الثانوية الرسمية

يتميز الأداء الإداري في المدارس الرسمية بارتكازه على إطار تنظيمي مركزي واضح، حيث تدار المدرسة بموجب قوانين وأنظمة وزارية موحدة، مما يضمن درجة من الاتساق في السياسات التعليمية المطبقة. كما أن القطاع العام يستفيد من مبادرات الدعم الدولية والوطنية الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والتربوية، مثل مبادرة "المدرسة الآمنة" التي أطلقتها اليونيسف بالتعاون مع وزارة التربية عام ٢٠٢٤ (UNICEF Syria, 2025). وقد استهدفت هذه المبادرة تدريب عدد كبير من الكوادر التعليمية والإدارية على تحديد لحالات العنف والاستجابة السريعة لها، وإدارة الصف بفاعلية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، مما انعكس إيجاباً على قدرات مديري المدارس في تهيئة بيئة تعليمية داعمة. إضافة إلى ذلك، تسعى المبادرات الدولية إلى تعزيز أنظمة معلومات الإدارة التعليمية (EMIS) في القطاع العام لتمكين المديرين من جمع البيانات وتحليلها بشكل أدق، مما يحسن قدرات التخطيط والاستجابة للآزمات على المستوى المدرسي (UNESCO, 2024).

على الجانب الآخر، يعاني الأداء الإداري في المدارس الرسمية من تحديات جمة. أبرزها تأثير النزاع المطول على البنية التحتية والموارد، مما يضع المديرين أمام واقع صعب يتمثل في نقص التجهيزات والمرافق الآمنة، وصعوبة تأمين بيئة تعليمية ملائمة. كما تعاني المدارس الحكومية من الاكتظاظ الكبير في الغرف الصفية، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على الإدارة في تنظيم العملية التعليمية وضبط الانضباط وتحقيق الجودة المنشودة (Education Cannot Wait & UNESCO, 2021). ويعاني القطاع العام أيضاً من قيود بيروقراطية وضعف التمويل الحكومي نسبياً، مما يحد من مرونة المديرين في التصرف واتخاذ قرارات سريعة لتلبية احتياجات مدارسهم الطارئة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد (UNESCO, 2021).

٩_٢ الأداء الإداري في المدارس الثانوية الخاصة

تبرز مرونة الإدارة كميزة أساسية في المدارس الخاصة، إذ يتمتع المديرون بهامش أوسع من حرية اتخاذ القرار بعيداً عن الروتين الحكومي المركزي. هذه المرونة تسمح لهم بتطوير سياسات داخلية مبتكرة، وتوظيف كوادر بشرية وفق احتياجات محددة، وتطبيق مناهج وأنشطة إضافية تلبي رغبات أولياء الأمور وتسهم في جذب الطلاب (Education Above All Foundation & UNICEF, 2025). كما تستفيد هذه المدارس من موارد مالية أفضل تعتمد بشكل أساسي على الرسوم الدراسية، مما يمكن إدارتها من توفير بنية تحتية أكثر تطوراً، ووسائل تعليمية حديثة، ورواتب مجزية قد تستقطب كفاءات تدريسية وإدارية متميزة. هذا الوضع المالي الأفضل يسمح أيضاً بصيانة المرافق بشكل دوري وتأمين بيئة مدرسية أكثر جاذبية وأماناً.

في المقابل، يثير الأداء الإداري في القطاع الخاص إشكاليات عدة على الصعيدين التربوي والمجتمعي. فالاعتماد على الرسوم الدراسية يجعل من هذه المدارس خياراً متاحاً فقط للفئات القادرة مادياً، مما يعمق الفجوة الاجتماعية ويخلق تمايزاً في الفرص التعليمية بين الطلبة. وقد يؤدي التركيز على الجانب التجاري

والتنافسي إلى ممارسات إدارية غير سليمة تربوياً، حيث تتعرض إدارة بعض المدارس الخاصة لضغوط أولياء الأمور، مما قد يدفعها إلى منح الطلاب درجات أعلى من مستحقهم الدراسي كوسيلة للإبقاء عليهم وجذب آخرين، وهو ما يشكل انحرافاً عن المعايير الأكاديمية الموضوعية ويخلق مشكلات تقييمية حقيقية (UNICEF, 2021).

يخلص التحليل المقارن إلى أن الأداء الإداري في القطاعين الرسمي والخاص يتشكل بفعل ظروف بنيوية مختلفة، لكل منها مزاياه وإشكالياته. فبينما يوفر القطاع العام إطاراً تنظيمياً موحداً وإمكانية الاستفادة من برامج الدعم الدولية المنظمة، فإنه يعاني من بيروقراطية حادة وشح في الموارد تحد من فاعليته. وعلى النقيض، تتمتع المدارس الخاصة بمرونة إدارية وموارد مالية أفضل، غير أن ذلك يأتي على حساب تعميق الفجوة الاجتماعية والانزلاق أحياناً نحو ممارسات تجارية تضر بالمعايير التربوية. وترى الباحثة أن النموذج الأمثل للإدارة المدرسية في سورية لا يكمن في الانحياز المطلق لأي من القطبين، بل في استلزام نقاط القوة من كليهما. فالتطوير المنشود يتطلب تعزيز مرونة الإدارة العامة وتزويدها بالصلاحيات الكافية والموارد اللازمة، مع تخفيف القيود البيروقراطية. في المقابل، تحتاج المدارس الخاصة إلى رقابة أكثر صرامة على أدائها من قبل وزارة التربية والتعليم لضمان التزامها بالمعايير التربوية وعدم انحرافها نحو أولويات ربحية بحتة. كما أن تعزيز التعاون بين القطاعين، من خلال تبادل الخبرات والموارد، يمكن أن يسهم في بناء منظومة تعليمية أكثر توازناً وعدالة وقدرة على مواجهة التحديات الاستثنائية التي تفرضها الأزمة السورية.

خلاصة

تؤكد الوقائع التي تم استعراضها في هذا الفصل على أن الأداء الإداري في المدارس الثانوية السورية يشكل مرآة عاكسة لواقع النظام التربوي برمته، فهو نتاج تراكمات تاريخية تتداخل فيها العوامل البنيوية مع تداعيات الأزمة الممتدة. لقد كشف التحليل أن الإدارة المدرسية في سورية لا تزال أسيرة نموذج

مركزي وبيروقراطي قاصر عن مواكبة التحولات التربوية المعاصرة، فرغم الجهود المبذولة في مجال التدريب والتأهيل، تبقى هذه الجهود مجتزأة ونظرية في معظمها، وتعاني من غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط القائم على الاحتياجات الفعلية للمديرين. وتخلص الباحثة إلى أن الإصلاح المنشود لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن إعادة هيكلة جوهرية للمفهوم الإداري ذاته، تقوم على الانتقال من منطق التسيير الروتيني إلى منطق القيادة التربوية الفاعلة، عبر تبني سياسات لامركزية حقيقية، وتطوير برامج إعداد وتدريب نوعية قائمة على الكفايات، وبناء أنظمة تقويم أداء موضوعية، وإعادة النظر في معايير اختيار المديرين لتكون أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات القيادية المتميزة، بما يضمن لمدارسنا الثانوية أن تكون فضاءات تربوية قادرة على الاضطلاع برسالتها في بناء الإنسان والمجتمع.

الفصل الخامس

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد

أولاً: أهداف البحث الميدانية

ثانياً: منهج البحث

ثالثاً: مجتمع البحث

رابعاً: عينة البحث

خامساً: أدوات البحث

سادساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث

سابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

خلاصة

تمهيد:

يتناول الفصل شرحاً مفصلاً للإجراءات المنهجية للبحث، متمثلة بعرض الأهداف الميدانية والمنهج المستخدم، وتحديد مجتمع البحث، وعينته، وأدوات البحث المستخدمة، وكيفية تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، وبلي ذلك إجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه.

أولاً: أهداف البحث الميدانية

يسعى الجزء الميداني من البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث من المديرين ومعاونيهم؟
٢. ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم؟ وما سبل التغلب على تلك المعوقات؟
٣. ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) على إجابات عينة البحث فيما يتعلق بواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟
٤. ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟

ثانياً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف موضوع البحث وأسبابه وتحليل جوانبه، وتفسيرها وذلك بالاستناد إلى الطرق الإحصائية ومعالجة البيانات ثم تقديم المقترحات (العساف، ٢٠٠٦، ٢٧١). كما اعتمدت الباحثة أسلوب دلفاي وهو أسلوب منهجي استشاري تشاركي يهدف لتطوير استراتيجيات وسياسات ووضعها موضع التنفيذ الفعلي (Niederberger, 2020, 320)، وقد اختارت الباحثة هذا المنهج لتعرف آراء الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية في الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية.

ثالثاً: مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث الأصلي لأداة البحث الاستبانة والمقابلة من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونوهم بالمدارس العامة (الرسمية والخاصة) في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (٢٤١) مديراً ومعاوناً، (الدليل الإحصائي الصادر عن مديرية التربية في دمشق، ٢٠٢٤). كما اشتمل مجتمع البحث على المختصين التربويين من الإداريين ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مبنى وزارة التربية والبالغ عددهم (٣٥).

رابعاً: عينة البحث

تكونت عينة البحث الأساسية لأداة الاستبانة التي تهدف تحديد واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم من (٢٤١) مديراً ومعاوناً موزعين على (٣١) مدرسة خاصة و(٧٨) مدرسة رسمية. إذ عمدت الباحثة إلى توزيع أداة البحث على مفردات المجتمع الأصلي جميعها، وذلك بهدف زيادة مصداقية النتائج، وتعزيز نسبة تعميمها، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التصنيفية.

الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	المستويات	عدد الأعضاء	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	١٠٦	٥٠,٢%
	معاون مدير	١٠٥	٤٩,٨%
	المجموع	٢١١	١٠٠%
الدورات التدريبية	لا يوجد	٥٢	٢٤,٥%
	من ١ إلى ٣	٩٥	٤٤,٨%
	٤ وما فوق	٦٤	٣٠,٢%

المجموع	٢١١	%١٠٠
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	%٧٦,٨
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	%٢٣,٢
	المجموع	%١٠٠
نوع المدرسة	رسمية	%٧٠,٦
	خاصة	%٢٩,٤
	المجموع	%١٠٠

يلاحظ على الجدول السابق أن عدد العينة كان (٢١١) فرداً فقط، وهذا بسبب أن الباحثة لم تتمكن من لقاء بعض المديرين بسبب انشغالهم الكثيفة وصعوبة تفريغ وقت للإجابة عن الأداة، أو بسبب عدم تعاونهم مع الباحثة كما أن هناك بعض الاستبانات تم إتلافها بحكم عدم إجابة المدير عن أسئلتها جميعها، وبالتالي تم إسقاط عدد ما تُلف من الاستبانات من العدد الكلي للعينة ليتبقى (٢١١) فرداً فقط.

أما عينة البحث لأداة المقابلة المتعلقة بدراسات معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق فقد شملت (٣٠) مديراً ومعاوناً. وتم سحبها بطريقة طبقية عشوائية من مدارس القطاع الرسمي والخاص وذلك على النحو الآتي:

المعادلة الخاصة بمعرفة حجم العينة المأخوذة من المديرين والمعاونين في المدارس الرسمية:

$$\frac{N}{176} = \frac{30}{241}$$

حيث أن (٢٤١) هو العدد الكلي للمديرين والمعاونين في الثانويات الرسمية والخاصة.

و (١٧٦) هو عدد المديرين والمعاونين في المدارس الرسمية.

و (٣٠) هو حجم العينة النهائية.

وعليه تكون $N = \frac{30 \times 176}{241} = 22$ وبالتالي يكون عدد العينة من المديرين والمعاونين في المدارس الرسمية (٢٢) فرداً.

وبالطريقة نفسها تم حساب عدد العينة من المديرين والمعاونين في المدارس الخاصة، وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{N}{65} = \frac{30}{241}$$

حيث أنّ (٢٤١) هو العدد الكلي للمديرين والمعاونين في الثانويات الرسمية والخاصة.

و (٦٥) هو عدد المديرين والمعاونين في المدارس الخاصة.

و (٣٠) هو حجم العينة النهائية.

وعليه تكون $N = \frac{30 \times 65}{241} = 8$ وبالتالي يكون عدد العينة من المديرين والمعاونين في المدارس الخاصة (٨) فرداً.

أما فيما يتعلق بالعينة الخاصة بأسلوب دلفاي فتم اختيار عينة قصدية بلغت (٢٠) خبيراً تربوياً في وزارة التربية والتعليم.

خامساً: أدوات البحث

٥_١ الاستبانة: موجهة لمديري مدارس التعليم الثانوي العامة ومعاونهم في محافظة دمشق

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث، وذلك لمناسبتها لطبيعة البحث وأهدافه ومنهجه وأسئلته وفرضياته، وقد أعدت الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المراجع العلمية لهذا البحث، وبناء على هذه المصادر بنيت الاستبانة وفق التالي:

إعداد الاستبانة بصورتها الأولية: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، ونوع المدرسة) صاغت الباحثة (٦٤) بنداً موزعين على خمسة محاور /انظر الملحق رقم ٢/، هي:

- المحور الأول: الجودة ويضم ١٣ بنداً.
- المحور الثاني: المرونة التنظيمية ويضم ١٣ بنداً.
- المحور الثالث: الاستجابة. ويضم ١٢ بنداً.
- المحور الرابع: الإبداع الإداري والتكنولوجي ويضم ١٥ بنداً.
- المحور الخامس: التكلفة ويضم ١١ بنود.

التحقق من صدق الاستبانة:

المقصود هنا بصدق الاستبانة هو أن تكون استبانة البحث قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف البحث ويجب على أسئلتها وفرضياتها (عقيل، ٢٠١٠، ٣٠٨)، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين (صدق المحتوى)، الصدق الداخلي.

- **صدق المحكمين (صدق المحتوى):** قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين البالغ عددهم (١١) من المحكمين المختصين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية بجامعة دمشق وجامعة حمص انظر الملحق رقم (١) بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والإفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد أكد المحكمون ملاءمة محاور الاستبانة وبنودها للغرض الذي تقيسه، في حين تركّزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً، ويبين الجدول التالي بعض البنود التي عُدلت وفق آراء السادة المحكمين:

الجدول (٢) بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
أسعى لأن تحترم المدرسة الدقة في مواعيد تقديم خدماتها للمستفيدين	أضع آليات عمل للمدرسة تتسم بالدقة بتوفير خدماتها للمستفيدين
أنتج أفكار جديدة في مجال العمل	أحفز على توليد أفكار جديدة بمجال العمل
أعمل على استدراك المشكلة قبل حدوثها	أستخدم النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين في المدرسة
أهتم بالتغذية الراجعة لمخرجات المدرسة عبر التواصل مع المجتمع الخارجي	أمارس التقويم بشكل شامل ومستمر للمدرسة ككل
بند إضافي : أضع استراتيجيات لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف	

بعد ذلك طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرداً من المديرين ومعاونيهم في مدارس التعليم الثانوي العام الرسمي والخاص، وذلك بهدف معرفة مدى ملائمة بنود الاستبانة ووضوحها لديهم، أي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

- **الصدق الداخلي:** لإيجاد صدق الاتساق الداخلي تم حساب قيمة الارتباط بيرسون لدرجة المحور بالدرجة الكلية للاستبانة التابع لها، فأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور الفرعية لها، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	محاور الاستبانة
0.76**	الجودة
0.69**	المرونة التنظيمية
0.74**	الإبداع
0.82**	الاستجابة
0.90**	التكلفة

* * تشير إلى مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين المجالات أو بين كل مجال والاستبانة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند (٠,٠٥) مما يشير إلى الصدق البنيوي بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة. كما تم إيجاد معاملات ارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، فأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية للمحاور جميعها، مما يدل على أن أبعاد الاستبانة متجانسة في قياس ما وضعت لأجله، كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٤) يبين معاملات الارتباط بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه

الجودة		المرونة التنظيمية		الاستجابة		الإبداع الإداري والتكنولوجي		التكلفة	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١	٠,٥٩**	١٤	٠,٤٩*	٢٧	٠,٤٦*	٣٩	0.30**	٥٤	٠,٨٠**
٢	٠,٨٨**	١٥	٠,٧٦**	٢٨	٠,٦٣**	٤٠	0.71**	٥٥	٠,٥٩**
٣	٠,٤٧*	١٦	٠,٧٩**	٢٩	٠,٤٥*	٤١	0.72**	٥٦	٠,٥٣*
٤	٠,٦٧**	١٧	٠,٤٦*	٣٠	٠,٦٧**	٤٢	0.75**	٥٧	٠,٦٣**
٥	٠,٤٢*	١٨	٠,٦٠*	٣١	٠,٨٧**	٤٣	0.75**	٥٨	٠,٤٦*
٦	0.62**	١٩	٠,٨٩*	٣٢	٠,٨١**	٤٤	٠,٥٥*	٥٩	٠,٧٩**
٧	0.48**	٢٠	٠,٨٤**	٣٣	٠,٨٨**	٤٥	٠,٤٨*	٦٠	٠,٤٢*
٨	0.82**	21	٠,٦٦**	34	٠,٤٧*	٤٦	0.58**	٦١	٠,٦٧**
٩	0.77**	٢٢	٠,٤٨*	٣٥	٠,٦٦**	٤٧	0.60**		
١٠	0.30**	٢٣	٠,٤٩*	٣٦	٠,٤٤*	٤٨	0.62**		
١١	0.72**	٢٤	٠,٥٩**	٣٧	٠,٦٨**	٤٩	0.68**		
١٢	0.78**	٢٥	٠,٦٧**	٣٨	٠,٨٧**	٥٠	0.70**		
١٣	٠,٥٣*	٢٦	٠,٦٣**			٥١	0.64**		
						٥٢	0.37**		
						٥٣	0.70**		

* تشير إلى مستوى الدلالة ٠,٠١ * تشير إلى مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بيرسون جميعها بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائياً عند (٠,٠٥) مما يشير إلى الصدق البنيوي بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

ويقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها كلما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها التي طبقت عليهم المرة الأولى. وقد اعتمدت الباحثة طريقتا ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية وفق ما يلي:

• طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): من أجل التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة

وفاعلية فقراتها، تم حساب معامل الثبات باتباع طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ"، حيث يمثل معامل ألفا كرونباخ معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء المقياس ويحسب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (عمر وآخرون، ٢٠١٠، ٢١٢)، وعليه بلغ معامل الثبات (٠,٩٢) وهو معامل ثبات مرتفع وملئم لأغراض البحث.

• طريقة التجزئة النصفية: وفيها يتم تطبيق المقياس أو الاستبانة مرة واحدة على العينة ثم تقسم

الدرجات على العبارات أو البنود إلى درجات خاصة بالأسئلة الزوجية ودرجات خاصة بالأسئلة الفردية، وتوجد العديد من الطرق للتعرف على معامل الثبات بعد ذلك، ومن أبسطها حساب معامل الارتباط بين درجات الجزأين ثم حساب معامل الثبات من معادلة التنبؤ لسبيرمان وبراون والتي تتخذ

الصورة التالية: معامل الثبات = $\frac{2 \times \text{معامل الارتباط}}{1 + \text{معامل الارتباط}}$ (عمر وآخرون، ٢٠١٠، ٢١٤)، وعليه بلغ معامل

الثبات (٠,٥٣)، وهو معامل ثبات مرتفع وملئم لأغراض البحث. والجدول (٥) يبين نتائج معاملات

الثبات بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة:

الجدول (٥) معاملي الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمجالات الاستبانة

المجال	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل التنصيف
الجودة	13	0.70	0.63

0.33	0.61	١٣	المرونة التنظيمية
0.63	0.71	12	الاستجابة
0.47	0.79	١٥	الإبداع الإداري والتكنولوجي
0.39	0.69	٨	التكلفة
0.53	0.92	٦١	الثبات الكلي للاستبانة

يبين الجدول (٥) السابق أن هناك ثباتاً مرتفعاً نسبياً لبنود الاستبانة كافة، حيث بلغ الثبات الكلي (٠,٩٢) وفق معامل ألفا كرومباخ، و(٠,٥٣) وفق معامل التجزئة النصفية باستخدام معادلة "سبيرمان - براون" وهو مقبول لأغراض البحث، وبهذا أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق وهي مرفقة بصورتها النهائية في الملحق

إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: صيغت تعليمات الاستبانة لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية بشكل مبسط لتكون صورة أوضح عن موضوع البحث، ومن ثم يتمكن أفراد العينة من الإجابة على بنود الاستبانة، وتحديد المتغيرات المستقلة، كما تمت الإشارة إلى عدم وجود إجابات خاطئة، بل إن جميع الإجابات ممكنة طالما أنها تعبر عن الرأي الشخصي للفرد.

أعدت الاستبانة بصورتها النهائية، وفق ملاحظات السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، الذين تفضلوا بتعديل بعض العبارات من الناحية اللغوية، وأفادوا بضرورة حذف بعض العبارات، وبذلك تم الوصول للصيغة النهائية للاستبانة التي تضمنت (٦١) بنداً موزعين على خمسة محاور كما هو موضح في الملحق رقم.

تصحيح الاستبانة: بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، تم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفريغ النتائج وفق الآتي:

الجدول (٦) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة

درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
التقدير	٥	٤	٣	٢	١

وتَمَّ حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسم المدى (أكبر قيمة - أصغر قيمة في الاستبانة) على عدد الاحتمالات. $(١ - ٥) \div ٥ = ٠,٨٠$ وهو طول الفئة، وتَمَّ تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات بناءً على قاعدة التقريب الرياضي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٧) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
من ١ إلى ١,٧٩	منخفضة جداً
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	مرتفعة
من ٤,٢٠ إلى ٥	مرتفعة جداً

٥_٢ المقابلة: تم إجراء مقابلة مع مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة دمشق

استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم وبلغ عددهم (٣٠) فرداً. وكان الهدف منها تعرف معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. وقد قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للمقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية المقارنة والإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة دمشق /انظر الملحق رقم ١/ للتأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت لأجله، والإفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل عباراتها، وقد أجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم التي

كان من أبرزها إيضاح مفهوم الميزة التنافسية والهدف منها، وتخصيص مكان في أعلى بطاقة المقابلة لكتابة التاريخ الدقيق لإجراء هذه المقابلة.

أعدت الباحثة بطاقة المقابلة بصورتها النهائية وفق ملاحظات السادة المحكمين، وتكونت بشكلها النهائي من محورين رئيسيين اختص الأول بالكشف عن المعوقات (البشرية والتشريعية والمادية والتنظيمية) لتطبيق الميزة التنافسية، بينما اختص المحور الثاني بالكشف عن سبب التغلب على هذه المعوقات.

٣_٥ استمارات دلفاي موجهة للخبراء التربويين

تعتبر استمارات دلفاي مناسبة لطبيعة هذا البحث، لأنه يتناول موضوعاً مستقبلياً هو تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية، وهذا يتطلب الأخذ بآراء مجموعة من الخبراء في التربية الإدارية التربوية والمدرسية، حتى يتسنى للباحثة وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية. واشتملت استمارات دلفاي على ثلاث جولات:

الجولة الأولى: توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة عن الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية الحكومية والعامة وفق الميزة التنافسية في ضوء مجالات البحث.

الجولة الثانية: استخدام استمارات مغلقة من خلال تحليل الآليات المقترحة التي أدلى بها خبراء الجولة الأولى، ثم تجميعها وتصنيفها في قائمة تمثل عبارات كل مجال من مجالات البحث، ثم حساب نسب الاتفاق والاختلاف بين الخبراء.

الجولة الثالثة: تتضمن استبانات مغلقة تحتوي البنود بعد حساب نسب الاتفاق والاختلاف في الجولة الثانية، وتم من خلال هذه الجولة تبيان درجة أهمية الآليات المقترحة، وترتيبها ضمن كل مجال من مجالات البحث من وجهة نظر الخبراء.

سادساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث

بعد الانتهاء من إعداد أدوات البحث وتقنياتها (الصدق والثبات)، وبعد تحديد العدد النهائي لعينات البحث الخاصة بكل أداة، حصلت الباحثة على موافقة وزارة التربية لتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوي العامة وفي مبنى وزارة التربية /انظر الملحق رقم ٧/. وقد طبقت الباحثة استمارات دلفاي مع الخبراء التربويين، وبدأت إجراءات الجولة الأولى في منتصف نيسان من العام ٢٠٢٤ بتقديم الاستمارة الخاصة بالخبراء التربويين بعد بيان أهمية آرائهم في موضوع البحث، وعدد الجولات وإمكانية الاستمرار بها حتى النهاية، واستمرت الباحثة حتى نهاية الجولات في نهاية شهر أيلول ٢٠٢٤ .

سابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة

كل باحث لابد له من أن يتعرض لصعوبات عديدة أثناء تطبيق بحثه فيتأخر مساره ويعيق حركته ميدانياً ومن جملة المعوقات التي تعرضت لها الباحثة أثناء دراستها:

- صعوبة الحصول على الوثائق الوزارية التي تتعلق بأهم التطورات التي وصلت لها مرحلة التعليم الثانوي العام.
- قلة تعاون أفراد عينة البحث لحجج كثيرة أهمها أن هكذا دراسات لا تعود بالفائدة عليهم وليسوا مجبورين على الإجابة.
- حرص بعض أفراد عينة البحث على عدم الإجابة بحجة أنها معلومات خاصة بهم وبعضهم ترك بعض الأسئلة فارغة. مما دعا الباحثة لإتلاف الاستبانة بشكل كامل.

وتم التغلب على تلك الصعوبات من خلال الحصول على تسهيل مهمة من قبل مديرية التربية والتواصل الإلكتروني مع بعض أفراد العينة لتبرير سبب دراسة البحث والحاجة لتعاونهم.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة الدراسة السيكومترية لأداة البحث وفي تحليل نتائج أسئلة البحث وفرضياته على البرنامج

الحاسوبي (spss)، حيث استخدمت الباحثة ما يأتي:

- لحساب صدق أداة البحث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson).
- لحساب ثبات أداة البحث تم استخدام معادلة ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
- للإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي.
- للإجابة عن فرضيات البحث استخدمت الباحثة اختبار ت - ستودنت (T - test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين متغيرات البحث.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة.

خلاصة:

تناول الفصل إجراءات البحث الميدانية، وحدد (المنهج المستخدم، ومجتمع البحث، وعينته وأدوات البحث وكيفية تصميمها، وإجراءات تطبيق أدوات البحث، والأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث) وسيتم في الفصل الذي يليه عرض نتائج البحث الميدانية.

الفصل السادس

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

أولاً: نتائج الإجابة على استبانة البحث

ثانياً: نتائج الإجابة على مقابلة البحث

ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات

رابعاً: نتائج جولات دلفاي

خامساً: خلاصة نتائج البحث الميدانية

خلاصة

تمهيد:

يعرض الفصل الحالي واقع الأداء الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم وفق الميزة التنافسية، باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة. كما سيسلط الضوء على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الميزة التنافسية في تلك المدارس في محافظة دمشق، كما سيتطرق الفصل الحالي إلى اختبار صحة الفرضيات وفق المتغيرات التصنيفية للبحث، ليتم التوصل إلى وضع آليات مقترحة عملية قابلة لتطبيق الميزة التنافسية في الثانويات العامة من خلال عرض نتائج أسلوب دلفاي.

أولاً: نتائج الإجابة على استبانة البحث

هدفت الاستبانة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في

محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث من المديرين ومعاونيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل

محور من محاور الاستبانة وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي

العام وفق الميزة التنافسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	م	المتوسط الرتبي
متوسطة	0.69	3.17	الإبداع الإداري والتكنولوجي	٤	١
متوسطة	0.81	3.03	الاستجابة	٣	٢
متوسطة	0.86	3.01	الجودة	١	٣
متوسطة	0.89	3.00	المرونة التنظيمية	٢	٤
منخفضة	1.17	2.54	التكلفة	٥	٥
متوسطة	0.69	2.99	الدرجة الكلية	—	—

يُلاحظ من الجدول (٨) السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم بلغت (٢,٩٩) وبدرجة (متوسطة)، وهذا ما يشير إلى بعض المحاولات العفوية من قبل مديري المدارس ومعاونيهم في الثانويات الخاصة والرسمية الهادفة إلى تغيير الواقع في تلك المدارس وتطويره، حيث تعكس هذه النتيجة المتوسطة إدراك غير كافٍ من قبل عينة البحث لمفهوم وسبل تحقيق الميزة التنافسية، وأنَّ حصول مجالات الإبداع الإداري والتكنولوجي والاستجابة والجودة والمرونة التنظيمية على درجة متوسطة يدل على أنَّ ما يتم تنفيذه واقعياً في هذه المجالات يتم بصورة تلقائية أي بطريقة غير مدروسة ومنظمة، وذلك من خلال محاولة المديرين ومعاونيهم تقديم أقصى ما يستطيعون تقديمه من خدمات تكنولوجية ذات جودة وفق الإمكانيات المادية المتاحة، والتي لم يعد يخفى على أحد مدى تواضع هذه الإمكانيات وقصورها عن تلبية متطلبات العمليات التطويرية في الثانويات العامة، وهذا الأمر ينعكس على حصول مجال التكلفة على أقل التقديرات من قبل عينة البحث وبدرجة منخفضة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١)، التي أفادت بأنَّ واقع تطبيق الميزة التنافسية في المدارس كان درجة متوسطة.

وللكشف عن واقع الأداء الإداري في الثانويات العامة وفق الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم على محاور الاستبانة جميعها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من محاور الاستبانة وتمَّ ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضَّح في الجدول الآتي الخاص بالتعرف على إجابات عينة البحث على محور الجودة في الثانويات العامة الرسمية والخاصة في محافظة دمشق:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الجودة

المتوسط الرتبي	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أسعى إلى رضا المجتمع الخارجي من جودة المخرجات التعليمية	3.62	0.82	مرتفعة
٢	٤	أسعى إلى نشر ثقافة الجودة في المدرسة	3.59	0.99	مرتفعة
٣	٦	أحرص أن تتناسب المخرجات التعليمية وفق المواصفات القياسية	3.40	0.86	مرتفعة
٤	٧	أفعل أساليب المحاسبة بالمتابعة والمراقبة المستمرة	3.24	0.94	متوسطة
٥	١٣	أحرص على تقديم مخرجات ذات كفاءة عالية تزيد من ثقة الأهالي والطلاب	3.22	1.09	متوسطة
٦	٨	أتعاون مع العاملين في المدرسة بتذليل صعوباتهم الوظيفية	3.16	0.87	متوسطة
٧	٢	أشارك المدارس الأخرى بالتعريف بإدارة الجودة	3.10	0.90	متوسطة
٨	١٠	أحرص على تفعيل لوائح الانضباط للمعلمين والطلاب على حد سواء	2.82	0.98	متوسطة
٩	٣	أحافظ على جودة أداء الخدمة التعليمية (بالصيانة المستمرة للأجهزة والوسائل التعليمية)	2.78	0.97	متوسطة
١٠	٩	أسعى لتطوير استراتيجية المدرسة وفقاً للاحتياجات المتغيرة	2.72	1.04	متوسطة
١١	١١	أحرص على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الخدمات التعليمية	2.70	1.50	متوسطة
١٢	٥	أوفر للعاملين بالمدرسة الاستقرار والأمان الوظيفي	2.58	1.44	منخفضة
١٣	١٢	أحاول تقديم خدمات بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي	2.27	1.38	منخفضة
—	—	الجودة	3.01	0.86	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإجابات عينة البحث على محور الجودة بلغت (٣,٠١) وبدرجة (متوسطة). وتفسر الباحثة هذه التقديرات المتواضعة التي تشير أن الممارسات الحالية في المدارس الثانوية العامة تقع بمنطقة وسطى بين الوضع المثالي والوضع غير المقبول بناءً على ممارسات غير مكتملة أو غير منهجية، وكل ذلك انطلاقاً من الصعوبات التي يعاني منها واقع التعليم الثانوي العام في سورية، والتي تشكل عقبات تحول دون تحقيق عنصر الجودة بطريقة

فعالة، فمن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم تبين لها أنَّ القيادات المركزية العليا لا تملك رؤية واضحة ومشتركة بين جميع الأطراف المعنية حول ما تعنيه الجودة في التعليم وكيفية تحقيقها، مما يحولها إلى شعار إداري دون أثر حقيقي، ومدى أهميتها في البيئة التربوية التي لا زالت تعاني من افتقار لفهم المعايير الواضحة للجودة، وهذا ما يتفق مع أشارت إليه دراسة (مغرقونة، ٢٠٢٤)، ودراسة (الدماس وناصيف، ٢٠٢٢). وكما هو موضح من نتائج الجدول السابق حصول البنود (١) و (٤) و (٦) وهي (أسعى إلى رضا المجتمع الخارجي من جودة المخرجات التعليمية) و(أسعى إلى نشر ثقافة الجودة في المدرسة) و(أحرص أن تتناسب المخرجات التعليمية وفق المواصفات القياسية) على التوالي على تقديرات مرتفعة، الأمر الذي تفسره الباحثة انطلاقاً من أنَّ تحقيق هذه البنود وتوفيرها في المدارس هو أمر مستطاع بالنسبة للمدير والمعاون ووفق الإمكانيات المتاحة، ومن ضمن صلاحياتهما، حيث التمتست الباحثة من خلال زياراتها الميدانية أنَّ المدارس الثانوية العامة تسعى من خلال كادرها الإداري والتدريسي إلى إرضاء المجتمع وتأمين مخرجات تتناسب مع متطلبات هذا المجتمع، وذلك انطلاقاً من اعتبار أنَّ المدرسة جزء من المجتمع وموجودة في كنفه، مدخلاتها منه ومخرجاتها إليه، فالمجتمع المحلي شريك أساسي وفاعل برسم سياسة المدرسة وتقييم أعمالها ونتائج عملها ملك للمجتمع، كما لاحظت الباحثة تمسك المدارس الخاصة بهذا الجانب أكثر من المدارس الرسمية، لأن ثقة المجتمع الخارجي وتأمين مخرجات تعليمية مناسبة للمواصفات القياسية مطلبهم الأول، والذي يبني عليه نجاح المدرسة وبناء سمعة طيبة، وقد ينعكس ذلك على المدرسة مادياً من خلال التحكم بالأقساط المدرسية حتى لو كانت عالية.

وبالعودة إلى بيانات الجدول السابق يتبين انخفاض تقديرات العينة حول ما يخص توفير الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين في المدرسة، وتقديم خدمات بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي، حيث حصل البنود (٥) و (١٢) على تقدير (٢,٥٨) و (٢,٢٧) على التوالي، المقابلة للدرجة (منخفضة)، وهذا ما يمكن تفسيره انطلاقاً من صعوبة تحقيق هذين البندين من قبل عينة البحث، إذ أنَّ تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، يتطلب شروط عمل خاصة، وأجور عالية، ليس بمقدور المدير والمعاون توفيرها، ففي ظل

الأوضاع الراهنة في المدارس الثانوية التي لا زالت تعاني من أزمت كثيرة متعددة الأوجه والأسباب، مقابل المدخول الشهري المتدني الذي لا يفي باحتياجات الكادر التعليمي في المدارس سيكون من الصعب جداً تحقيق ما يسمى أمان واستقرار وظيفي. ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أنّ هذا التدهور الاقتصادي في الحالة المعيشية لا يقتصر فقط على الكادر التدريسي، بل يمتد ليصل إلى إمكانيات المدرسة وقدراتها المادية، والتي يصعب في ضوءها تقديم خدمات على حسابها، أو بتكلفة مناسبة للمجتمع المحلي المحيط، ونجد أنّ هذه النتيجة تتفق مع ما أفادته إشكالية البحث الحالي حين أشارت إلى ارتفاع نسبة الهدر في الموارد المتاحة، وعدم كفاءة نظم توزيعها وصرفها بالإضافة للتحدي الكبير الذي تواجهه الموارد البشرية والمادية، ومعاناة القطاع التعليمي من ندرة الكوادر المؤهلة تأهيلاً خاصاً في مجال الإدارة الحديثة (الغضبان، ٢٠١٩، ٨).

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمحور الخاص بالمرونة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور المرونة التنظيمية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٣	أحفز العاملين على تطوير أدائهم	3.99	1.12	مرتفعة
٢	١٤	أشجع العاملين بالمدرسة على التعاون فيما بينهم	3.79	0.86	مرتفعة
٣	٢٤	أمارس التقويم بشكل شامل ومستمر للمدرسة ككل	3.65	0.98	مرتفعة
٤	٢٥	أدرب المدرسين على استخدام التقنيات التكنولوجية بالمدرسة	3.64	1.50	مرتفعة
٥	١٥	أأخذ من القلق والتوتر جراء التغيير نقطة انطلاق في حل المشكلات	3.23	0.82	متوسطة
٦	٢٦	أضع هياكل تنظيمية تتناسب مع المتغيرات المادية والرقمية بالمدرسة	2.98	1.11	متوسطة
٧	٢٠	أتعاون مع المدرسين وأولياء الأمور بحل المشكلات المدرسية	2.92	1.14	متوسطة
٨	١٦	أشجع العاملين على استثمار الإمكانيات المادية المتاحة بالمدرسة	2.62	1.60	متوسطة

٩	١٨	أطور الخبرات المهنية للمدرسين بدورات تدريبية	2.58	1.46	منخفضة
١٠	٢٢	أعتمد نظام الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الجودة	2.48	1.39	منخفضة
١١	٢١	أحفز المدرسين على التجديد بممارساتهم اليومية	2.45	1.41	منخفضة
١٢	١٧	أوظف التكنولوجيا الرقمية وفق الاحتياجات المدرسية	2.35	1.39	منخفضة
١٣	١٩	أحرص على توفير الأمن والاستقرار بالمدرسة	2.30	1.42	منخفضة
—	—	المرونة التنظيمية	3.00	0.89	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور المرونة التنظيمية بلغت (٣,٠٠) وبدرجة (متوسطة)، الأمر الذي يعكس الصعوبات التي تحول دون تحقيق المرونة التنظيمية بفاعلية عالية في الثانويات العامة، إذ لاحظت الباحثة من خلال زياراتها الميدانية تقيد المديرين ومعاونيهم بالتعليمات واللوائح المنصوص عليها، وتمسك الكثيرين منهم بأسلوب مركزية القرارات، والإبقاء على العادات المألوفة والنظر إليها على أنها الجانب الأكثر أماناً في العملية الإدارية. وهذا يتقاطع مع ما أفادته نتائج دراسة (مرسي، الحلواني، وصالح، ٢٠٢٥). فكما هو واضح من نتائج الجدول السابق أن البنود التي حصلت على أعلى التقديرات هي البنود التي تتعلق بالأمور التحفيزية، لا سيما تشجيع العاملين على تطوير أدائهم والتعاون فيما بينهم، الأمر الذي يدل على أنَّ عينة البحث تؤمن بأهمية التحفيز، وأنها على دراية تامة بأنَّ المعلم المحفَّز يؤدي مهامه بكفاءة وفاعلية، ويزيد من انتمائه للمدرسة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على رفع كفاءة العمل وزيادة قدرة المعلم على بذل قصارى جهوده. وفي الجهة المقابلة نجد أنَّ البنود المرتبطة بتوظيف التكنولوجيا الرقمية، والتجديد في الممارسات التعليمية، وإقامة دورات تدريبية، حصلت على أدنى المتوسطات، وهذا يعكس مصداقية أفراد العينة في إجاباتهم عن بنود الاستبانة، فحصول هذه البنود على تقديرات منخفضة يعزى إلى أنَّ توفيرها ليس من ضمن صلاحيات المدير ولا معاون، فتأمين المعدات التكنولوجية الرقمية وإجراء الدورات التدريبية أمور شديدة المركزية خاصة في المدارس الرسمية، التي تأتيها المعونات المادية من تجهيزات ووسائل حديثة من الوزارة، ويتم التبليغ باستلامها من

المراكز التربوية التابعة لهذه الوزارة، كما أن هذه المدارس لا تبادر بشأن الدورات التدريبية بل تنتظر تعليمات مركزية بشأن التحاق الكادر الإداري أو التدريسي بهذه الدورات.

ولحساب إجابات عينة البحث على محور الاستجابة، قامت الباحثة باستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (١١) الآتي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الاستجابة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٠	أوفر احتياجات الطلبة بالسرعة القصوى	3.61	1.46	مرتفعة
٢	٣١	أحقق التوازن في الإنفاق بين المدرسة واحتياجات المجتمع الخارجي	3.21	1.04	متوسطة
٣	٢٩	أسعى لتلبية متطلبات المجتمع الخارجي	3.10	0.98	متوسطة
٤	٣٤	أستخدم أساليب العمل تتوافق مع التغيرات الطارئة	3.08	1.00	متوسطة
٥	٣٣	أبني منهجية التحسين المستمر	3.06	0.97	متوسطة
٦	٢٧	أضع خطط مستقبلية قائمة على الإبداع والابتكار وفقاً للاحتياجات المستقبلية	3.03	1.00	متوسطة
٧	٣٨	أضع آليات عمل للمدرسة تتسم بالدقة بتوفير خدماتها للمستفيدين	3.03	0.91	متوسطة
٨	٣٧	أحرص على توفير الخدمات التقنية اللازمة للتواصل مع المجتمع المحلي	3.01	0.85	متوسطة
٩	٣٦	أضع استراتيجية للمدرسة توفر الخدمات دون هدر الوقت	2.89	1.06	متوسطة
١٠	٢٨	أحرص على سرعة الاستجابة لطلبات المجتمع الخارجي	2.80	1.05	متوسطة
١١	٣٥	أوفر خدمات مدرسية بسهولة وجهد أقل	2.80	1.04	متوسطة
١٢	٣٢	أستخدم النظام الإلكتروني للاطلاع على كل جديد	2.75	1.19	متوسطة
—	—	الاستجابة	3.03	0.81	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات عينة البحث على محور الاستجابة بلغت (٣,٠٣) وبدرجة (متوسطة)، الأمر الذي يعكس جوانب من الضعف والقصور في استعداد المدارس للاستجابة السريعة، وهذا ما يمكن تفسيره في ضوء الأوضاع غير المستقرة التي تشهدها المدارس، والتي يصعب معها بناء خطط للاستجابة، وتجهيز ما يلزم لها من فرق عمل، وتجهيزات وأدوات وهذا ينسجم مع ما أفادته نتيجة دراسة (صقور، ٢٠٢٢). لكن وكما هو موضح في الجدول السابق

يستثنى مما سبق الاستجابة لاحتياجات الطلبة، حيث حصل البند (٣٠) الذي ينص على (أوفر احتياجات الطلبة بالسرعة القصوى) على أعلى المتوسطات (٣,٦١) المقابلة للدرجة (مرتفعة) الأمر الذي يعكس درجة استجابة المدارس السريعة لاحتياجات الطلبة، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى انسجام عمل المدارس مع النظريات التربوية الحديثة التي تنص على جعل الطالب محور للعملية التعليمية، ودليل ذلك هو التقديرات المتواضعة على كل بنود محور الاستجابة المتعلقة بالخطط والخدمات والمعلمين والمجتمع، باستثناء ما يتعلق منها بالاستجابة لاحتياجات الطالب، التي حصلت على تقديرات مرتفعة.

ولتعرف إجابات العينة حول محور الإبداع الإداري والتكنولوجي قامت الباحثة بحساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) الآتي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور الإبداع الإداري

والتكنولوجي

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٨	أتعامل بإيجابية مع أصحاب المدارس المنافسة	3.70	0.90	مرتفعة
٢	٤٩	أستفيد من تجارب المدارس المنافسة الرائدة	3.69	0.77	مرتفعة
٣	٥٣	أستقطب الطلبة المتفوقين من خلال وضع برامج منح متميزة	3.66	0.82	مرتفعة
٤	٥٢	أنشر ثقافة التفكير الإبداعي بين المعلمين للوصول للتميز التنافسي	3.61	1.05	مرتفعة
٥	٥٠	أضع مقترحات جديدة تلبي حاجات المدرسين بما يناسب حاجة المدرسة	3.53	0.98	مرتفعة
٦	٣٩	أشجع المدرسين على إتباع أساليب مبتكرة في أداء أعمالهم	3.51	1.06	مرتفعة
٧	٤٣	أهتم بالإداريين والمدرسين وأتيح لهم الفرصة بالمشاركة بالقرارات الإدارية	3.27	0.96	متوسطة
٨	٤٤	أطبق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	3.27	1.07	متوسطة
٩	٤٥	أشجع المدرسين أصحاب الابتكارات والوسائل الجديدة	3.24	1.01	متوسطة
١٠	٤٢	أحرص على توظيف التكنولوجيا بالعملية الإدارية	3.21	0.88	متوسطة
١١	٤٦	أمنح مكافآت مالية للمدرسين أصحاب الأساليب المبتكرة بالتدريس	2.91	1.20	متوسطة

١٢	٥١	أرحب بالأفكار الجديدة المبتكرة من العاملين	2.64	1.23	متوسطة
١٣	٤٠	أحفز على توليد أفكار جديدة بمجال العمل	2.45	1.46	منخفضة
١٤	٤١	أستخدم أسلوب العصف الذهني مع العاملين في المدرسة	2.42	1.37	منخفضة
١٥	٤٧	استخدم النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين بالمدرسة	2.38	1.42	منخفضة
—	—	الإبداع الإداري والتكنولوجي	3.17	0.69	متوسطة

يتبين من الجدول (١٢) السابق أنّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإجابات عينة البحث على محور الإبداع الإداري والتكنولوجي بلغت (٣,١٧) وبدرجة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انشغال المدير ومعاونه بالأمر الروتينية، وتنفيذ ما تمليه الوزارة من تعليمات ولوائح، والتي كثيراً ما تبتعد عن الابتكار والإبداع الأمر الذي تقاطع مع أفادته دراسة (العودة وآخرون، ٢٠٢٤) ودراسة (الظفيري، ٢٠١٩)، وقد لاحظت الباحثة من خلال زيارتها الميدانية أن أغلب المديرين يتذمرون من كثرة الأعباء الإدارية ومدى روتينيتها، لكنهم في الوقت نفسه يتجنبون بل يخافون من الإقدام على فعل شيء جديد ومبتكر، ويعود السبب في هذا أن العمل الإداري هو عمل روتيني في أغلب الأحيان، وإن إدخال تحديثات إبداعية عليه ليس من صلاحيات المدير ولا معاون، لذا كان من المفضل بالنسبة للمدير التقيد بما هو مطلوب بدلاً من ابتكار شيء جديد قد يعرضه للمساءلة يوماً ما.

وقد تصدرت العبارات المرتبطة بالتفاعل مع البيئة الخارجية قائمة الإجابات، حيث جاء في الرتبة الأولى "أتعامل بإيجابية مع أصحاب المدارس المنافسة" بمتوسط مرتفع (٣,٧٠)، تلتها "أستفيد من تجارب المدارس المنافسة الرائدة" (٣,٦٩)، مما يشير إلى وعي متقدم لدى المديرين بأهمية التشاركية والتعلم من الآخرين كمدخل للتطوير. كما حظيت عبارة "أستقطب الطلبة المتفوقين من خلال وضع برامج منح متميزة" بمتوسط مرتفع (٣,٦٦)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية جذب المواهب كركيزة أساسية للتميز التنافسي. في المقابل، كشفت النتائج عن ضعف واضح في توظيف الآليات الإبداعية والتكنولوجية الحديثة في العمليات الإدارية الداخلية، حيث جاءت في المراتب الدنيا عبارات مثل "أستخدم أسلوب العصف الذهني مع العاملين" بمتوسط منخفض (٢,٤٢)، و"استخدم النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين" بمتوسط منخفض (٢,٣٨)،

مما يشير إلى قصور في اعتماد الأدوات التكنولوجية لتقييم الأداء وتفعيل التفكير الجماعي. كما يلاحظ تدنٍ ملحوظ في عبارة "أحفز على توليد أفكار جديدة بمجال العمل" (٢,٤٥)، مما يعكس بيئة إدارية لا تزال تميل إلى النمطية في تحفيز الإبداع الداخلي. ويُستنتج من هذا التباين أن الأداء الإداري يركز بشكل أكبر على التفاعل الخارجي والإفادة من تجارب الآخرين، بينما يعاني من فجوة واضحة في تطبيق الأدوات الإبداعية والتكنولوجية داخل المدرسة ذاتها، مما يستدعي تطوير آليات داخلية أكثر فعالية لتعزيز الميزة التنافسية بشكل متوازن.

ولتعرف إجابات العينة على محور التكلفة فقد استخرجت الباحثة أيضاً قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) الآتي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة البحث على محور التكلفة

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦٠	أشجع على تحسين أداء العاملين لتقليل الهدر في الأداء	2.98	1.05	متوسطة
٢	٥٦	أحفز على كفاءة العمليات التسويقية الخاصة بالمدرسة بأقل جهد وتكلفة	2.58	1.14	منخفضة
٣	٥٧	أعمل على دمج النشاطات المتشابهة داخل المدرسة لتقليل التكاليف	2.49	1.40	منخفضة
٤	٥٨	أحافظ على تقديم خدمات المدرسة بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي	2.47	1.42	منخفضة
٥	٥٤	أحرص على الحصول على المواد الأولية بكافة أشكالها بأقل تكلفة	2.46	1.44	منخفضة
٦	٥٩	أحرص على تقديم خدمات المدرسة بجودة عالية وسعر أقل من المنافسين	2.45	1.44	منخفضة
٧	٦١	أسعى للبحث والتطوير الدائم للوصول للغايات بأقل كلفة	2.43	1.42	منخفضة
٨	٥٥	أعمل على صيانة الأجهزة بأقل تكلفة	2.42	1.49	منخفضة
—	—	التكلفة	2.54	1.17	منخفضة

يتبين من الجدول (١٣) السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإجابات عينة البحث

على محور التكلفة بلغت (٢,٥٤) وبدرجة (منخفضة)، وهذا ما يمكن تفسيره من وجهة نظر الباحثة

بتواضع التمويل متاح لتطوير المدارس الثانوية، وانكماش الميزانية المخصصة للأدوات والوسائل التكنولوجية اللازمة في هذه المدارس، خاصة في المدارس الرسمية التي يقتصر فيها دور المدير على استلام هذه المواد والتجهيزات من الإدارات المركزية والحفاظ عليها وهذا ما أشارت إليه دراسة (عزام، ٢٠١٩)، كما تبين للباحثة خلال الزيارات الميدانية أنَّ المدارس الثانوية جميعها وبلا أي استثناء تعاني من مشاكل في التمويل، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإتمام العملية التعليمية على الوجه المطلوب، حتى أنَّ هناك الكثير من المدارس _خاصة الرسمية منها_ قد اشتكت من أنَّها تحتاج لترميم في البناء والمرافق، لكن هذا الأمر يحتاج لكثير من الموافقات والإجراءات الروتينية من قبل الوزارة والمديريات التابعة لها، وما يترتب على ذلك من ماطلة وتسويق.

ومن نافلة القول إنَّ موضوع التكلفة والتمويل من المواضيع الحساسة جداً والتي يترتب عليها الكثير من المسؤولية التي تحتاج إلى صلاحيات كبيرة غير ممنوحة للمدير في الوقت الحالي، فكما نوهت الباحثة سابقاً أنَّ المدير مكلف فقط باستلام ما يتعلق بالماديات ويتعهد بالحفاظ عليها، انعكس هذا على إجاباته للبند الخاص بتشجيع العاملين على تحسين الأداء وتقليل الهدر، حيث ارتفعت تقديرات عينة البحث على هذا البند لتصل إلى الدرجة المتوسطة، وهذا مؤشر لدرجة عالية من المصادقية والموضوعية من قبل العينة، التي أفادت بأنَّ هذا هو البند الوحيد الذي يقع ضمن صلاحيات المديرين ومعاونيهم.

ثانياً: نتائج الإجابة على مقابلة البحث

هدفت المقابلة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم؟ وما سبل التغلب على تلك المعوقات؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل إجابات عينة البحث واستخراج درجة تكراراتهم ونسبتها المئوية لكل من محوري المقابلة وكانت النتائج كالآتي:

المحور الأول: معوقات تطبيق الميزة التنافسية

تمثل الرؤية التي طرحها مديرو المدارس الثانوية العامة ومعاونوهم بشأن معوقات تطبيق الميزة التنافسية تشخيصاً دقيقاً لأزمة هيكلية في النظام التعليمي، فبالنسبة للمعوقات التشريعية قدم أفراد العينة إجابات تعكس نظاماً يعاني من مركزية خانقة تحول دون تحقيق أي تميز على مستوى المدرسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (١٤) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات التشريعية

المعوقات التشريعية	التكرارات	النسبة المئوية
المركزية المفرطة وغياب المرونة	٢٨	٩٣,٣%
البيروقراطية والإجراءات المعقدة	٢٧	٩٠,٠%
غياب نظام حوافز حقيقي يرتبط بالأداء والابتكار	٢٥	٨٣,٣%
تناقض الصلاحيات مع المسؤوليات	٢٤	٨٠,٠%
قتل روح المبادرة والإبداع	٢٢	٧٣,٣%
عدم ارتباط النظام بالتجديد والابتكار التربوي	٢٠	٦٦,٧%

يتضح من تحليل بيانات الجدول السابق أن آراء عينة البحث تصل إلى درجة الإجماع شبه الكامل في تشخيص المعوقات التشريعية كنظام جامد يخنق إمكانية بناء أي ميزة تنافسية حقيقية. فندل النسبة الأعلى التي بلغت (٩٣,٣%) على معوق "المركزية المفرطة وغياب المرونة" على أن عينة البحث يصرون على أن جوهر الأزمة يكمن في الفلسفة التربوية الحاكمة التي تعامل المدارس كوحدات متطابقة في خط تجميع واحد، وهذا ما أفادته العديد من الدراسات السابقة كدراسة (مرزا، ٢٠٢٢)، و(سلمان، ٢٠٢٣). ويمثل المعوق الثاني من حيث القوة، وهو "البيروقراطية والإجراءات المعقدة" بنسبة (٩٠,٠%)، الآلية التنفيذية التي تركز هذا الجمود. وتشير هذه النسبة المرتفعة جداً إلى أن المديرين ومعاونيهم يعانون بشكل عملي من نظام إجرائي يتحول إلى عائق حاسم أمام القدرة على الاستجابة السريعة والمرونة. ويأتي غياب نظام

التحفيز الفعال كثالث أهم عائق تشريعي بنسبة (٨٣,٣%)، مما يؤكد أن عينة البحث تدرك أن النظام الحالي لا يقدم أي حافز مادي أو معنوي حقيقي للمبادرين. وتدل هذه النسبة الكبيرة على اقتناع المديرين بأن آلية المكافآت والترقيات القائمة على الأقدمية تشكل عدواً خفياً للإبداع، حيث أنها في الواقع تكافئ السلبية والامتنال وتُعاقب المغامرة والجهد الإضافي. ويبرز التناقض الكبير بين المسؤولية والصلاحيات كمعوق جوهري آخر، حيث أشارت نسبة (٨٠,٠%) إلى "تناقض الصلاحيات مع المسؤوليات"، وهذا يدل على أن المديرين يعيشون معضلة يومية؛ فهم يحملون المسؤولية الكاملة أمام المجتمع عن جودة المخرج التعليمي، بينما تُسلب منهم الأدوات والسلطات التي تمكنهم من الوفاء بهذه المسؤولية بشكل متميز. وتظهر النسبتان (٧٣,٣%) لـ "قتل روح المبادرة والإبداع" و (٦٦,٧%) لـ "عدم ارتباط النظام بالتجديد التربوي" الأثر الثقافي والتربوي المدمر لهذه التشريعات. فالمديرون لا ينتقدون قواعد مكتوبة فحسب، بل يصفون بيئة تنظيمية سامة تتشكل بفعلها. وتؤكد هذه النسب أن التركيبة التشريعية الحالية، بمكوناتها من مركزية وبيروقراطية وغياب للحوافز وتناقض في الصلاحيات، لا تنتج فقط عوائق إدارية، بل تولد ثقافة مؤسسية سائدة من اللامبادرة والخوف من التجربة. وهي ثقافة تجعل المدير الذكي، من وجهة نظرهم، هو من يتوقف عن المحاولة أصلاً، مما يحول المدرسة من منظمة متعلمة قادرة على المنافسة إلى مجرد ذراع تنفيذية جامدة تنفذ تعليمات تأتي من أعلى الهرم، وهو ما يقطع الطريق نهائياً أمام أي أمل في تطوير ميزة تنافسية تتبع من داخل المدرسة نفسها.

وبالوقت نفسه اتجهت عينة البحث إلى وضع تصور لأبرز المعوقات البشرية والتي حاولت الباحثة جمع أبرزها في الجدول الآتي

الجدول (١٥) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات البشرية

النسبة المئوية	التكرارات	المعوقات البشرية
٩٣,٣%	٢٨	فجوة المهارات والرؤى لدى الكادر (الثقافة التقليدية مقابل متطلبات الإبداع)

إرهاق المعلمين بسبب الكثافة الطلابية المرتفعة	٢٧	%٩٠,٠
الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير	٢٦	%٨٦,٧
فجوة الرؤى التربوية وعدم تعاون أولياء الأمور	٢٥	%٨٣,٣
قصور نظام إعداد وتأهيل المعلمين	٢٤	%٨٠,٠

يتضح من الجدول السابق حصول المعوق "فجوة المهارات والرؤى لدى الكادر" على أعلى نسبة (٩٣,٣%) وهذا يشير إلى فجوة عميقة بين عقلية التلقي والتلقين التي لا تزال مهيمنة، وبين عقلية الإبداع والتفكير النقدي التي يتطلبها عصر المنافسة. ويمثل المعوق الثاني من حيث التأثير الميداني المباشر، وهو "إرهاق المعلمين بسبب الكثافة الطلابية المرتفعة" بنسبة (٩٠,٠%)، الآلية العملية التي تحول دون ترجمة أي نية للتحول إلى واقع ملموس. وتشير هذه النسبة المرتفعة جداً إلى أن المديرين يؤكدون على أن هذه الكثافة تحول العملية التعليمية من فرصة للإلهام إلى مهمة للاحتواء والضبط، مما يجبر المعلم المقتنع بفلسفة التعلم النشط على التخلي عن أدواره الإبداعية والاكتفاء بدور ضابط الصف ومديره الذي يسعى فقط لإنجاز المقرر والحفاظ على الهدوء. ويأتي عامل "الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير" كثالث أهم عائق بشري بنسبة (٨٦,٧%)، إذ تدل هذه النسبة الكبيرة على اقتناع المديرين بأن هناك قناعة تنظيمية راسخة ضد التميز، تتجلى في ثقافة جماعية غير مكتوبة ترفع شعار "دع الأمور تسير كما هي دائماً" وهذا بالضبط ما أشارت إليه دراسة (الدوسري، ٢٠٢٤). ويتجلى عامل الشراكة المعطلة بوضوح في معوق "فجوة الرؤى التربوية وعدم تعاون أولياء الأمور" بنسبة (٨٣,٣%). وهذا يدل على أن المديرين لا يعانون فقط من تحديات داخلية، بل أيضاً من فجوة عميقة مع المجتمع المحيط. فهم يرون أن توقعات غالبية الأهالي لا تزال حبيسة النموذج التقليدي القائم على تحصيل الدرجات، مما يجعلهم ينظرون إلى أي جهد إبداعي لا يرتبط مباشرة بالامتحان على أنه إضاعة للوقت. ويبرز "قصور نظام إعداد وتأهيل المعلمين" بنسبة (٨٠,٠%) ليعكس الإنتاج النظري لبرامج التأهيل الجامعية، التي تخرج معلم متقن لنظريات تربوية

قديمة، ويعيد عن المهارات العملية المطلوبة للتعامل مع طالب العصر الرقمي أو إدارة حوار مع ولي أمر عدائي.

وفي إجابات عينة البحث للمعوقات المادية التي تحول دون تطبيق الميزة التنافسية، لاحظت الباحثة أن الشكاوى التي قدمتها عينة البحث تجاوزت مجرد النقص في الموارد الكمالية لتشير إلى غياب الأساسيات التي تشكل الحد الأدنى لمتطلبات العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (١٦) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات المادية

النسبة المئوية	التكرارات	المعوقات المادية
٩٦,٧%	٢٩	الافتقار الشديد للتكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية
٩٠,٠%	٢٧	الشح في تمويل المدرسة من قبل الإدارة المركزية
٨٣,٣%	٢٥	تدهور البنية التحتية المدرسية والإهمال في الصيانة
٧٣,٣%	٢٢	غياب أو نقص التجهيزات الأساسية للمناهج الحديثة
٦٦,٧%	٢٠	الرسالة التربوية المدمرة للبيئة المادية المتدهورة

تشير بيانات الجدول السابق حصول فكرة "الافتقار الشديد للتكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية" على أعلى نسبة اتفاق بلغت ٩٦,٧%، مما يؤكد أن غياب التجهيزات التكنولوجية الأساسية يمثل أبرز تحد مادي يواجه الإدارة المدرسية. وجاءت في المرتبة الثانية فكرة "الشح في تمويل المدرسة من قبل الإدارة المركزية" بنسبة ٩٠,٠%، مما يشير إلى أن محدودية الموارد المالية المخصصة للمدارس تشكل عائقاً هيكلياً أمام تطوير الأداء الإداري. كما أظهرت النتائج اتفاقاً مرتفعاً بنسبة ٨٣,٣% على فكرة "تدهور البنية التحتية المدرسية والإهمال في الصيانة"، مما يعكس واقعاً متدهوراً للمباني المدرسية يؤثر سلباً على بيئة العمل. وبلغت نسبة الاتفاق على فكرة "غياب أو نقص التجهيزات الأساسية للمناهج الحديثة" ٧٣,٣%، وهو ما يؤكد عدم توفر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق المناهج المطورة. في حين جاءت فكرة "الرسالة التربوية

الدمرة للبيئة المادية المتدهورة" بنسبة ٦٦,٧%، وهي النسبة الأدنى بين الفقرات لكنها لا تزال مرتفعة، مما يشير إلى أن واقع البيئة المادية السيئة ينعكس سلباً على الرسالة التربوية للمدرسة.

كما قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث حول ما يتعلق بالمعوقات التنظيمية ويمكن عرضها الجدول الآتي:

الجدول (١٧) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول المعوقات التنظيمية

النسبة المئوية	التكرارات	المعوقات التنظيمية
٩٣,٣%	٢٨	سيادة ثقافة تجنب الفشل والمحاسبة على حساب تشجيع المبادرة والإبداع
٨٦,٧%	٢٦	هيمنة الامتحانات المركزية وكثافة المحتوى النظري على أولويات المدرسة
٨٣,٣%	٢٥	الهرمية الصارمة والروتين البيروقراطي المعطل للابتكار
٧٠,٠%	٢١	نظام متابعة وتقييم شكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى التي بلغت (٩٣,٣%) كانت على معوق "سيادة ثقافة تجنب الفشل" وهذا يدل على أن عينة البحث تشير للعقلية الدفاعية السائدة التي تفضل الأمان والامتثال على المبادرة والمخاطرة، لأن الخطأ الناتج عن التقصير يمكن تبريره، بينما الخطأ الناتج عن التجربة يحمل تبعات شخصية. ويمثل المعوق الثاني، "هيمنة الامتحانات المركزية وكثافة المحتوى" بنسبة (٨٦,٧%)، التحول الجوهرى في رسالة المدرسة بفعل الضغط التنظيمي. وتشير هذه النسبة المرتفعة جداً إلى أن المديرين يرون أن النظام أعاد هندسة أولويات المدرسة ككل، لتحويلها من مؤسسة لبناء الشخصية إلى مجرد منصة تدريب لاختبارات. وتأتي "الهرمية الصارمة والروتين البيروقراطي" كالثالث معوق تنظيمي رئيسي بنسبة (٨٣,٣%)، مما يؤكد أن الهيكل التنظيمي ليس محايداً، بل هو أداة لتقييد الحركة. كما يكشف المديرين بنسبة (٧٠,٠%)، يكشف المديرين عن خلل جوهري في آلية التقييم عبر معوق "نظام المتابعة والتقييم الشكلي". وتؤكد هذه النسبة أن النظام الحالي يمارس "القياس المعكوس"، حيث يركز بدقة

على قياس الهوامش والشكليات (كإكمال السجلات والتوقعات) ويتغاضى تماماً عن قياس الجوهر (كجودة التعلم وتنمية التفكير النقدي). الأمر الذي يخلق وهم الإدارة الفاعلة والجودة المرتفعة، بينما تُنتج المدرسة في الواقع أمية تربوية جديدة في القدرات والمهارات الحياتية. تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (حسانين، ٢٠٢٤) التي اعتبرت أن المعوقات التنظيمية من أعقد الصعوبات التي تواجه تطبيق الميزة التنافسية في المدارس.

المحور الثاني: سبل التغلب على معوقات تطبيق الميزة التنافسية

حاول كل من المديرين والمعاونين عينة البحث تقديم حلول للتغلب على المعوقات التي سبق ذكرها، وعملت الباحثة على إدراج أكثر الحلول تكراراً في الجدول رقم (١٨) الآتي:

الجدول (١٨) يبين التكرارات والنسب المئوية لاتفاق عينة البحث حول محور سبل التغلب على المعوقات

النسبة المئوية	التكرارات	سبل التغلب على المعوقات
٩٠,٠%	٢٧	تحويل المدرسة إلى كيان إنتاجي عبر الشراكات المجتمعية
٨٦,٧%	٢٦	تبني نظام حوافز متكامل (مادي، وظيفي، معنوي)
٨٣,٣%	٢٥	منح صلاحيات موسعة للمدارس في إطار الإدارة الذاتية
٨٠,٠%	٢٤	تحويل التخطيط إلى عملية حقيقية قائمة على تحليل البيانات والواقع
٧٦,٧%	٢٣	التركيز على الأنشطة الإبداعية والمشاريع الطلابية المنتجة
٧٣,٣%	٢٢	إصلاح نظام التقويم ليكون متعدد الأبعاد وقيس المهارات الحياتية
٧٠,٠%	٢١	تمكين المديرين والمعلمين عبر برامج تحول ثقافي وتطوير مهني عملي
٦٦,٧%	٢٠	الإفادة الذكية من التقنية لتعويض النقص المادي والبشري
٦٠,٠%	١٨	تطوير نظام لامركزي ذكي للصيانة والتجهيزات
٥٦,٧%	١٧	إنشاء نظام تبادل خبرات وتواصل بين المدارس المتميزة

يتضح من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول (١٨) وجود اتفاق مرتفع من قبل أفراد عينة البحث من المديرين والمعاونين على مجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام. وقد حظيت فكرة "تحويل المدرسة إلى كيان إنتاجي عبر الشراكات المجتمعية" بأعلى نسبة اتفاق بلغت ٩٠,٠%، مما يعكس قناعة راسخة لدى القائمين على الإدارة المدرسية بأن الاعتماد على الذات وتنويع مصادر الموارد المادية يمثل مخرجاً استراتيجياً للتغلب على مشكلة الشح في التمويل الحكومي. كما أظهرت النتائج اتفاقاً كبيراً من قبل العينة على أهمية توفير بيئة محفزة للعاملين، حيث حصلت فكرة "تبني نظام حوافز متكامل (مادي، وظيفي، معنوي)" على نسبة ٨٦,٧%، وهو ما يؤكد الحاجة إلى معالجة الجوانب التحفيزية المرتبطة بالعنصر البشري لرفع كفاءة الأداء، وهذا الأمر أكدت عليه دراسة (حسانين، ٢٠٢٤). وفي السياق نفسه، أيدت نسبة ٨٣,٣% من أفراد العينة فكرة "منح صلاحيات موسعة للمدارس في إطار الإدارة الذاتية"، مما يشير إلى أن اللامركزية الإدارية وتوسيع هامش الصلاحيات الممنوحة للمديرين يمثلان مطلباً ملحاً لتمكينهم من التعامل بمرونة أكبر مع التحديات اليومية. وفيما يتعلق بالجانب التخطيطي والتقويمي، حظي البنودان "تحويل التخطيط إلى عملية حقيقية قائمة على تحليل البيانات والواقع" بنسبة ٨٠,٠%، و"إصلاح نظام التقويم ليكون متعدد الأبعاد وقيس المهارات الحياتية" بنسبة ٧٣,٣%، مما يعكس حاجة ميدانية ملحة للانتقال من الممارسات الإدارية التقليدية إلى ممارسات أكثر منهجية وموضوعية تستند إلى البيانات وتقيس النواتج الفعلية للعملية التعليمية. كما أشارت النتائج إلى أهمية تعزيز الجوانب الابتكارية والمهارية، حيث حصلت فكرتنا "التركيز على الأنشطة الإبداعية والمشاريع الطلابية المنتجة" على ٧٦,٧%، و"تمكين المديرين والمعلمين عبر برامج تحول ثقافي وتطوير مهني عملي" على ٧٠,٠%. وفي الجانب التقني، أيدت نسبة ٦٦,٧% من العينة فكرة "الإفادة الذكية من التقنية لتعويض النقص المادي والبشري"، مما يدل على إدراكهم لدور التكنولوجيا كأداة مساعدة يمكنها تخفيف حدة بعض المعوقات. وعلى الرغم من أن فكرة "إنشاء نظام تبادل خبرات وتواصل بين المدارس المتميزة" حصلت على أدنى نسبة تكرار (٥٦,٧%) في الأفكار التي عرضتها

الباحثة في الجدول السابق، إلا أنها لا تزال تمثل أكثر من نصف العينة، مما يشير إلى وجود قناعة بأهمية التعلم من التجارب الناجحة، ولكن ربما تكون الأولوية للمقترحات الأكثر إلحاحاً وارتباطاً بالمعوقات المباشرة. ويمكن القول بشكل عام إن أفراد العينة يمتلكون رؤية واضحة للإصلاح، تركز على خلق موارد ذاتية، وتحفيز العاملين، وتوسيع الصلاحيات، والانتقال إلى ممارسات تخطيطية وتقويمية أكثر تطوراً.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضيات

من أجل الإجابة عن السؤال الميداني الثالث المتمثل بـ: ما دلالة تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) على إجابات عينة البحث فيما يتعلق بواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟ تم اشتقاق أربعة فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) وفق متغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
الجودة	مدير	١٠٦	3.01	0.80	- 0.10	0.92	غير دالة
	معاون مدير	١٠٥	3.02	0.93			
المرونة التنظيمية	مدير	١٠٦	2.99	0.82	- 0.17	0.87	غير دالة
	معاون مدير	١٠٥	3.01	0.96			
الاستجابة	مدير	١٠٦	2.98	0.73	- 0.98	0.33	غير دالة

			0.89	3.09	١٠٥	معاون مدير	
غير دالة	0.86	- 0.18	0.67	3.16	١٠٦	مدير	الإبداع الإداري والتكنولوجي
			0.71	3.18	١٠٥	معاون مدير	
غير دالة	0.58	- 0.55	1.10	2.49	١٠٦	مدير	التكلفة
			1.24	2.58	١٠٥	معاون مدير	
غير دالة	0.64	- 0.47	0.61	2.97	١٠٦	مدير	الدرجة الكلية
			0.76	3.01	١٠٥	معاون مدير	

يتبين من خلال الجدول (١٩) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) سواء بالنسبة للدرجة الكلية أم لكل محور من محاور الميزة التنافسية كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أن متغير المسمى الوظيفي لم يؤثر بصورة دالة إحصائياً في إجابات أفراد العينة، وبالتالي تتحقق الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة هذا التقارب في إجابات المديرين والمعاونين إلى طبيعة عمل كل منهما والتي تتقاطع وتتشابه في كثير من الأحيان، إذ يعتبر معاون المدير مديراً في حال غياب المدير، وهو مكلف بكل ما هو مكلف به المدير، ولديه معظم صلاحيات المدير الإدارية. يضاف إلى ما سبق أن كل من المدير والمعاون يخضع للقوانين الوزارية نفسها ويتقيد بالتعليمات ذاتها التي تصدرها الإدارة المركزية، كما أنهما ينتسبان إلى الدورات التدريبية نفسها، فكل الدورات التدريبية الموجهة إلى الإدارة المدرسية، يتم دعوة المدير ونوابه إليها، ليتلقوا بذلك المهارات والتعليمات والأنشطة ذاتها ويكونان على اطلاع بكل ما هو جديد يخص طبيعة عملهما.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بواقع الأداء الإداري في التعليم الثانوي

العام وفق الميزة التنافسية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد الدورات التدريبية. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	لا يوجد	52	2.90	0.73
	من ١ _ ٣ دورات	95	2.90	0.94
	٤ وما فوق	64	3.29	0.79
	الكلية	211	3.01	0.86
المرونة التنظيمية	لا يوجد	52	2.92	0.74
	من ١ _ ٣ دورات	95	2.82	0.96
	٤ وما فوق	64	3.33	0.82
	الكلية	211	3.00	0.89
الاستجابة	لا يوجد	52	2.69	0.64
	من ١ _ ٣ دورات	95	3.01	0.84
	٤ وما فوق	64	3.33	0.80
	الكلية	211	3.03	0.81
الإبداع الإداري والتكنولوجي	لا يوجد	52	3.01	0.67
	من ١ _ ٣ دورات	95	3.15	0.63
	٤ وما فوق	64	3.32	0.77
	الكلية	211	3.17	0.69
التكلفة	لا يوجد	52	2.71	0.92
	من ١ _ ٣ دورات	95	2.27	1.18
	٤ وما فوق	64	2.79	1.27
	الكلية	211	2.54	1.17
الدرجة الكلية	لا يوجد	52	2.87	0.52
	من ١ _ ٣ دورات	95	2.88	0.69
	٤ وما فوق	64	3.25	0.74
	الكلية	211	2.99	0.69

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لواقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

الجدول (٢١) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث على ما يتعلق بواقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
الجودة	بين المجموعات	6.77	2	3.39	4.69	0.01	دالة
	داخل المجموعات	149.99	208	0.72			
	المجموع	156.76	210				
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	10.62	2	5.31	7.04	0.00	دالة
	داخل المجموعات	156.80	208	0.75			
	المجموع	167.42	210				
الاستجابة	بين المجموعات	11.79	2	5.89	9.69	0.00	دالة
	داخل المجموعات	126.57	208	0.61			
	المجموع	138.36	210				
الإبداع الإداري والتكنولوجي	بين المجموعات	2.68	2	1.34	2.86	0.06	دالة
	داخل المجموعات	97.46	208	0.47			
	المجموع	100.14	210				
التكلفة	بين المجموعات	12.69	2	6.35	4.79	0.01	دالة
	داخل المجموعات	275.65	208	1.33			
	المجموع	288.35	210				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.17	2	3.09	6.90	0.00	دالة
	داخل المجموعات	92.96	208	0.45			
	المجموع	99.13	210				

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة لواقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة عند الدرجة الكلية وجميع محاور الاستبانة دالة من الناحية الإحصائية، حيث جاءت هذه القيم

أصغر من (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. أي أن الفرضية غير محققة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة.

ولتعرّف مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة على محاور الاستبانة جميعها، والجدول رقم (٢٢) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (٢٢) اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة حول تقديرات عينة البحث لواقع الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

Multiple Comparisons					
Scheffe					
Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	Dependent Variable		
1.00	0.15	0.00	من ١_٣	لا يوجد	الجودة
0.05	0.16	- 0.39	٤ وما فوق		
1.00	0.15	- 0.00	لا يوجد		
0.02	0.14	-.38970*	٤ وما فوق		
0.05	0.16	0.39	لا يوجد		
0.02	0.14	.38970*	من ١_٣		
0.80	0.15	0.10	من ١_٣	لا يوجد	المرونة التنظيمية
0.04	0.16	-.41605*	٤ وما فوق		
0.80	0.15	- 0.10	لا يوجد		
0.00	0.14	-.51554*	٤ وما فوق		
0.04	0.16	.41605*	لا يوجد		
0.00	0.14	.51554*	من ١_٣		
0.06	0.13	- 0.32	من ١_٣	لا يوجد	الاستجابة
0.00	0.15	-.63972*	٤ وما فوق		
0.06	0.13	0.32	لا يوجد		
0.04	0.13	-.31712*	٤ وما فوق		
0.00	0.15	.63972*	لا يوجد		
0.04	0.13	.31712*	من ١_٣		
0.52	0.12	- 0.13	من ١_٣	لا يوجد	الإبداع الإداري والتكنولوجي
0.06	0.13	- 0.30	٤ وما فوق		
0.52	0.12	0.13	لا يوجد		
0.32	0.11	- 0.17	٤ وما فوق		

0.06	0.13	0.30	لا يوجد	٤ وما فوق		
0.32	0.11	0.17	من ١_٣			
0.09	0.20	0.44	من ١_٣	لا يوجد	التكلفة	
0.93	0.21	- 0.08	٤ وما فوق			
0.09	0.20	- 0.44	لا يوجد	من ١_٣		
0.02	0.19	-.52650*	٤ وما فوق			
0.93	0.21	0.08	لا يوجد	٤ وما فوق		
0.02	0.19	.52650*	من ١_٣			
0.99	0.12	- 0.02	من ١_٣	لا يوجد		الدرجة الكلية
0.01	0.12	-.38270*	٤ وما فوق			
0.99	0.12	0.02	لا يوجد	من ١_٣		
0.00	0.11	-.36568*	٤ وما فوق			
0.01	0.12	.38270*	لا يوجد	٤ وما فوق		
0.00	0.11	.36568*	من ١_٣			
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (٢٢) السابق يتضح أنّ الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث بالنسبة لواقع الأداء الإداري في التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية جاءت لصالح المديرين والمعاونين الذين خضعوا لدورات تدريبية يفوق عددها الأربع دورات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى فعالية الدورات التدريبية الموجهة إلى المديرين والمعاونين، ودورها في تعزيز خبراتهم وصقلها، وتوثيرهم بالاتجاهات الإدارية الحديثة، فكثر الدورات التدريبية (أكثر من أربع دورات) تساهم في تعزيز معارف ومهارات المديرين والمعاونين، مما ينعكس إيجاباً على تقييمهم لواقع الأداء الإداري. فكلما زاد اطلاعهم على أساليب الإدارة الحديثة ومفاهيمها، زادت قدرتهم على تحليل الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف بدقة. كما أن تراكم الخبرات التدريبية يوسع مداركهم ويرفع كفاءتهم في تطبيق معايير الجودة، مما يجعل تقييمهم أكثر نضجاً وواقعية من زملائهم الأقل تدريباً.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
الجودة	إجازة جامعية	162	2.90	0.79	-3.38	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.41	0.97			
المرونة التنظيمية	إجازة جامعية	162	2.86	0.82	-3.75	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.44	0.98			
الاستجابة	إجازة جامعية	162	2.90	0.72	-3.72	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.45	0.95			
الإبداع الإداري والتكنولوجي	إجازة جامعية	162	3.06	0.66	-3.96	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.51	0.70			
التكلفة	إجازة جامعية	162	2.37	1.09	-3.47	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.08	1.29			
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	162	2.86	0.58	-4.21	0.00	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي وما فوق	49	3.41	0.84			

يتبين من خلال الجدول (٢٣) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستيودنت) سواء بالنسبة للدرجة الكلية أم لكل محور من محاور الميزة التنافسية كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه توجد دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث بالنسبة لواقع الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة وفق الميزة التنافسية سواء عند الدرجة الكلية أم عند المحاور المرتبطة بها تعزى

لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي وما فوق. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حجم الوعي المعرفي الذي يرسخ فكرة التطوير والتحديث المستمر من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تغذي فكرة المنافسة الخلاقة التي تمخضت عما مر عليهم من خبرات وتجارب مهنية وأكاديمية وإلمامهم بأحدث النظريات وأفضل الممارسات والآليات الإدارية أثناء دراستهم الأكاديمية لبرنامج الدراسات العليا في المجال التربوي، والتي تتضمن مقررات نظرية وعملية عن موضوع الإدارة المدرسية، الأمر الذي جعل عينة البحث من حملة الشهادات العليا أكثر تقديراً لواقع الحال من زملائهم من الذين اكتفوا بمؤهل الإجازة الجامعية. وهذه النتيجة تختلف مع ما جاءت به دراسة (قادري، ٢٠٢٥) التي أفادت بعدم وجود فروق في تقديرات عينة البحث حول واقع الأداء الإداري في ظل الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على استبانة واقع الأداء الإداري وفق الميزة التنافسية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) وفق متغير نوع المدرسة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) حول واقع الميزة التنافسية في الثانويات العامة وفق متغير نوع المدرسة

المحور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
الجودة	رسمية	149	2.99	0.83	- 0.66	0.51	غير دالة
	خاصة	62	3.08	0.95			
المرونة التنظيمية	رسمية	149	2.98	0.85	- 0.52	0.61	غير دالة
	خاصة	62	3.05	1.00			
الاستجابة	رسمية	149	2.95	0.78	- 2.19	0.03	دالة
	خاصة	62	3.23	0.86			

دالة	0.00	- 3.42	0.70	3.07	149	رسمية	الإبداع الإداري والتكنولوجي
			0.61	3.40	62	خاصة	
غير دالة	0.11	- 1.59	1.11	2.45	149	رسمية	التكلفة
			1.29	2.75	62	خاصة	
غير دالة	0.07	- 1.83	0.62	2.93	149	رسمية	الدرجة الكلية
			0.81	3.14	62	خاصة	

يتبين من خلال الجدول (٢٤) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) بالنسبة للدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه لا توجد دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث بالنسبة لواقع الميزة التنافسية عند الدرجة الكلية والمحاور المرتبطة بها (باستثناء محوري الاستجابة والإبداع الإداري والتكنولوجي) تعزى لمتغير نوع المدرسة، الأمر الذي يمكن تفسيره في ضوء مركزية النظام التعليمي الذي تخضع له كل من المدارس الرسمية والخاصة والذي يتحكم في كثير من جوانب العملية الإدارية والتعليمية، ففي ضوء نتائج البحث الميدانية تبين للباحثة، أن كل من المدارس الرسمية والخاصة تعاني من الهيمنة المركزية، والتي تقيد عمل المدارس فيما يتعلق بالأمور المادية والتنظيمية.

كما يلاحظ على بيانات الجدول السابق وجود فروق لصالح المدارس الخاصة على محوري الاستجابة والإبداع الإداري والتكنولوجي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة بيئة مشبعة تماماً وهي مضطرة لأن تقدم نموذجاً إيجابياً ومحفزاً لاستقطاب الطلبة والمجتمع المحلي واستثمارها للإمكانيات التكنولوجية أمر ضروري لتحقيق الأهداف، فمعلمي المدارس الخاصة هم أنفسهم معلمي المدارس الرسمية لكن أبدعوا عندما توفرت بيئات عمل مشجعة وحوافز مغرية، وخوفهم من مرونة اتخاذ قرار استبدالهم عند توفر البديل الأفضل حفزهم لكسب ثقة الإدارة على عكس المدارس الرسمية.

رابعاً: نتائج جولات دلفاي

من أجل الإجابة عن السؤال الميداني الرابع: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية؟ قامت الباحثة بعرض نتائج جولات أسلوب دلفاي وذلك على النحو الآتي:

نتائج الجولة الأولى من أسلوب دلفاي:

تمثلت الجولة الأولى من أسلوب دلفاي بعدد من الأسئلة المفتوحة والنقاط الآتية توضح النسب المئوية التي أجمع الخبراء عليها:

- أجمع الخبراء على ضرورة إضافة آليات جديدة.
- أوصى ٩٠ % من الخبراء بحذف الآلية "جودة الخدمات التعليمية"
- أوصى ٨٠ % من الخبراء باستبدال الآلية (الاستجابة) بـ (الخدمات الإدارية).
- أوصى ٨٠ % من الخبراء باستبدال الآلية (التكلفة) بـ (استثمار الموارد)
- أوصى ٨٠ % من الخبراء باستبدال الآلية (الإبداع الإداري والتكنولوجي) بـ (التكنولوجيا والتحول الرقمي)، و(الإبداع والابتكار).
- أوصى ٨٥ % من الخبراء إضافة الآليات (التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية، التميز التنظيمي، تنمية الموارد البشرية).
- أوصى ٨٠ % من الخبراء إضافة الآليات (الجودة والتميز المدرسي، التواصل والعلاقات العامة، الإبداع والابتكار).

نتائج الجولة الثانية من أسلوب دلفاي:

تضمنت نتائج الجولة الثانية تصميم استمارة تألفت من الآليات المقترحة في الجولة الأولى، ثم طلبت الباحثة من الخبراء تحديد درجة الموافقة على الآلية المقترحة، كما طلبت منهم تحديد ما يجب أن تتضمنه

كل آلية، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين آراء الخبراء؛ والتي بلغت (٨٠ %) على الآليات المقترحة جميعها، وهي (التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية، تنمية الموارد البشرية، الجودة، التكنولوجيا والتحول الرقمي، التواصل والعلاقات العامة، الإبداع والابتكار، استثمار الموارد، المرونة التنظيمية، جودة الخدمات الإدارية، التميز التنظيمي). ويبين الجدول (٢٥) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثانية على آليات المقترحة:

الجدول (٢٥) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثانية على الآليات المقترحة

م	الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية	٤,١٥	٠,٨٥	٨٠ %	١
٢	تنمية الموارد البشرية	٣,٩٥	٠,٧٤	٨٥ %	٣
٣	الجودة	٣,٦٦	٠,٣٦	٩٠ %	٨
٤	التكنولوجيا والتحول الرقمي	٣,٨٥	٠,٥٢	٩٥ %	٥
٥	التواصل والعلاقات العامة	٣,٩٦	٠,٤٥	٨٠ %	٢
٦	الإبداع والابتكار	٣,٥٠	٠,٨٥	٩٠ %	١٠
٧	استثمار الموارد	٣,٩٠	٠,٧٤	٩٥ %	٤
٨	المرونة التنظيمية	٣,٨٥	٠,٥٥	٩٠ %	٦
٩	جودة الخدمات الإدارية	٣,٧٤	٠,٣٦	٩٥ %	٧
١٠	التميز التنظيمي	٣,٥٨	٠,٢٩	٩٠ %	٩

نتائج الجولة الثالثة من أسلوب دلفاي:

تضمنت هذه الجولة تصميم استمارات مغلقة حول كل آلية الآليات المقترحة التي أجمع عليها الخبراء في الجولة الثانية، مع تفاصيل تطبيق كل آلية، إذ حرصت الباحثة على ذكر هدف الآلية وخطوات تنفيذها

ودور كل من وزارة التربية والإدارة المدرسية في تطبيقها والنتائج المتوقعة من تطبيق كل آلية على حدا. ثم حساب نسب الاتفاق والاختلاف بين الخبراء حول مضامين الآليات المقترحة، ليتم بعدها حذف البنود التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن (٨٠ %). ويبين الجدول (٢٦) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة على مضامين الآليات المقترحة.

الجدول (٢٦) نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة على مضامين الآليات المقترحة

م	الآليات	توظيف الميزة التنافسية	خطوات التنفيذ	دور وزارة التربية	دور الإدارة المدرسية	النتائج المتوقعة
١	التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية	٨٠ %	٨٥ %	٩٠ %	٨٥ %	٨٠ %
٢	تنمية الموارد البشرية	٩٠ %	٩٥ %	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %
٣	الجودة	٩٥ %	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٥ %
٤	التكنولوجيا والتحول الرقمي	٩٥ %	٨٥ %	٨٥ %	٨٠ %	٨٠ %
٥	التواصل والعلاقات العامة	٨٥ %	٩٠ %	٨٠ %	٨٥ %	٩٥ %
٦	الإبداع والابتكار	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٥ %	٨٠ %
٧	استثمار الموارد	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٨٠ %	٨٥ %
٨	المرونة التنظيمية	٨٥ %	٨٥ %	٩٠ %	٨٠ %	٨٥ %
٩	جودة الخدمات الإدارية	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٠ %	٩٥ %
١٠	التميز التنظيمي	٩٥ %	٩٠ %	٨٥ %	٨٠ %	٩٠ %

بناء على نتائج الجولة الثالثة والأخيرة، تم إعادة صياغة الاستمارة، حسب درجة أهمية الآليات المقترحة وترتيبها تنازلياً ضمن كل مجال من مجالات البحث حسب وجهة نظرهم. وكانت كالاتي:

- التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية.
- تنمية الموارد البشرية.

- الجودة والتميز المدرسي.
- التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- التواصل والعلاقات العامة.
- الإبداع والابتكار.
- استثمار الموارد.
- المرونة التنظيمية.
- جودة الخدمات الإدارية.
- التميز التنظيمي.

خامساً: خلاصة نتائج البحث الميدانية

خلاصة نتائج الاستبانة

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المُعدة لكشف واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الميزة التنافسية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعاونيهم، يمكن الخلوص إلى صورة إجمالية تُظهر أداءً تربوياً وإدارياً متوسطاً بشكل عام، مع وجود نقطة ضعف حرجية وجب التركيز عليها. فقد أشارت النتائج إلى أن:

- محاور الميزة التنافسية الرئيسية المتمثلة في الإبداع الإداري، والتكنولوجي، والاستجابة، والجودة، والمرونة التنظيمية قد حصلت جميعاً على تقييم متوسط.
- بينما كان التقييم المنخفض من نصيب محور التكلفة. وهذا المؤشر السلبي يكشف عن خلل جوهري في الكفاءة الاقتصادية والإدارية.

ملخص نتائج المقابلة:

- أفاد المديرون ومعاونيهم أن المعوقات التشريعية تتجلى بشكل أساسي في الأنظمة المركزية والبيروقراطية المعقدة تقيد الابتكار، وغياب الحوافز التشجيعية للمدارس المتميزة.
- بينما تتركز المعوقات البشرية في الكوادر التعليمية التي تعاني من ضغوط العمل وضعف التدريب والتطوير، مع مقاومة للتغيير من بعض العناصر.
- لتظهر المعوقات المادية على شكل موارد مالية غير كافية لتغطية متطلبات البرامج التطويرية والأنشطة المبتكرة. بالإضافة إلى البنية التحتية المتقادمة ونقص التجهيزات التكنولوجية التي تحد من قدرة المدارس على مواكبة متطلبات العصر.
- كما أشار المديرون ومعاونيهم إلى أن المعوقات التنظيمية تظهر في كثافة المناهج والتركيز على الامتحانات تُهمش الأنشطة الإبداعية وتعيق التطوير. فضلاً عن كون الهياكل التنظيمية البيروقراطية ونظم المتابعة التقليدية لا تقيس مؤشرات التميز الحقيقية.
- أما فيما يخص سبل التغلب عليها فكان من أهم الاقتراحات منح المدارس صلاحيات أوسع وحوكمة مرنة لاتخاذ القرارات، مع تفعيل الشراكات المجتمعية، وتطوير نظم تحفيزية مبتكرة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي الحكومية والعام بمدينة دمشق وفق الميزة التنافسية:

توصلت الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي إلى عشر آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق وفق الميزة التنافسية. تبدأ الآليات بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تشكيل لجنة وإجراء تحليل SWOT وصياغة رؤية واضحة. تليها "تنمية الموارد البشرية" عبر تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم خطط تطويرية للكادر. ثم "الجودة والتميز المدرسي" باعتماد نماذج جودة وتشكيل لجان متابعة وتقييم دوري. وتأتي "التكنولوجيا والتحول الرقمي" لتجهيز البنية التحتية وإدارة البيانات إلكترونياً.

وتركز آلية "التواصل والعلاقات العامة" على بناء شراكات مجتمعية ونشر الإنجازات. وتشجع "الإبداع والابتكار" عبر تخصيص أنشطة ومسابقات للمشاريع الطلابية. وتعنى "استثمار الموارد" بتحليل الاحتياجات واستقطاب التمويل واستغلال المرافق. وتضمنت آلية "المرونة التنظيمية" خطط الطوارئ ونقويض الصلاحيات. واختصت آلية "جودة الخدمات الإدارية" بتبسيط الإجراءات واستطلاع آراء المستفيدين. وأخيراً، عززت آلية "التميز التنظيمي" تقييم الهيكل وتطوير سياسات موحدة ومتابعة الأداء لتحقيق أفضل النتائج.

خلاصة

خلص هذا الفصل إلى تقديم صورة متكاملة عن واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، بالاعتماد على نتائج الاستبانة والمقابلات والآليات المقترحة. فقد أظهرت نتائج الاستبانة أن الأداء الإداري جاء متوسطاً وبشكل عفوي في المدارس. وكشفت المقابلات عن معوقات تشريعية وبشرية ومادية وتنظيمية تحول دون تحقيق التميز، وفي ضوء هذه النتائج، تم تصميم عشر آليات مقترحة وفق الميزة التنافسية شملت التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، الجودة، التحول الرقمي، التواصل، الإبداع، استثمار الموارد، المرونة التنظيمية، جودة الخدمات، والتميز التنظيمي. وتشكل هذه الآليات إطاراً متكاملاً لمواجهة التحديات وتعزيز كفاءة الأداء. وسيتم في الفصل التالي عرض هذه الآليات بالتفصيل، مع توضيح خطوات تنفيذها ومتطلباتها وأدوار الجهات المعنية فيها.

الفصل السابع

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية

تمهيد

أولاً: المنطلقات النظرية للآليات المقترحة

ثانياً: المنطلقات العملية للآليات المقترحة

ثالثاً: أهداف الآليات المقترحة

رابعاً: الآليات المقترحة

خلاصة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية من خلال الحديث عن (المنطلقات النظرية والعملية للآليات وأهدافها ومعوقات تنفيذها، ومقترحات لتجاوز هذه المعوقات).

أولاً: المنطلقات النظرية للآليات المقترحة

تنطلق الآليات المقترحة نظرياً مما يأتي:

١. ١. الأدب النظري المتعلق بالأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة.
١. ٢. أهمية الميزة التنافسية ودورها المحوري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ومواكبة التطورات العلمية والإدارية المعاصرة.
١. ٣. نتائج ومقترحات عدد من الدراسات والبحوث المحلية كدراسة (عزام، ٢٠١٩) ودراسة (الزهوري، ٢٠٢٥) والعربية كدراسة (حسانين، ٢٠٢٤) و(الدوسري، ٢٠٢٤) لتطبيق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، وتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة.
١. ٤. تجارب بعض الدول في تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات بشكل عام وفي المدارس الثانوية الحكومية والعامة بشكل خاص كتجربة (فنلندا وسنغافورة كوريا الجنوبية) من خلال ما أثبتته تجارب بعض الدول العربية والأجنبية.

ثانياً: المنطلقات العملية للآليات المقترحة

تنطلق الآليات المقترحة عملياً من الآتي:

١. ٢. نتائج الدراسة الميدانية حول واقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية الرسمية والخاصة جراء تطبيق استبانة على (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم) في محافظة دمشق، والتي أفادت أنّ محاور الميزة التنافسية الرئيسية المتمثلة في الإبداع الإداري، والتكنولوجي، والاستجابة، والجودة،

والمرونة التنظيمية قد حصلت جميعاً على تقييم متوسط، باستثناء محور التكلفة الذي حصل على تقدير منخفض، كاشفاً عن خلل جوهري في الكفاءة الاقتصادية والإدارية.

٢. ٢. نتائج مقابلات مع عدد من مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم والتي كشفت عن معوقات تشريعية وبشرية ومادية وتنظيمية تحول دون تحقيق التميز.

ثالثاً: أهداف الآليات المقترحة

تهدف الآليات المقترحة إلى ما يأتي

٣. ١. تصميم آليات ولوائح إدارية تضمن تطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع الإجراءات المدرسية والإدارية.

٣. ٢. تطوير قنوات إدارية تتيح سرعة استشعار احتياجات المستفيدين والتغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها بفاعلية.

٣. ٣. إعادة هندسة العمليات الإدارية لتصبح أكثر مرونة وقابلة للتكيف مع المستجدات والأزمات التي تتأثر بها المدارس الثانوية العامة.

٣. ٤. وضع آليات لترشيد الإنفاق وزيادة كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل نتائج بأقل تكلفة.

٣. ٥. المساعدة لخلق بيئة إدارية محفزة على الإبداع، وتأسيس بيئة مدرسية حاضنة للأفكار الجديدة.

رابعاً: الآليات المقترحة

الآلية الأولى: التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية

الهدف: بناء هوية مميزة للمدرسة وتحسين أدائها عبر خطة استراتيجية واضحة. ويقصد "بالهوية المدرسية" تأسيس شخصية ذات طابع فريد للمدرسة تعكس رؤيتها ورسالتها في أذهان الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين.

١_١ خطوات التنفيذ:

- تشكيل "لجنة التخطيط الاستراتيجي" من (مدير المدرسة، ممثلين عن الهيئة التعليمية، ممثلين عن الطلاب، ممثلين عن أولياء الأمور).
- إجراء تحليل (SWOT) لواقع المدارس الثانوية العامة وتوثيق النتائج (بقصد رصد نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بالإضافة للتهديدات التي تضر بالمدرسة)
- صياغة "وثيقة الرؤية والرسالة" للمدرسة بناءً على ناتج التحليل، مع تحديد ميزة تنافسية واضحة (كالتميز في التحول الرقمي، أو المشاريع، أو ريادة الأعمال).
- وضع خطة عمل سنوية تتضمن: (أهدافاً قابلة للقياس، أنشطة محددة، مسؤوليات، موازنة تقديرية، مؤشرات أداء، وجدول زمني).
- اعتماد الخطة من قبل مديري المدارس الثانوية ونشرها من قبل مديرية التربية إلى مجتمع المدرسة.
- عقد اجتماعات مراجعة ربع سنوية لمتابعة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة.

٢_١ دور وزارة التربية

- إصدار تعليمات داعمة لضرورة وجود خطة استراتيجية في كل مدرسة، والخطة الاستراتيجية يجب ألا تكون خيار إداري، بل هي ضرورة حتمية لتحقيق التميز، وعلى الوزارة إضفاء الصفة الإلزامية والداعمة لهذا التوجه من خلال تعليمات واضحة.
- توفير نموذج وإطار عمل موحد يساعد المدارس الثانوية العامة على بناء خططها، حيث تقوم الوزارة بتصميم دليل إرشادي يساعد مديري المدارس على إعداد خططهم الاستراتيجية وفق خطوات محددة لكيفية صياغتها وربطها بالموارد الخ.
- تدريب مديري المدارس الثانوية العامة على مهارات التخطيط الاستراتيجي بعد وضع الدليل الإرشادي سابق الذكر، فلا بد من ألا يقتصر الأمر على الجانب النظري بل العملي، فيجب أن يخرج كل مدير

من الدورة التدريبية وقد بدأ بوضع مسودة خطة استراتيجية لمدرسته ويتم مناقشتها وتحكيمها من قبل المشرفين.

- متابعة تنفيذ الخطط عبر تقارير دورية وزيارات إشرافية على أرض الواقع من قبل لجنة مختصة تشكلها وزارة التربية. وتقديم الدعم الفني المستمر وتقديم تقارير نصف سنوية.

٣_١ دور الإدارة المدرسية

- قيادة فريق التخطيط ورسم الخطط التنفيذية الواقعية، وعليه يجب أن يكون المدير المدرسي قائداً استراتيجياً فيشكل فريق مدرسي متمثل بالمعلمين المميزين واختصاصيين وإداريين وأحياناً أولياء أمور، وخلق جو من الثقة وبناء رؤية موحدة تسعى لتحقيق تميز حقيقي.
- إشراك المدرسين والطلاب والمجتمع المحلي في صياغة الخطة. فالخطة ليست حكراً للإدارة فقط، بل هي ملكية جماعية وعملية تشاركية لجميع الأطراف، ويجب أن تكون واقعية، فمثلاً إشراك المدرسين ضروري لأنهم الأقرب للمشكلات الصفية والطلبة هم المتلقون الفعليون والمجتمع المحلي هو المستفيد.
- ضمان ربط الخطة بالموارد المتاحة والفرص الموجودة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أقصى إفادة.
- متابعة التطبيق العملي للخطة بشكل يومي وتقديم تقارير لوزارة التربية.

٤_١ النتائج المتوقعة

- وضوح الهوية التنافسية للمدرسة، فعندما تطبق المدرسة تخطيطاً استراتيجياً حقيقياً (وليس مجرد وثائق جامدة) فإن الهوية التنافسية تصبح واضحة، من خلال وضوح الفرص بدقة ووضوح الرؤية المستقبلية وتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد والميزانية.
- رفع كفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية، فعملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بالاستغلال الأمثل للمهارات والتخصصات من خلال تحليل دقيق للكفاءات يقابله تحليل للاحتياجات والمتطلبات المستقبلية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن خلال رفع التنمية المهنية عبر تحديد

الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة، بالإضافة لاستثمار الموارد المادية حيث يتم توجيه الميزانية المحدودة نحو الأولويات القصوى والصيانة الوقائية والتشغيل الأمثل للمرافق بدلاً من بقائها فارغة وإطالة العمر الافتراضي لها.

- زيادة ثقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بالمدرسة الثانوية العامة.
- تعزيز موقع المدرسة الثانوية العامة في التصنيفات أو الجوائز التربوية، فعندما تتبنى المدرسة آليات التطوير الإداري القائمة على التخطيط الاستراتيجي فإنها تنتقل من العمل العشوائي أو ردود الفعل إلى العمل المنظم والمنهجي، وهذا التحول ينعكس بشكل مباشر على المعايير التي تقاس بها جودة المدرسة في التصنيفات والجوائز.
- تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، فالأداء الأكاديمي يتعلق بكل ما يخص العملية التعليمية نفسها، أي الطالب والمعلم والمنهج. والتخطيط الاستراتيجي يحسن هذا الأداء من خلال تحديد أهداف تعليمية واضحة قابلة للقياس وتطوير المناهج وطرق التدريس وتلبية احتياجات الطلبة أو تطوير كفايات المعلمين. أما بالنسبة لتحسين الأداء الإداري من شؤون الموظفين المالية، والموارد، والعلاقات.... الخ.

١-٥ أبرز المعوقات

- ضعف الالتزام بالتنفيذ، مما يشكل فجوة خطيرة بين التخطيط والتنفيذ ويحول دون ترجمة الخطة إلى أفعال عملية.
- ضعف الكفاءات الإدارية، يؤدي إلى ضعف القدرة على قيادة عملية التغيير وبناء رؤية تنافسية.
- المقاومة السلبية للتغيير وتفضيل الوضع القائم والروتين الإداري على النمط القيادي التحفيزي
- محدودية الموارد، ونقص القدرات المالية.
- غموض الأهداف، كأن تكون الأهداف فضفاضة عامة مثل "تحسين الجودة" أو "رفع الكفاءة" دون تحديد واضح، أو أهداف غير قابلة للقياس مما يحولها لشعارات لا أكثر.

٦_١ مقترحات للتغلب على المعوقات

- البدء بخطة تدريبية، عن طريق اختيار مدرسة واحدة كنموذج لإثبات الجدوى.
- التركيز على القيادة الداخلية، من خلال تحديد وتدريب قادة إداريين محليين لقياس التغيير.
- أولويات واقعية، وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تركز على المدخلات مثل التدريب.
- توحيد العمل الداخلي من خلال عقد ورش عمل مشتركة لإشراك الكادر التدريسي في صياغة الرؤية.

الآلية الثانية: تنمية الموارد البشرية

الهدف: تطوير مهارات الكادر الإداري والتدريسي لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية

١_٢ خطوات التنفيذ

- إجراء "تحليل احتياجات تدريبية" سنوي للمديرين والمعلمين والإداريين. وذلك لتحديد الفجوة التدريبية بدقة بين ما يحدث على أرض الواقع وبين الأداء المستهدف لتحقيق الميزة التنافسية، بمعنى ما الكفاءات التي يحتاجها المديرون لقيادة التغيير؟ وما الاستراتيجيات التدريسية الحديثة التي يحتاجها المعلمون لجذب الطلاب؟ وما مهارات التعامل مع التكنولوجيا التي يحتاجها الإداريون لتحسين الخدمة؟
- تصميم "خطة تدريبية سنوية" بناءً على التحليل، تركز على مهارات مثل (القيادة الرقمية، إدارة الأزمات، التقويم التربوي).
- تنفيذ برامج تدريبية مختلطة (ورش داخل المدرسة + دورات خارجية) مع تطبيقات عملية.
- إشراك الكادر في برامج تبادل الخبرات بين المدارس. ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية المتبادلة لمدارس معروفة بتميزها الإداري (مدارس ذات إجراءات إدارية متقنة أو حلول إبداعية لمشكلات مثل الغياب وضعف التحصيل) ويمكن من خلال ورش العمل واللقاءات الدورية شهرية أو فصلية لمديري

المدارس أو مسؤولين من شؤون الطلبة من عدة مدارس لعرض تجاربهم وكيف واجهوها وأيضاً من خلال منصات التواصل (واتساب أو منتدى نقاش) خاصة بالكادر الإداري.

- قياس أثر التدريب عبر ملاحظة الأداء في العمل ومستوى رضا المستفيدين. وذلك من خلال الملاحظة المباشرة (المقصودة) فيتم ملاحظة أداء الكادر بعد الانتهاء من التدريب. هل يطبقون الأساليب الحديثة في التخطيط؟ هل يستخدمون استراتيجيات حديثة وجديدة لحل المشكلات؟ هل تحسنت مهاراتهم؟ وأيضاً يتم من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب عبر نماذج تقييم ويتم إعادة التقييم بعد شهر أو ثلاثة شهور فالفرق بين التقييمين يشير إلى أثر التدريب.

٢_٢ دور وزارة التربية

- إعداد البرامج التدريبية وتحديد أولوياتها بناءً على استراتيجيات التعليم الوطنية. هنا دور الوزارة بمثابة القلب النابض الذي يربط رؤية الدولة بالواقع العملي بالمدرسة، فالوزارة هي الجهة الوحيدة التي تمتلك الصورة الكاملة لواقع التعليم، فتحدد الأولويات يتم من خلال تحليل نتائج الطلاب ودراسات التقييم والجودة ورصد الاتجاهات المستقبلية، مثلاً إذا كشفت النتائج عن ضعف عام لمهارات التفكير النقدي فأولويات التدريب للإداريين ستكون حول كيفية إدارة المدرسة لتدعم الابتكار.
- توفير الموارد المالية والبشرية للتدريب.
- متابعة تطبيق ما تعلمه المديرون والعاملون والإداريون من خلال زيارات ميدانية.
- منح شهادات واعتمادات رسمية بعد إتمام التدريب، تمكنهم من تقديم برامج تدريبية معتمدة.
- تطوير حقيبة تدريبية موحدة لضمان حصولهم على المهارات والكفاءات المطلوبة.
- توفير مدربين معتمدين، من خلال إنشاء بنك للمدربين المعتمدين عبر حصر المؤهلات والخبرات المميزة على مستوى الجمهورية فيتم تأهيلهم عبر برامج (تدريب مدربين) (TOT) معتمدة من جهات متخصصة ويمكن للوزارة أن تقوم بشراكة مع مؤسسات الإعداد والتدريب، مثلاً عقد بروتوكولات تعاون مع كليات التربية بالجامعات والمؤسسات التدريبية المتخصصة.

٢_٣ دور الإدارة المدرسية

- تطبيق ما تم تعلمه من الدورات على مستوى المدرسة الثانوية العامة.
- تنظيم جلسات داخلية لتدريب المديرين والعاملين الإداريين ونقل الخبرات المكتسبة.
- رصد أثر التدريب على جودة التعليم وسلوكيات الإدارة اليومية، من خلال تتبع مستوى الطلبة ومقارنة نتائجهم قبل وبعد الدورات التي قام بها المدرسون، والنظر لسلوكيات الإدارة اليومية من خلال سرعة البت بالأمر الإداري وفاعلية حلول المشكلات الطارئة مثل (حضور الطلبة أو نقص الموارد).
- رفع تقارير دورية لوزارة التربية حول التقدم المحقق.

٢_٤ النتائج المتوقعة

- تطوير كفاءات المديرين والعاملين الإداريين بشكل ملموس.
- رفع مستوى الأداء الإداري والتربوي.
- تعزيز موقع المدرسة الثانوية العامة التنافسي.
- زيادة دافعية الكادر وتحسين بيئة العمل.

٢_٥ أبرز المعوقات

- انخفاض الدافعية، بسبب تدني الرواتب وغياب الحوافز المادية والمعنوية.
- نقص الموارد التدريبية، ومحدودية الميزانيات المخصصة للتدريب والتطوير.
- هجرة الكفاءات وانتقال المعلمين والإداريين الأكفاء إلى خارج القطاع.

٢_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- تفعيل التقدير المعنوي فهو يعمل على تحسين رضا الموظفين، ورفع احتمالية الاحتفاظ بهم، وزيادة الفعالية بشكل ملحوظ، مثلاً يمكن إطلاق برامج شهر المعلم المتميز أو جائزة العمل الجماعي.

- تطوير الشراكات من خلال التعاون مع مؤسسات تدريبية متخصصة لمواكبة التطور التكنولوجي ومع الجامعات بتوفير كفاءات تتوافق مع احتياجات السوق وتدريب مجاني أيضاً.
- تأسيس بنك المعرفة إنشاء مكتبة إلكترونية لتبادل الأدلة التربوية والمصادر بين المعلمين.

الآلية الثالثة: تحسين الجودة والتميز المدرسي

الهدف: ضمان جودة المخرجات التعليمية والإدارية وبناء سمعة للمدرسة

٣_١ خطوات التنفيذ

- اعتماد نموذج جودة مبسط للجودة مثل (EFQM أو ISO) يناسب البيئة المدرسية، بمعنى استخدام إطار عمل عالمي لإدارة الجودة لكن بتكييفه وتسهيله ليتناسب مع الاحتياجات والموارد المحدودة للمدارس.
- تشكيل لجنة جودة داخل المدرسة الثانوية العامة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري. وهذه اللجنة مهمتها مراقبة وتحليل نواتج التعلم والعمليات التعليمية بالمدرسة وتعتبر الذراع التنفيذي لضمان الجودة.
- إجراء تقييم دوري لأداء المدير والعاملين الإداريين باستخدام أدوات قياس رضا الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور. مثل استبانات رقمية أو شكاوى للأهالي واستبانات الرضا الوظيفي للمعلمين والإداريين، وجلسات حوارية وصناديق اقتراحات للطلبة.
- توثيق أفضل الممارسات ومشاركتها مع مدارس أخرى.
- استخدام نتائج التقييم لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء المستمر.
- إجراء تقييم ذاتي شامل لأداء المدرسة في نهاية كل فصل دراسي.
- تصميم وتنفيذ "خطط تحسين" بناءً على نتائج التقييم.
- الاستعداد للتقييم الخارجي من قبل الوزارة.

٣_٢ دور وزارة التربية

- اعتماد نموذج الجودة وتوفير الأدوات والإرشادات للمدارس. فعندما تعتمد الوزارة نموذجاً معيناً فإنها تضفي عليه صفة الرسمية، وتطلب من المدارس العمل به، فتتحول المفاهيم النظرية للجودة لمعايير واضحة وقابلة للقياس، مثل وضع معايير دقيقة للإدارة المدرسية الفعالة، ولكن وجود النموذج وحده لا يكفي، بل تحتاج لمفاتيح وآليات تطبيق مثلاً أدوات تقييم ذاتي كالاستبيانات واستمارات تساعد المدرسة على تقييم وصفها (استبيانات قياس رضا أولياء الأمور) وتوفير قواعد بيانات ومنصات إلكترونية تساعد الإدارة على متابعة الأداء وإدخال البيانات.
- تقديم الدعم المالي أو الفني للمدارس المتميزة، من خلال المنح التشجيعية وتحسين البنية التحتية والتقنيات الحديثة، والحوافز المادية والمعنوية للكادر المتميز، ومنح صلاحيات للمدارس المتميزة بالتصرف بميزانيتها الخاصة بعيداً عن المركزية والروتين.
- توفير أدوات التقييم (مثل منصة الاستبانات الرقمية، وبنوك أسئلة قياسية ومنصة الاختبارات الإلكترونية).
- إجراء تقييم خارجي سنوي، فلا يقصد منه فكرة (التفتيش) لتصيد الأخطاء بل أداة مساهمة إيجابية، فترسل الوزارة فريق لا يكتفي برصد نقاط الضعف بل يقدم تقريراً شاملاً يحدد نقاط القوة، التي يمكن البناء عليها، وهذا يحول العلاقة من علاقة رقيب ومخالف لعلاقة داعم ومستفيد.

٣_٣ دور الإدارة المدرسية

- تنفيذ معايير الجودة داخل المدرسة الثانوية العامة.
- متابعة مؤشرات الأداء الأكاديمي والسلوكي والإداري.
- تطبيق المعايير التي وضعتها الوزارة في جميع العمليات المدرسية.
- متابعة مؤشرات الأداء، كمؤشرات النتيجة والمؤشرات العملية ومؤشرات الرضا ومؤشرات النمو والتطور.

- رفع تقارير شهرية لوزارة التربية عن الأداء.
- تشجيع المديرين والعاملين الإداريين على المشاركة في تطبيق أفضل الممارسات.

٣_٤ النتائج المتوقعة

- تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل مستمر.
- تعزيز سمعة المدرسة الثانوية العامة في المجتمع المحلي.
- خلق بيئة مدرسية محفزة على التميز والابتكار.
- تطوير ثقافة الجودة داخل المدرسة الثانوية العامة، إن الوصول لهذه المرحلة يعني أن الالتزام بالتحسين المستمر والتميز أصبح سلوكاً تلقائياً من قبل أعضاء المجتمع المدرسي جميعهم.

٣_٥ أبرز المعوقات

- التركيز على الإجراءات والانشغال بالأوراق والإجراءات الشكلية بدل تحسين المخرجات.
- ضعف نظام القياس وصعوبة وضع مؤشرات كمية لقياس الأهداف النوعية وذلك بسبب غياب المعايير (محكات أو مستويات) محددة مسبقاً للحكم على الجودة بالإضافة لضعف واضح بثقافة القياس وافتقار الإدارة للمعرفة بآلية بناء مؤشرات واضحة.
- نقص الموارد ومحدودية الدعم اللوجستي والمادي لتطبيق معايير الجودة.

٣_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- إعادة تعريف الجودة، التركيز على مؤشرات بسيطة مثل معدل تسرب الطلاب، ودرجة رضا أولياء الأمور، وتنوع الأنشطة اللاصفية.
- تحويل الأهداف من نوعية إلى مؤشرات كمية مثلاً إذا كان الهدف النوعي هو تحسين التواصل مع أولياء الأمور فالمؤشرات الكمية الملموسة هو قياس نسبة أولياء الأمور المسجلين على التطبيق

الخاص بالمدرسة ومؤشر النتيجة هو معدل مشاركة أولياء الأمور في الاجتماعات السنوية ومؤشر التأثير هو نتائج استبيان أولياء الأمور أي معدل رضاهم على مقياس من ١ إلى ٥.

- الاستفادة من الذكاء الجماعي وتشكيل فرق تطوعية من المعلمين لتطوير آليات مساعدة كتعزيز التنوع والتكيف الثقافي وتطوير الاتصال والعمل الجماعي وقيادة التغيير النموذجية.

الآلية الرابعة: دعم استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي

الهدف: رفع كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية من خلال التحول الرقمي.

٤_١ خطوات التنفيذ

- تجهيز المدرسة الثانوية العامة ببنية تحتية رقمية متكاملة (أجهزة، إنترنت، برامج).
- تدريب المديرين والعاملين الإداريين على نظم الإدارة الرقمية وأنظمة التعلم الإلكتروني.
- استخدام أدوات التحليل الرقمي لاتخاذ قرارات مستندة على البيانات.
- إنشاء نظام رقمي لإدارة الحضور والنتائج والأنشطة الطلابية.
- متابعة الأداء الرقمي والتأكد من إدخال البيانات بدقة.

٤_٢ دور وزارة التربية

- توفير البنية التحتية التقنية والدعم المالي والفني.
- متابعة تطبيق نظم الإدارة الرقمية في المدارس الثانوية العامة.
- وضع سياسات وتشريعات تحفز التحول الرقمي، فتقوم الوزارة بتأسيس إطاراً قانونياً واستراتيجياً يوجه ويدعم ويسرع التحول الرقمي ويزيل العوائق أمامه.

٤_٣ دور الإدارة المدرسية

- إدخال البيانات وإدارتها بدقة.
- تدريب المدرسين والطلاب على استخدام الأدوات الرقمية.

- متابعة مؤشرات الأداء الرقمي وإعداد تقارير دورية. وكمثال على مؤشرات الأداء الرقمي بمجال التعلم هو النسبة المئوية لدخول الطلبة والمعلمين لمنصة التعلم أسبوعياً، وفي مجال الإدارة هو نسبة إنجاز المهام إلكترونياً ونسبة توفر موقع المدرسة بشكل مستمر وعدم تعطلها.
- حل المشكلات التقنية بالتعاون مع الدعم الفني.

٤_٤ النتائج المتوقعة

- زيادة الكفاءة الإدارية وتقليل الأخطاء.
- تعزيز جودة الخدمات الإدارية ورفع مستوى التفاعل الطلابي.
- تحسين صورة المدرسة الثانوية العامة كبيئة تعليمية حديثة ومتميزة.
- تسهيل اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة والمدرسة الثانوية العامة.

٤_٥ أبرز المعوقات

- نقص تجهيزات الحواسيب والبنية التحتية وضعف شبكة انترنت (بطيئة أو منقطعة بشكل دائم).
- انقطاع مستمر للتيار الكهربائي يؤثر على سير العمل.
- وجود أجهزة قديمة غير قادرة على تشغيل البرامج الحديثة.
- عدم وجود كوادر فنية متخصصة للصيانة والدعم الفني السريع وضعف المهارات الرقمية لدى الإداريين والمدرسين.
- محدودية الميزانيات المخصصة لشراء التجهيزات والبرمجيات.
- غياب البرامج التدريبية اللازمة لتطوير الكوادر.

٤_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- توفير التجهيزات اللازمة من حواسيب وخوادم للبنية التحتية.
- التنسيق مع فنيي الخدمة لتحسين سرعة واستقرار الانترنت بالإضافة إلى توفير مصادر طاقة بديلة كالمولدات أو الطاقة الشمسية.
- تصميم برامج تدريبية إلزامية في أساسيات الحاسوب والإدارة الالكترونية.
- تخصيص ميزانية مستدامة في خطة الوزارة للتطوير التكنولوجي.
- عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

الآلية الخامسة: تعزيز التواصل والعلاقات العامة

الهدف: تعزيز سمعة المدرسة وجذب الدعم المادي والمعنوي من المجتمع.

٥_١ خطوات التنفيذ

- إعداد خطة تواصل مدرسي تحدد أهداف العلاقات العامة والجمهور المستهدف.
- تنظيم فعاليات مجتمعية مثل المعارض العلمية، والمبادرات البيئية والخيرية.
- توقيع اتفاقيات شراكة مع مؤسسات محلية وجامعات وشركات لبرامج مشتركة.
- نشر إنجازات المدرسة الثانوية العامة عبر وسائل الإعلام المحلية والمنصات الرقمية.
- جمع التغذية الراجعة من المجتمع وأولياء الأمور لتطوير المبادرات.

٥_٢ دور وزارة التربية

- وضع سياسات عامة لدعم الشراكات المدرسية، فقبل أن تقدم أي مدرسة على عقد شراكة مع مؤسسة أو شركة، لا بد لها من أرضية قانونية، إذ يجب أن تصدر الوزارة اللوائح والقوانين المنظمة عبر سياسات تحدد آليات عقد الشراكات وشروطها ومسؤوليتها وتحديد ضوابطها وقواعدها، فتحدد سقفاً للصلاحيات الممنوحة للمدارس والإدارات التعليمية في عقد هذه الشراكات لضمان عدم تجاوز اللوائح المالية أو الإدارية وأيضاً تقوم الوزارة بإزالة المعوقات القانونية وتعديلها.

- تقديم الدعم المالي والإداري للفعاليات والمبادرات.
- مراقبة التزام المدارس الثانوية العامة بالمعايير الأخلاقية والتربوية في التواصل.
- تشجيع تبادل الخبرات بين المدارس الثانوية العامة في مجال العلاقات العامة.

٣_٥ دور الإدارة المدرسية:

- تنفيذ خطة التواصل داخل المدرسة الثانوية العامة. عبر وسائل التواصل المتاحة وتقييم جاهزيتها (شبكة الانترنت، منصات الكترونية، لوحات الإعلانات، أجهزة عرض، غرف الاجتماعات) ووضع جدول زمني للأنشطة والفعاليات والاجتماعات.

- تنظيم الفعاليات والمبادرات ومتابعة أثرها.
- توثيق جميع الأنشطة والشراكات ورفع تقارير دورية لوزارة التربية والتعليم.
- تعزيز مشاركة المدرسين والطلاب في الأنشطة المجتمعية.

٤_٥ النتائج المتوقعة:

- تعزيز الثقة والسمعة التنافسية للمدرسة.
- زيادة الموارد المادية والمعنوية المستقطبة من المجتمع المحلي.
- تنمية شبكة علاقات قوية تساعد في تطوير الأداء الإداري، والعملية التعليمية.
- تحويل المدرسة الثانوية العامة إلى نموذج يحتذى به في التواصل المجتمعي.

٥_٥ أبرز المعوقات

- الهيكل البيروقراطي وتعقيد القنوات الإدارية، الذي يعيق تدفق المعلومات.
- فقدان التواصل الفعال بين الإدارة والمجتمع المحلي.
- انعدام الشفافية الذي يؤدي إلى خلل الثقة مع أولياء الأمور والمجتمع.

٥_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- تواصل مباشر ومبسط، عبر استحداث لقاءات فصلية مباشرة بين مدير المدرسة وأولياء الأمور.
- استخدام قنوات منخفضة التكلفة كاستخدام مجموعات على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تفعيل دور مجالس أولياء الأمور تحويله إلى شريك فاعل.

الآلية السادسة: رعاية الإبداع والابتكار

الهدف: تحقيق الاستدامة المالية وتطوير البنية التحتية وتنويع مصادر الدخل.

٦_١ خطوات التنفيذ

- تخصيص حصص وأنشطة أسبوعية للابتكار والمشاريع الطلابية.
- إنشاء لجنة إبداع مدرسية لاستقبال الأفكار واقتراح المشاريع.
- تنظيم مسابقات مدرسية وتحفيزية على مستوى الإبداع.
- تطبيق المشاريع الناجحة في بيئة المدرسة الثانوية العامة أو المجتمع المحلي.
- مشاركة أفضل الابتكارات في مسابقات محلية ووطنية.

٦_٢ دور وزارة التربية

- توفير الدعم الفني والمالي للمبادرات الابتكارية.
- تنظيم برامج وطنية أو إقليمية لتحفيز المدارس الثانوية العامة المبدعة، وهذا يساعد على تحويل الإبداع من مجرد ممارسات فردية داخل المدرسة إلى ظاهرة عامة وثقافة مساندة، وذلك من خلال خلق بيئة تنافسية، ويمكن للوزارة تنفيذ ذلك من خلال تصميم جوائز تكريم نوعي وإنشاء منصات لعرض ونقل التجارب وتقديم دعم للمدارس المبدعة.
- وضع أطر تشجيعية لتبني الأفكار المبتكرة من قبل المدارس الثانوية العامة.

٦_٣ دور الإدارة المدرسية

- إدارة اللجان الخاصة بالابتكار والإبداع.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات الإبداع.
- متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم أثرها.
- توثيق الأفكار والنتائج ومشاركتها مع وزارة التربية والتعليم.

٦_٤ النتائج المتوقعة

- رفع مستوى الإبداع لدى مجتمع المدرسة الثانوية العامة من إداريين ومدرسين وطلاب.
- تعزيز التميز الأكاديمي والمهاري.
- زيادة سمعة المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة رائدة ومبتكرة.
- الوصول إلى بيئة تعليمية ديناميكية محفزة على المبادرة، وتبتعد كل البعد عن البيئة التقليدية الثابتة وتتسم بالتشجيع والمرونة وعدم الجمود والتجديد الدائم وسرعة الاستجابة.

٦_٥ أبرز المعوقات

- الجمود الإداري.
- التعامل العشوائي وغياب الرؤية والهدف الواضح.
- الخوف من الفشل والمخاطرة بسبب بيئة العمل غير المحفزة.
- نقص الموارد لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

٦_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- مسابقات الأفكار المبتكرة وتنظيم مسابقة فصلية لأفضل فكرة لتحسين بيئة التعلم.
- الاستفادة من الموارد المتاحة وتحدي المبدعين باستخدام المواد المتوفرة محلياً.

الآلية السابعة: استثمار الموارد

الهدف: بناء قدرة المدرسة على التكيف السريع مع المتغيرات وضمان استمرارية التعليم.

٧_١ خطوات التنفيذ:

- إعداد دراسة لتحليل الموارد الحالية والاحتياجات المالية.
- استقطاب تمويل إضافي من القطاعين العام والخاص (رعايات، منح، شراكات).
- استثمار مرافق المدرسة الثانوية العامة (مثل الملاعب، المختبرات، القاعات) في أنشطة تعليمية أو ربحية.

- تخصيص الموارد لدعم المشاريع والمبادرات التي تعزز الميزة التنافسية.
- إجراء مراجعة سنوية للموارد المالية والمادية وتحديد أوجه الهدر.
- إعداد خطة لترشيد استهلاك (الطاقة، المياه، القرطاسية).
- استغلال مرافق المدرسة (كالقاعات والملاعب) خارج أوقات الدوام بمقابل مالي.
- توجيه الموارد نحو تعزيز الميزة التنافسية للمدرسة (كتحسين المختبرات).

٧_٢ دور وزارة التربية

- وضع السياسات والضوابط الخاصة باستثمار الموارد في المدارس الثانوية العامة.
- تقديم الدعم المالي أو الفني للمدارس المتميزة في إدارة مواردها.
- متابعة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

٧_٣ دور الإدارة المدرسية

- رصد وإدارة الموارد المالية والمادية والبشرية داخل المدرسة الثانوية العامة.
- اقتراح مشاريع وأنشطة تستفيد من الموارد المتاحة، مثل مشروع التعلم "بالنمذجة" بدلاً من برامج المحاكاة باهظة الثمن، ومشروع "مكتبة المقايضة" لتبادل الكتب والروايات أو الأدوات المدرسية الزائدة لتشجيع القراءة وتقليل التكاليف وإعادة الاستخدام.
- متابعة التنفيذ وتقييم أثر الاستثمارات على أداء المدرسة الثانوية العامة.

- رفع تقارير دورية لوزارة التربية عن الاستخدام والكفاءة.

٧_٤ النتائج المتوقعة

- تحسين بيئة التعلم والبنية التحتية للمدرسة.
- زيادة القدرة على تمويل المشاريع والأنشطة التعليمية.
- تعزيز مكانة المدرسة الثانوية العامة التنافسية بين المدارس الثانوية العامة.
- تحقيق الاستدامة في تطوير المدرسة الثانوية العامة دون الاعتماد الكامل على التمويل الحكومي.

٧_٥ أبرز المعوقات

- الندرة الشديدة في الموارد المالية بسبب الظروف الاقتصادية.
- الصراع على الموارد المحدودة وتنافس الإدارات أو المدارس على الموارد الشحيحة.
- ضعف كفاءة الاستخدام وسوء إدارة الموارد الحالية.

٧_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- تفعيل الشراكات المجتمعية والتواصل مع رجال الأعمال والخريجين لدعم مشروعات محددة.
- الترشيد ووضع الأولويات وإنشاء نظام مركزي للموارد بين المدارس لمشاركة الأدوات.
- البدائل الذكية كاستخدام البرمجيات مفتوحة المصدر المجانية.

الآلية الثامنة: المرونة التنظيمية

الهدف: تعزيز قدرة المدرسة الثانوية العامة على التكيف مع التغيرات والظروف المتنوعة سواء داخل البيئة التعليمية أو المحيطة بها لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

٨_١ خطوات التنفيذ

- مراجعة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف لضمان المرونة.
- إعداد "خطة طوارئ" تشمل سيناريوهات مختلفة (كالتعليم عن بُعد، الأزمات الصحية).
- إجراء تدريبات سنوية للكادر والطلاب على خطط الطوارئ.
- تفويض الصلاحيات لتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات السريعة عند الحاجة.
- إنشاء قناة اتصال رسمية وسريعة (كمجموعة على تطبيق مراسلة) لإدارة الأزمات.

٨_٢ دور وزارة التربية

- وضع أطر وسياسات داعمة للمرونة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة.
- تقديم الإرشاد والدعم للمدارس في إدارة التغيرات والأزمات.
- تقييم قدرة المدرسة الثانوية العامة على التكيف مع التغيرات وتقديم توصيات للتحسين.
- تشجيع تبادل الخبرات بين المدارس الثانوية العامة في تطبيق المرونة التنظيمية.

٨_٣ دور الإدارة المدرسية

- تنفيذ هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف.
- إعداد خطط طوارئ لمختلف السيناريوهات التعليمية والإدارية.
- متابعة قدرة المدرسين والطلاب على التكيف مع التغيرات.
- رفع تقارير دورية عن كفاءة الإجراءات المرنة ومواجهة المشكلات الطارئة.

٨_٤ النتائج المتوقعة

- تعزيز قدرة المدرسة الثانوية العامة على الاستمرار في تقديم التعليم بجودة عالية مهما كانت الظروف.
- تحسين كفاءة إدارة المدرسة الثانوية العامة وتقليل تأثير الأزمات على الأداء.

- تجويد سمعة المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة مرنة ومواكبة للتحديات.
- تعزيز رضا الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور عن أداء المدرسة الثانوية العامة.

٨_٥ أبرز المعوقات

- الثقافة البيروقراطية الجامدة وعدم القدرة على التكيف مع المستجدات.
- انعدام المرونة في العمل بما لا يتناسب مع طبيعة العمل.
- عدم تفويض الصلاحيات ومركزية اتخاذ القرار.

٨_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- تفويض جزئي للصلاحيات ومنح مديري المدارس صلاحيات إدارية.
- تشكيل فرق أزمات مدرسية للتصدي السريع للمشكلات الطارئة.
- تقييم وتطوير الإجراءات ومراجعة الإجراءات الروتينية.

الآلية التاسعة: جودة الخدمات الإدارية

الهدف: تحسين مستوى الخدمات الإدارية المقدمة داخل المدرسة الثانوية العامة بما يضمن تنظيم العمليات، وتسهيل الإجراءات، وتحقيق رضا المدرسين والطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز الميزة التنافسية للمدرسة.

٩_١ خطوات التنفيذ

- تحديد الإجراءات الرئيسية كالقيد والانتقال وغيرها.
- مراجعة الإجراءات الإدارية الحالية وتحديد النقاط البطيئة أو المعقدة.
- تبسيط الإجراءات وتحديد مسؤوليات واضحة لكل موظف إداري.
- تطبيق نظم إدارة إلكترونية لتسهيل المتابعة والتقارير.
- تدريب العاملين الإداريين على مهارات التخطيط والتنظيم وخدمة العملاء.
- وضع آليات لتلقي التغذية الراجعة من الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور حول جودة الخدمات.

- إنشاء صندوق اقتراحات إلكتروني وتطوير الخدمات بناءً على التغذية الراجعة.

٩_٢ دور وزارة التربية

- وضع سياسات ومعايير محددة لجودة الخدمات الإدارية، وتشمل السياسات العامة صياغة رؤية موحدة تتعلق بالخدمات الإدارية مثل الريادة في تقديم خدمات إدارية مدرسية تساهم في تحسين المخرجات التعليمية بالإضافة لتتي مفهوم الجودة المنهجية كعمل أساسي وتحديد الأولويات الإدارية (القبول والتسجيل وشؤون الطلاب والموارد المالية وغيرها.....) بالإضافة لوضع المعايير التي تعتبر الترجمة العملية للسياسات.
- توفير الدعم الفني والتدريب للموظفين الإداريين في المدارس الثانوية العامة.
- إجراء زيارات تفقدية لمتابعة جودة الخدمات الإدارية.
- تقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري وإقرار خطط التطوير، فالوزارة لا تكتفي بإصدار الأوامر بل تقوم بدور استشاري وتقييمي مبني على أسس علمية وبيانات دقيقة وذلك من خلال تحليل الأداء الحالي للمدارس وإجراء الدراسات المقارنة بين مدارسها ومدارس محلية متميزة (الرسمية والخاصة) أو مدارس من دول أخرى ثم صياغة التوصيات.

٩_٣ دور الإدارة المدرسية

- تنظيم العمل الإداري بشكل فعال ومرن.
- متابعة تنفيذ الإجراءات (البعد الرقابي والتنظيمي) وتقديم الدعم للموظفين الإداريين. من خلال الدعم التدريبي والمهني والدعم المعنوي والتحفيزي والدعم اللوجستي والمادي وأيضاً التوجيه والإرشاد.
- رفع تقارير دورية عن مستوى الخدمات الإدارية ومقترحات التحسين.
- التأكد من رضا الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور عن الخدمات المقدمة.

٩_٤ النتائج المتوقعة

- تحسين بيئة العمل داخل المدرسة الثانوية العامة وتقليل التأخير والبيروقراطية.
- رفع رضا الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور عن أداء المدرسة الثانوية العامة.
- تعزيز سمعة المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة إدارية فعّالة وموثوقة.
- دعم الأداء التعليمي من خلال خدمات إدارية مرنة.

٩_٥ أبرز المعوقات

- تعقيد العمليات الإدارية الذي يسبب ضعف وضوح الرؤية والأهداف، وضعف التواصل بين الإدارات والمقاومة الداخلية للتغيير.
- تواضع عدد الكوادر الإدارية والتدريسية ممن يجيدون مهارات التقنية الحديثة.
- عدم وضوح الإجراءات للمستفيد سواء للعاملين أو الطلبة وأهاليهم مما يؤدي إلى الارتجال في تفسير المهام وإرباك المستفيد.

٩_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- وضع لوحات إرشادية مبسطة للخدمات مثل تسجيل الطلبة.
- تحديد ساعات خدمة محددة ثابتة لتلقي شكاوى واستفسارات أولياء الأمور.
- التدريب على مهارات خدمة المستفيد وتنظيم ورش عمل للموظفين الإداريين.

الآلية العاشرة: التميز التنظيمي

الهدف: ضمان كفاءة وفعالية جميع العمليات الإدارية والتربوية وفق أطر واضحة.

١٠_١ خطوات التنفيذ

- تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة وتحديد الفجوات في توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

- وضع هيكل تنظيمي واضح ومتوازن يحدد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين.
- تطوير سياسات وإجراءات موحدة لجميع العمليات الإدارية والتربوية.
- تدريب الكادر الإداري والمدرسي على الالتزام بالمعايير التنظيمية.
- تبني نظم متابعة دورية لتقييم مدى الالتزام بالمعايير التنظيمية.
- تحليل النتائج (التشخيص الدقيق للواقع) وتحسين العمليات باستمرار لضمان الأداء الأمثل

١٠_٢ دور وزارة التربية

- وضع السياسات والمعايير الوطنية والمحلية للتميز التنظيمي في المدارس الثانوية العامة.
- تقديم الدعم الفني والإرشاد للمدارس لتطبيق أفضل الممارسات التنظيمية.
- مراقبة تطبيق المعايير وإجراء تقييم دوري للمدارس وفق مؤشرات واضحة.
- تقديم جوائز أو اعترافات للمدارس التي تحقق التميز التنظيمي.

١٠_٣ دور الإدارة المدرسية

- تنفيذ الهيكل التنظيمي والسياسات المعتمدة بدقة.
- متابعة سير العمليات الإدارية والتربوية وضمان الالتزام بالمعايير.
- رفع تقارير دورية لوزارة التربية حول مستوى التميز التنظيمي.
- تعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير التنظيمية بين المدرسين والموظفين والطلاب.

١٠_٤ النتائج المتوقعة

- رفع كفاءة العمليات الإدارية والتربوية داخل المدرسة الثانوية العامة.
- تعزيز سمعة المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة متميزة وذات إدارة فعّالة.
- زيادة رضا المدرسين والطلاب وأولياء الأمور عن جودة الأداء التنظيمي.

- دعم القدرة التنافسية.

١٠_٥ أبرز المعوقات

- انعدام الربط بين المكافأة والأداء مما يفقد الحوافز فاعليتها.
- عدم وضوح معايير التميز أو ارتباطها بواقع المدرسة.
- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج فهو يشكل حاجزاً نفسياً، يعزز مقاومة التغيير.

١٠_٦ مقترحات للتغلب على المعوقات

- تكريم الجهود المبذولة وتعزيز المبادرات الإيجابية قيد العمل.
- ربط معايير التميز بالممارسات العملية.
- نشر قصص النجاح وتوثيق وتكريم أي تحسين محلي لإلهام الآخرين.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تناول الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية، من خلال تسليط الضوء على الآليات، ومنطلقاتها النظرية والعملية، وأهدافها، ومعوقات تطبيقها وسبل التغلب على هذه المعوقات).

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسن. (٢٠٢١). الأدوار المستقبلية لمديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ظل مجتمع المعرفة [طروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمشق.
- إبراهيم، شروق. (٢٠١٩). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة بانياس. مجلة جامعة حماة، ٤(٧).
- أحمد، أميمة. (٢٠٢٣). تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(١٢)، ١٤٦-١٩٩.
- الألفي، حازم إبراهيم. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية). مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٩(٥).
- الإمام، صلاح الدين محمد أمين، والشمري، صادق راشد. (٢٠٢٢). الشمول المالي والميزة التنافسية: تجارب محلية ودولية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة العلوم التربوية، ٢٣.
- البقمي، فهد بن عبد الله. (٢٠٢٣). معايير الجودة والأداء المؤسسي في التعليم العام: رؤية معاصرة. مركز التميز البحثي في التعليم.
- بن سمشة، آمال. (٢٠١٩). الأداء البشري في الإدارة المحلية. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- حدر، فاطمة. (٢٠١٨). دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري: دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو ٢٠١٢-٢٠١٧ [رسالة ماجستير]. جامعة مولود معمري.
- الحربي، قاسم. (٢٠٢٠). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

- حسانين، محمد. (٢٠٢٤). بعض معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام وسبل مواجهتها. *JUPD*، ٢٧(١).
- الخروصي، زيد خميس علي، الخروصي، عيسى خميس علي، والخروصي، سلطان بن خميس بن راشد. (٢٠٢٢). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس العامة بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، (٧)، ٣١-٦٨.
- الدماس، حسن صالح، وناصيف، ابتسام. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري: دراسة ميدانية في مدارس محافظة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٨(٣)، ١٢٢-١٧٥.
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/eduj/article/view/647>
- الدوسري، شجاع. (٢٠٢٤). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: رؤية تحليلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٢٦(٣).
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٩). رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٣(١).
- زهرة، خلوف. (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديد*، ٢(١٧)، ١٣-٤٣.
- زيدان، شيرين. (٢٠١٨). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. [تقرير بحثي]. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- سالم، سامي إبراهيم، فراج، سلوى السعيد، والشطوري، أحمد عبد الرحمن. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية. *مجلة كلية التربية*، (٣٣)، ٢٥-٧٤.
- سلمان، راميا. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل الطلب الاجتماعي على التعليم المهني في سورية [طروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمشق.

- صقور، مجد. (٢٠٢٢). التعليم والتدريب التقني والمهني من أجل إنعاش وإعادة إعمار سورية: دراسة حالة من المنظور السوري. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، ٣٨ (٣)، ٦١-٩٦.
- الطالب، غسان، والزغاير، راکز. (٢٠٢٠). *الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الظفيري، م. (٢٠١٩). دور المدرسة في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية - جامعة أسوان*، ٣٤ (٣٤)، ٨٤-١٠٤.
- عباس، طاهر حميد. (٢٠١٩). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، ٢٧ (١)، ٣٦١-٣٨٢.
- عبد الخبير، مصطفى رمضان موسى. (٢٠٢١). الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١٥)، ٧٢٠-٧٧٨.
- عبد الفتاح، عصام عطيه. (٢٠٢٢). تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة شمال سيناء: دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية جامعة العريش*، ١٠ (٣١).
- عبد المطلب، قزو. (٢٠٢٢). الأبعاد الأساسية للتطوير الإداري ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينة من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ٨ (٢).
- العتيبي، بدر عايض. (٢٠٢٤). أثر الرقابة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بدولة الكويت. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، (١٢٢)، ٢١٠-٢٥٤.
- العتيبي، والحמידان. (٢٠٢٣). تحليل الأنماط التنافسية في البيئة التعليمية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٥ (٢)، ١١١-١٣٤.

- عداد، علي، والخلف، غسان. (٢٠٢٤). متطلبات تطوير التعليم الثانوي المهني لتحقيق التنمية المجتمعية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية المهنية بمحافظة حماة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٤٠(٢).
- العزب، مدحت محمد. (٢٠٢٣). المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية. دار المنهل للنشر والتوزيع.
- عزّام، سوار. (٢٠١٩). متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة السويداء في ضوء مدخل القيادة الموزعة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الطبعة ١). دار الزهراء.
- العفاد، عبد الله علي هادي. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩(٥٢)، ٦٨-٣٥.
- عقيل، حسين. (٢٠١٠). خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة. دمشق: دار ابن كثير.
- علي، إيمان فوزي عبد الحميد. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣(١)، ١٦٠-١٣٤.
- علي، عيسى. (٢٠١٦). إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- علي، عيسى، حنا، فاضل، وحلاوة، باسمه. (٢٠١٦). التربية المقارنة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عمر، محمود، فخرو، حصة، السبيعي، تركي، وتركي، آمنة. (٢٠١٠). القياس النفسي والتربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العودة، عبد العزيز، نصر، نوال، السلمي، سامي، وإمام، منى. (٢٠٢٤). تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية. مجلة العلوم التربوية، ٤(١٢)، ٢٧٧-٣١٥.
- عوض، يمنى السيد عبد الله محمد. (٢٠٢٣). إدارة الاحتواء العالي مدخلاً لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٠٧-١٦٥.
- عيسى، إيهاب، وعامر، طارق. (٢٠١٧). التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- الغضبان، جرجس. (٢٠١٩، يوليو ١٥). التعليم والتدريب المهني. جمعية العلوم الاقتصادية السورية. تم الاسترجاع ٢٣ أغسطس، ٢٠٢٥، من <https://secoss.org>
- قادري، هيثم. (٢٠٢٥). واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٢٦(٢٦).
- ماهر، أحمد. (٢٠١٧). تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، عزة عبد المنعم. (٢٠٢٤). تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. مجلة بحوث، ٤(٢)، ١١١-١٣٧.
- محمود، محمد السيد، وعبد النبي، محمد السيد. (٢٠١٩). أثر التوجه بالسوق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الفنادق الخماسية في مدينة شرم الشيخ. مجلة البحوث التجارية والمالية، ٢٠(٢)، ١-٥٠.
- مديرية التربية في دمشق. (٢٠٢٤). الدليل الإحصائي لعام ٢٠٢٤. وزارة التربية والتعليم.

- مرزا، محمد. (٢٠٢٢). تطوير التعليم الثانوي المهني في سورية في ضوء خبرة كل من الصين وألمانيا. مجلة جامعة حماة، ٥(٨)، ٨٨-١١٠.
- مرسى، عمر، الحلواني، حنان، وصالح، نعمات. (٢٠٢٥). تطوير الأداء الإداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل التميز التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ٤١(٣).
- مركز الحوار السوري. (٢٠٢٥). إعادة بناء التعليم في سوريا بعد التحرير: دراسة مقارنة لتجارب الدول. الوحدة المجتمعية في مركز الحوار السوري.
- المري، إيمان سالم محمد نقادان. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية. مجلة كلية التربية، ٩٠، ١٩٣-٢٥٠.
- مغرقونة، أريج. (٢٠٢٤). واقع ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة جامعة حماة، ٧(١). <https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/article/view/1764>
- الهاجري، محمد فالح. (٢٠١٨). المضامين العلمية للإدارة الذاتية: نظرة عصرية ورؤية تربية. مجلة كلية التربية ببنها، ٢(١١٥).
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٢). دليل مؤشرات الأداء للمدارس. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصائية. (٢٠٢٠). التنافسية: سياسات وممارسات، مدرسة مبادرة الإماراتية لفصول دراسية عالمية. دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة التربية. (٢٠١٠). خطة التدريب للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ [تقرير داخلي]. دائرة الإعداد والتدريب.
- وزارة التربية. (٢٠١٥). التربية في سورية: الواقع والتحديات والأولويات [دراسة مقدمة إلى مؤتمر الدول العربية حول التربية ما بعد ٢٠١٥]. شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

- وزارة التربية والتعليم السورية. (٢٠١٦). النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (القرار رقم ٤٣٣/٨).
- وزارة التربية. (٢٠١٨). خطة التدريب للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨. دائرة الإعداد والتدريب.
- وزارة التربية. (٢٠١٩). مؤتمر التطوير التربوي. دمشق، سورية.
- وزارة التربية والتعليم الإماراتية. (٢٠٢٣). مشروع تطوير التعليم ٢٠٢٣-٢٠٢٧. دولة الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة التربية والتعليم السورية. (٢٠٢٣). مدارس حكومية بالشاركة مع القطاع الخاص.
<https://www.moe.gov.ae/>
- اليونسكو. (٢٠١٥). التربية في سورية: الواقع والتحديات والأولويات، دراسة مقدمة للمؤتمر الإقليمي للدول العربية حول التربية ما بعد ٢٠١٥. شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- يونيسف. (٢٠٢٢). كل يوم مهم: التكاليف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وما ينتج عنها من مخاطر عدم الاستثمار في النظام التعليمي في سورية، دمشق: سورية.
- يونيسف. (٢٠٢٣). حالة الاستثمار في التعليم والتنمية في سورية: التكاليف والمخاطر الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الناجمة عن عدم الاستثمار في الأنظمة التعليمية في سورية، دمشق: سورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Nasra, & Al-Hila. (2021). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in Palestinian secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 345-362.
- Armstrong, & Taylor, Stephen. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Awodiji, Oluwole Ayodeji, & Naicker, Surenthran Rajaratnam. (2025). Basic school leaders' continuous professional development for the 4IR: A systematic literature review across Africa. *Athens Journal of Education*, 12(1), 99-120.

- Bush, Tony, & Bell, Les (Eds.). (2022). *The principles and practice of educational management: A new guide for school leaders*. SAGE Publications Ltd.
- Canbolat, Yusuf. (2025). *Organizational structure, instructional quality, and student achievement: The case of public and private schools*. Educational Policy.
- Cheng, Eric C. K. (2021). *Dynamic strategic planning for school improvement*. Routledge.
- Duchek, Stephanie. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Edlund, Pia, & Westergren, Johan. (2025). *Navigating the creation of educational offers: Insights from Swedish upper secondary schools*. International Journal of Educational Management.
- Education Above All Foundation, & UNICEF. (2025). *Equitable access to education for out of school children affected by the crisis in Syria*. Education Above All Foundation. <https://admin.educationaboveall.org/our-work/our-projects/equitable-access-education-out-school-children-affected-crisis-syria>
- Education Cannot Wait, & UNESCO. (2021). *Strengthening education management information systems and data for increased resilience to crisis: Syria case study*. Education Cannot Wait. <https://www.educationcannotwait.org/resource-library/strengthening-education-management-information-systems-and-data-increased-2>
- Fahrurrozi. (2023). The influence of digital leadership and organizational commitment on managerial performance in Islamic educational institutions. *Journal of Educational Management and Leadership*, 12(2), 45-60.
- Harris, Alma, & Jones, Michelle. (2020). Covid-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.
- Hernandez-Ramos, Jose. (2021). *Transformation in school management*. ICTs for strategic administration and competitive advantage.

- Hetherington, Jodie Elizabeth, & Forrester, Gillian. (2025). Brand advantage, risk mitigation, and the illusion of democracy: Approaches to school governance. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(4), 870–886.
- Hogan, David, & Gopinathan, Saravanan. (2022). *Singapore: A coherent, multifaceted system*. In Fernando M. Reimers (Ed.), Primary and secondary education during Covid-19 (pp. 159-188). Springer.
- Husein, Mohammad Ahmad, Sweis, Rateb, & Abdallah, Ayman Bahjat. (2025). Impact of agile leadership, organizational learning, and social capital on competitive advantage: The mediating role of sustainable organisational performance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1080-1093. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.4528>
- Khalifa, Ramadan Ali, & Khan, Mohammad Ashfaq. (2018). Organizational resilience in Islamic banking: The role of spiritual leadership and organizational culture. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(2), 235-254.
- Killion, Joellen. (2019). *Collaborative professional learning in school and beyond: A tool kit for New Jersey educators*. New Jersey Department of Education.
- Kılınç, Ali Çağatay, Polatcan, Mahmut, & Savaş, Gökhan. (2024). Cultivating teacher innovativeness through transformational leadership and teacher agency in schools: The moderating role of teacher trust. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(3), 227–242.
- Laegreid, Per, & Christensen, Tom (Eds.). (2020). *The Routledge handbook to accountability and welfare state*. Routledge.
- Lee, Jeonghyun. (2023). Innovation schools in South Korea: Fostering citizenship and non-cognitive skills. *Educational Research International*, 12(3), 35–47.
- Miotto, Giorgia, Blanco-González, Alicia, & Díez-Martín, Francisco. (2026). Sustainability, rankings and legitimacy: Tools of competitive

- advantage for academic and social efficiency in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08841241.2024.2390555>
- Niederberger, Marlen, & Spranger, Julia. (2020). *Delphi technique in health sciences: A map*. *Frontiers in Public Health*, 8, Article 457.
 - Nkundabanyanga, Stephen Korutaro, & Okwee, Andrew. (2024). *Management accounting practices, governing boards and competitive advantage of Ugandan secondary schools*. *The British Accounting Review*, Article 101401. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101401>
 - Ntale, James. (2018). Customer relationship management and competitive advantage: A case of Kenya School of Government. *Journal of Strategic Management*, 3(2), 10–15.
 - NYC Charter Schools. (2018). *School search*. *Schoolmint*. <https://www.nyccharterschools.org/school-search>
 - OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
 - OECD. (2024). *Implementing Saudi Arabia 2030 vision in education: Roadmap to a knowledge economy (Reviews of National Policies for Education)*. OECD Publishing.
 - Porter, Michael Eugene. (2000). *L'avantage concurrentiel*. Dunod.
 - Restarie, Murni Dwi, Madhakomala, R., Zulaikha, Siti, & Huda, Saripatul Aulia. (2026). Enhancing the competitiveness of Islamic elementary schools through service differentiation and school image modernization. *Journal of Educational Sciences*, 10(1), 1252–1264. <https://doi.org/10.31258/jes.10.1.p.1252-1264>
 - Sahlberg, Pasi. (2021). *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland? (3rd ed.)*. Teachers College Press.
 - Schleicher, Andreas. (2018). *World class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing.

- Schuster, David Lawrence. (2025). *Enhancing the success of the local public high school and students* (Strategic Research Project, Nova Southeastern University). NSUWorks. https://nsuworks.nova.edu/fse_srp/349/
- Sheninger, Eric. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin Press.
- Sorensen, Jennifer. (2023). Examining South Korea's gifted education policies: Successes, challenges and future direction. *Journal of Advanced Studies in Education*, 24(3), 55-78.
- Taher, Ahmed Sabri Hameed. (2024). The role of the dimensions of administrative empowerment in achieving competitive advantage for educational institutions in light of the Singapore experience: A theoretical study. *Journal of Research in Education and Psychology*, 39(2), 185-210.
- Tsiligiris, Vangelis, & Hill, Christopher. (2021). A prospective model for aligning educational quality and student experience in international higher education. *Studies in Higher Education*, 46(2), 228-244. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628203>
- UNESCO. (2015). *UNESCO higher education staff development: Directions for the 21st century*. UNESCO.
- UNESCO. (2017). *Bridging learning gaps for youth: UNESCO regional education response strategy for the Syria crisis (2016-2017)*. UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States.
- UNESCO. (2021). *Implementation of school improvement plans in schools in Syria (Grant Support Call for Proposal No. UNESCO/BEI/MP/2021/255)*. United Nations Global Marketplace. <https://www.ungm.org/Public/Notice/161217>
- UNESCO. (2024). *Maintenance handbook for schools in Syria: Supporting basic school operations*. UNESCO Office Beirut and Regional Bureau for Education in the Arab States.

- UNESCO. (2024). *Data collection survey on enhancing teaching & learning environment and opportunities for youth in Syria*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/node/145377>
- UNICEF. (2021). *Chief Education (P-5)*, Damascus, Syria [Job description]. Impactpool. <https://www.impactpool.org/jobs/296414>
- UNICEF Syria. (2025). *Creating safer learning environments in Syria: UNICEF is strengthening teachers' capacity to promote participatory learning and reduce violence in schools*. UNICEF. <https://www.unicef.org/syria/stories/creating-safer-learning-environments-syria>
- Vogl, Tom, & Holm, Kristina. (2025). Guaranteeing desirable futures: What schools offer to prospective students when in mutual competition. *Journal of Organizational Sociology*, 21 (1).
- Zakir, Ali Saleh Hasan. (2025). Organizational immunity and its role in achieving competitive advantage for secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the Asir region. *Journal of the College of Education*, 41(1), 205–242.

الملاحق

الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث

السادة المحكمين	الصفة العلمية	الجامعة	القسم
١	د. باسمه حلاوة	أستاذ	جامعة دمشق
٢	د. محمد حلاق	أستاذ	التربية المقارنة
٣	د. سميرة منصور	أستاذ	جامعة دمشق
٤	د. ابتسام نصيف	أستاذ	التربية المقارنة
٥	د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	جامعة دمشق
٦	د. رنا الزين	أستاذ مساعد	التربية المقارنة
٧	د. خديجة غريز	مدرس	جامعة دمشق

الملحق رقم (٢)

الاستبانة بصورتها الأولية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري ومعاوني مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد /ة المدير/ة المحترم

السيد /ة معاون /ة المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان:

(آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الثانوية وفق الميزة التنافسية حالة دراسية: مديرو المدارس الثانوية العامة الرسمية والخاصة ومعاونهم في محافظة دمشق).

وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناء على أبعاد ومعايير الميزة التنافسية، وذلك بهدف معرفة واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الرسمي والخاص بمدينة دمشق وفق الميزة التنافسية.

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها : قدرة المدرسة على تقديم خدمات ونشاطات ومهارات ومخرجات مميزة تجعلها تنافس المدارس الأخرى التي تتيح نفس الخدمات وبالتالي تحقق زيادة ولاء المجتمع الخارجي وتعال رضاهم مما يزيد من أرباحها وسمعتها الطيبة ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد الاستبانة المصممة لهذا الغرض، إذ

تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من تطبيق الميزة التنافسية وتدل الدرجة المنخفضة على العكس. ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة للميزة التنافسية تمثلت بالمجالات التالية:

- **الجودة:** ترجمة احتياجات ومتطلبات الطلبة وأولياء الأمور وفق خصائص محددة للوصول لمخرجات تعليمية من شأنها تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة من قبل الفرد والمجتمع وفقاً للإمكانيات المتاحة.
- **المرونة التنظيمية:** القدرة على تكيف الهيكل التنظيمي والروتين الإداري وفق المتغيرات المادية والرقمية.
- **الإبداع:** التعامل مع الأشياء والمواقف بطرق جديدة وأساليب تساهم في ولادة وابتكار طرق فريدة تخدم العملية التعليمية.
- **الاستجابة:** مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والفردية بالوقت المناسب مع تكاملية العلاقة بين الجودة والتجديد.
- **التكلفة:** تقديم مميزة من حيث التكلفة والجودة والمرونة في الإجراءات وإدارة الوقت وتطبيق الإبداع في إدارة العملية التعليمية والتربوية

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة بنود الاستبانة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً، من أجل الحصول على صورة واقعية حول واقع تطبيق الميزة التنافسية في مدينة دمشق، علماً أن البيانات الشخصية والإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم

الباحثة فاتن أيوب محمد

أولاً: البيانات الشخصية :

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ معاون مدير

عدد الدورات التدريبية: أقل من ٣ دورات ☐ من ٣-٥ دورات ☐ أكثر من ٥ دورات ☐

المؤهل العلمي: ☐ إجازة جامعية ☐ دبلوم تأهيل تربوي وما فوق ☐

نوع المدرسة: ☐ رسمية ☐ خاصة

ثانياً: بنود الاستبانة

يرجى قراءة كل بند من البنود الآتية ووضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

المجال الأول: الجودة					
درجة الموافقة					
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	العبارات
					١ أعمل على نشر ثقافة الجودة في المدرسة
					٢ أشارك المدارس الأخرى بالتعريف بإدارة الجودة
					٣ أحافظ على جودة أداء الخدمة التعليمية (بالصيانة المستمرة للأجهزة والوسائل التعليمية)
					٤ أسعى إلى رضا المجتمع الخارجي من جودة المخرجات التعليمية
					٥ أوفر للعاملين بالمدرسة الاستقرار والأمان الوظيفي
					٦ أحرص أن تتناسب المخرجات التعليمية وفق المواصفات القياسية
					٧ أفعل أساليب المحاسبة بالمتابعة والمراقبة المستمرة
					٨ أتعاون مع العاملين في المدرسة بتذليل صعوباتهم الوظيفية
					٩ أسعى لتطوير استراتيجيات المدرسة وفقاً للاحتياجات المتغيرة
					١٠ أحرص على تفعيل لوائح الإنضباط للمعلمين والطلاب على حد سواء
					١١ أسعى لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات وذلك لتحسين جودة المدرسة
					١٢ أحاول تقديم خدمات ومنتجات بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي
					١٣ أحرص على تقديم مخرجات ذات كفاءة عالية تزيد من ثقة الأهالي والطلاب

المجال الثاني: المرونة التنظيمية					
					١٤ أشجع العاملين بالمدرسة على التعاون فيما بينهم
					١٥ أتخذ من القلق والتوتر جراً للتغيير نقطة انطلاق في حل المشكلات
					١٦ أشجع العاملين على استثمار الإمكانيات المادية المتاحة بالمدرسة
					١٧ أوظف التكنولوجيا الرقمية وفق الاحتياجات المدرسية
					١٨ أحرص على توفير الأمن والاستقرار بالمدرسة
					١٩ أضع هياكل تنظيمية تتناسب مع المتغيرات المادية والرقمية بالمدرسة
					٢٠ أتعاون مع المدرسين وأولياء الأمور بحل المشكلات المدرسية
					٢١ أحفز المدرسين على التجديد بممارساتهم اليومية
					٢٢ أعتمد نظام الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الجودة

٢٣	أحفز العاملين على تطوير أدائهم				
٢٤	أمارس التقويم بشكل شامل ومستمر للمدرسة ككل				
٢٥	أدرب المدرسين على استخدام التقنيات التكنولوجية بالمدرسة				
٢٦	أطور الخبرات المهنية للمدرسين بدورات تدريبية				

المجال الثالث: الإستجابة					
٢٧	أضع خطط مستقبلية قائمة على الإبداع والابتكار وفقا للاحتياجات المستقبلية				
٢٨	أحرص على سرعة الإستجابة لطلبات المجتمع الخارجي				
٢٩	أسعى لتلبية متطلبات المجتمع الخارجي				
٣٠	أوفر احتياجات الطلبة بالسرعة القصوى				
٣١	أحقق التوازن في الإنفاق بين المدرسة واحتياجات المجتمع الخارجي				
٣٢	أستخدم النظام الإلكتروني للإطلاع على كل جديد				
٣٣	أبنى منهجية التحسين المستمر				
٣٤	أستخدم أساليب العمل تتوافق مع التغيرات الطارئة				
٣٥	أوفر خدمات مدرسية بسهولة وجهد أقل				
٣٦	أضع استراتيجية للمدرسة توفر الخدمات دون هدر الوقت				
٣٧	أحرص على توفير الخدمات التقنية اللازمة للتواصل مع المجتمع المحلي				
٣٨	أضع آليات عمل للمدرسة تتسم بالدقة بتوفير خدماتها للمستفيدين				

المجال الرابع: الإبداع الإداري والتكنولوجي					
٣٩	أشجع المدرسين على إتباع أساليب مبتكرة في أداء أعمالهم				
٤٠	أحفز على توليد أفكار جديدة بمجال العمل				
٤١	أستخدم أسلوب العصف الذهني مع العاملين في المدرسة				
٤٢	أحرص على توظيف التكنولوجيا بالعملية الإدارية				
٤٣	أهتم بالإداريين والمدرسين وأتيح لهم الفرصة بالمشاركة بالقرارات الإدارية				
٤٤	أطبق الإتجاهات الإدارية المعاصرة				
٤٥	أشجع المدرسين أصحاب الابتكارات والوسائل الجديدة				
٤٦	أمنح مكافآت مالية للمدرسين أصحاب الأساليب المبتكرة بالتدريس				
٤٧	أستخدم النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين بالمدرسة				
٤٨	أتعامل بإيجابية مع أصحاب المدارس المنافسة				
٤٩	أستفيد من تجارب المدارس المنافسة الرائدة				
٥٠	أضع مقترحات جديدة تلبي حاجات المدرسين بما يناسب حاجة المدرسة				
٥١	أرحب بالأفكار الجديدة المبتكرة من العاملين				
٥٢	أنشر ثقافة التفكير الإبداعي بين المعلمين للوصول للتميز التنافسي				
٥٣	أستقطب الطلبة المتفوقين من خلال وضع برامج منح متميزة				

المجال الخامس :التكلفة					
٥٤	أحرص على الحصول على المواد الأولية بكافة أشكالها بأقل تكلفة				
٥٥	أعمل على صيانة الأجهزة بأقل تكلفة				
٥٦	أحفز على كفاءة العمليات التسويقية الخاصة بالمدرسة بأقل جهد وتكلفة				
٥٧	أعمل على دمج النشاطات المتشابهة داخل المدرسة لتقليل التكاليف				
٥٨	أحافظ على تقديم خدمات المدرسة بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي				
٥٩	أحرص على تقديم خدمات المدرسة بجودة عالية وسعر اقل من المنافسين				
٦٠	أشجع على تحسين أداء العاملين لتقليل الهدر في الأداء				
٦١	أسعى للبحث والتطوير الدائم للوصول للغايات بأقل كلفة				
٦٢	أعمل على تحديد الأنشطة الصفية المتشابهة منعاً للتكلفة				
٦٣	وضع لجنة بمثابة الرقابة الداخلية للتكلفة بالمدرسة				
٦٤	أوظف التقنية في الإدارة تخفيفاً للهدر				

الملحق رقم (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري ومعاوني مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد /ة المدير/ة المحترم

السيد /ة معاون /ة المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان:

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية

حالة دراسية مديرو ومعاونو مدارس التعليم الثانوي الرسمية والخاصة في محافظة دمشق.

وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناء على أبعاد ومعايير الميزة التنافسية وذلك بهدف معرفة واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الرسمي والخاص بمدينة دمشق وفق الميزة التنافسية .

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها : قدرة المدرسة على تقديم خدمات ونشاطات ومهارات ومخرجات مميزة تجعلها تنافس المدارس الأخرى التي تتيح نفس الخدمات وبالتالي تحقق زيادة ولاء المجتمع الخارجي وتنال رضاهم مما يزيد من أرباحها وسمعتها الطيبة ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد الاستبانة المصممة لهذا الغرض ، إذ تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من تطبيق الميزة التنافسية وتدل الدرجة المنخفضة على العكس . ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة للميزة التنافسية تمثلت بالمجالات التالية:

- **الجودة:** ترجمة احتياجات ومتطلبات الطلبة وأولياء الأمور وفق خصائص محددة للوصول لمخرجات تعليمية من شأنها تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة من قبل الفرد والمجتمع وفقاً للإمكانيات المتاحة.
- **المرونة التنظيمية:** القدرة على تكيف الهيكل التنظيمي والروتين الإداري وفق المتغيرات المادية والرقمية.

- الإبداع: التعامل مع الأشياء والمواقف بطرق جديدة وأساليب تساهم في ولادة وابتكار طرق فريدة تخدم العملية التعليمية.
- الاستجابة: مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والفردية بالوقت المناسب مع تكاملية العلاقة بين الجودة والتجديد.
- التكلفة: تقديم مميزة من حيث التكلفة والجودة والمرونة في الإجراءات وإدارة الوقت وتطبيق الإبداع في إدارة العملية التعليمية والتربوية

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة بنود الاستبانة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً، من أجل الحصول على صورة واقعية حول واقع تطبيق الميزة التنافسية في مدينة دمشق، علماً أن البيانات الشخصية والإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم

الباحثة فاتن أيوب محمد

أولاً: البيانات الشخصية

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ معاون مدير ☐

عدد الدورات التدريبية: لا يوجد ☐ من ١ - ٣ دورات ☐ ٤ دورات وما فوق ☐

المؤهل العلمي: إجازة جامعية ☐ دبلوم تأهيل تربوي وما فوق ☐

نوع المدرسة: رسمية ☐ خاصة ☐

ثانياً: بنود الاستبانة

يرجى قراءة كل بند من البنود الآتية ووضع إشارة (٧) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

درجة الموافق					الفقرات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
المحور الأول: الجودة					
					١ أسعى إلى رضا المجتمع الخارجي من جودة المخرجات التعليمية
					٢ أسعى على نشر ثقافة الجودة في المدرسة
					٣ احرص أن تتناسب المخرجات التعليمية وفق المواصفات القياسية
					٤ أفعل أساليب المحاسبة بالمتابعة والمراقبة المستمرة
					٥ أحرص على تقديم مخرجات ذات كفاءة عالية تزيد من ثقة الأهالي والطلاب
					٦ أتعاون مع العاملين في المدرسة بتذليل صعوباتهم الوظيفية
					٧ أشارك المدارس الأخرى بالتعريف بإدارة الجودة
					٨ أحرص على تفعيل لوائح الانضباط للمعلمين والطلاب على حد سواء
					٩ أحافظ على جودة أداء الخدمة التعليمية (بالصيانة المستمرة للأجهزة والوسائل التعليمية)
					١٠ أسعى لتطوير استراتيجيات المدرسة وفقاً للاحتياجات المتغيرة
					١١ أحرص على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الخدمات التعليمية
					١٢ أوفر للعاملين بالمدرسة الاستقرار والأمان الوظيفي
					١٣ أحاول تقديم خدمات بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي
المحور الثاني: المرونة التنظيمية					
					١٤ أحفز العاملين على تطوير أدائهم

					أشجع العاملين بالمدرسة على التعاون فيما بينهم	١٥
					أمارس التقويم بشكل شامل ومستمر للمدرسة ككل	١٦
					أدرب المدرسين على استخدام التقنيات التكنولوجية بالمدرسة	١٧
					أأخذ من القلق والتوتر جراء التغيير نقطة انطلاق في حل المشكلات	١٨
					أضع هياكل تنظيمية تتناسب مع المتغيرات المادية والرقمية بالمدرسة	١٩
					أأعاون مع المدرسين وأولياء الأمور بحل المشكلات المدرسية	٢٠
					أشجع العاملين على استثمار الإمكانيات المادية المتاحة بالمدرسة	٢١
					أطور الخبرات المهنية للمدرسين بدورات تدريبية	٢٢
					أعتمد نظام الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الجودة	٢٣
					أحفز المدرسين على التجديد بممارساتهم اليومية	٢٤
					أوظف التكنولوجيا الرقمية وفق الاحتياجات المدرسية	٢٥
					أحرص على توفير الأمن والاستقرار بالمدرسة	٢٦
المحور الثالث: الاستجابة						
					أوفر احتياجات الطلبة بالسرعة القصوى	٢٧
					أحقق التوازن في الإنفاق بين المدرسة واحتياجات المجتمع الخارجي	٢٨
					أسعى لتلبية متطلبات المجتمع الخارجي	٢٩
					أستخدم أساليب العمل تتوافق مع التغيرات الطارئة	٣٠
					أأبنى منهجية التحسين المستمر	٣١
					أضع خطط مستقبلية قائمة على الإبداع والابتكار وفقا للاحتياجات المستقبلية	٣٢
					أضع آليات عمل للمدرسة تتسم بالدقة بتوفير خدماتها للمستفيدين	٣٣

٣٤	أحرص على توفير الخدمات التقنية اللازمة للتواصل مع المجتمع المحلي				
٣٥	أضع استراتيجية للمدرسة توفر الخدمات دون هدر الوقت				
٣٦	أحرص على سرعة الاستجابة لطلبات المجتمع الخارجي				
٣٧	أوفر خدمات مدرسية بسهولة وجهد أقل				
٣٨	أستخدم النظام الإلكتروني للاطلاع على كل جديد				
٣٩	أوفر احتياجات الطلبة بالسرعة القصوى				
المحور الرابع: الإبداع الإداري والتكنولوجي					
٤٠	أتعامل بإيجابية مع أصحاب المدارس المنافسة				
٤١	أستفيد من تجارب المدارس المنافسة الرائدة				
٤٢	أستقطب الطلبة المتفوقين من خلال وضع برامج منح متميزة				
٤٣	أنشر ثقافة التفكير الإبداعي بين المعلمين للوصول للتميز التنافسي				
٤٤	أضع مقترحات جديدة تلبي حاجات المدرسين بما يناسب حاجة المدرسة				
٤٥	أشجع المدرسين على إتباع أساليب مبتكرة في أداء أعمالهم				
٤٦	أهتم بالإداريين والمدرسين وأتيح لهم الفرصة بالمشاركة بالقرارات الإدارية				
٤٧	أطبق الاتجاهات الإدارية المعاصرة				
٤٨	أشجع المدرسين أصحاب الابتكارات والوسائل الجديدة				
٤٩	أحرص على توظيف التكنولوجيا بالعملية الإدارية				
٥٠	أمنح مكافآت مالية للمدرسين أصحاب الأساليب المبتكرة بالتدريس				
٥١	أرحب بالأفكار الجديدة المبتكرة من العاملين				
٥٢	أحفز على توليد أفكار جديدة بمجال العمل				
المحور الخامس: التكلفة					

					أشجع على تحسين أداء العاملين لتقليل الهدر في الأداء	٥٣
					أحفز على كفاءة العمليات التسويقية الخاصة بالمدرسة بأقل جهد وتكلفة	٥٤
					أعمل على دمج النشاطات المتشابهة داخل المدرسة لتقليل التكاليف	٥٥
					أحافظ على تقديم خدمات المدرسة بتكلفة مناسبة لقدرات المجتمع الخارجي	٥٦
					أحرص على الحصول على المواد الأولية بكافة أشكالها بأقل تكلفة	٥٧
					أحرص على تقديم خدمات المدرسة بجودة عالية وسعر أقل من المنافسين	٥٨
					أسعى للبحث والتطوير الدائم للوصول للغايات بأقل كلفة	٥٩
					أعمل على صيانة الأجهزة بأقل تكلفة	٦٠

الملحق رقم (٤)

المقابلة بصورتها الأولى



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

بطاقة مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ضمن إجراءات بحث
للحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: "آليات مقترحة لتطوير الأداء
الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام وفق الميزة التنافسية، (حالة دراسية: مديرو المدارس الثانوية العامة
الرسمية والخاصة في محافظة دمشق ومعاونوهم).

ومن أهداف هذا البحث تعرف معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومية في مدينة دمشق
وسبل التغلب عليها من وجهة نظركم.

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها : قدرة المدرسة على تقديم خدمات ونشاطات ومهارات ومخرجات مميزة
تجعلها تنافس المدارس الأخرى التي تتيح نفس الخدمات وبالتالي تحقق زيادة ولاء المجتمع الخارجي وتعال رضاهم
مما يزيد من أرباحها وسمعتها الطيبة ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد
المقابلة المصممة لهذا الغرض، إذ تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من تطبيق الميزة التنافسية وتدل الدرجة
المنخفضة على العكس. ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة للميزة التنافسية تمثلت بالمجالات التالية :

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة أسئلة بطاقة المقابلة والإجابة عنها، وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي
تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث، أرجو التكرم بالإجابة على بطاقة المقابلة بكل دقة، من أجل الحصول
على صورة موضوعية حول معوقات تطبيق الميزة التنافسية وسبل التغلب عليها في مدارس التعليم الثانوي الحكومية
والخاصة، علماً أن الإجابات ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: فائق أوب محمد

بطاقة المقابلة:

يرجى التكرم بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

١- ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

- المعوقات التشريعية:

.....

.....

.....

.....

- المعوقات البشرية:

.....

.....

.....

.....

- المعوقات التنظيمية:

.....

.....

.....

.....

٢- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوية الحكومية والخاصة في

مدينة دمشق:

-سبل التغلب على المعوقات الفنية:

.....

.....

.....

.....

- سبل التغلب على المعوقات البشرية :

.....

.....

.....

.....

- سبل التغلب على المعوقات المادية:

.....

.....

.....

.....:

الملحق رقم (٥)

المقابلة بصورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

بطاقة مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

السيد المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: "آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية، (حالة دراسية: المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة دمشق ومعاونهم).

ومن أهداف هذا البحث تعرف معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومية في مدينة دمشق وسبل التغلب عليها من وجهة نظركم.

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها : قدرة المدرسة على تقديم خدمات ونشاطات ومهارات ومخرجات مميزة تجعلها تنافس المدارس الأخرى التي تتيح نفس الخدمات وبالتالي تحقق زيادة ولاء المجتمع الخارجي وتتل رضاها مما يزيد من أرباحها وسمعتها الطيبة ويتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد المقابلة المصممة لهذا الغرض، إذ تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من تطبيق الميزة التنافسية وتدل الدرجة المنخفضة على العكس. ويتم ذلك من خلال آليات عمل محددة للميزة التنافسية تمثلت بالمجالات التالية :

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة أسئلة بطاقة المقابلة والإجابة عنها، وحتى يكون للمعلومات والإجابات التي تعطيها مردود إيجابي وفعال في نتائج البحث، أرجو التكرم بالإجابة على بطاقة المقابلة بكل دقة، من أجل الحصول على صورة موضوعية حول معوقات تطبيق الميزة التنافسية وسبل التغلب عليها في

مدارس التعليم الثانوي الحكومية والخاصة، علماً أن الإجابات ستتعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحثة : فاتن أيوب محمد

اليوم: الموافق لـ..... الساعة مدة المقابلة

بطاقة المقابلة:

يرجى التكرم بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

١_ ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق؟

- المعوقات التشريعية:

.....

- المعوقات البشرية:

.....

- المعوقات المادية:

.....

- المعوقات التنظيمية:

.....

٢_ ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة دمشق:

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (٦)

جولات دلفاي

الجولة الأولى لاستثمارات دلفاي

السيد الخبير/ الخبيرة التربوي /ة ت حية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان: آليات مقترحة

لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية

وقد قامت الباحثة بإعداد الجولة الأولى من استثمارات دلفاي بهدف التوصل إلى آليات مقترحة لتطوير

الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية.

تعريف الميزة التنافسية: قدرة المدرسة على تقديم خدمات ونشاطات ومهارات ومخرجات مميزة تجعلها

تنافس المدارس الأخرى التي تتيح نفس الخدمات وبالتالي تحقق زيادة ولاء المجتمع الخارجي وتنال

رضاهم مما يزيد من أرباحها إن كانت (خاصة) وسمعتها الطيبة.

تعريف الأداء الإداري: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام المدير بالمهام الموكلة له وتتضمن

جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع العاملين في المدرسة،

والطلبة، وأولياء الأمور، والإدارة التربوية بالإضافة إلى الالتزام باللوائح والتعليمات الإدارية الصادرة عن

الإدارة التربوية.

يعد أسلوب دلفاي مناسباً لهذا البحث لكونه يتناول موضوع مستقبلي وهو تطوير الأداء الإداري للمدارس

الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب أخذ آراء مجموعة من الخبراء في التربية والإدارة

التربوية والمدرسية، حتى يتسنى للباحثة من خلالها وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء

الإداري للمدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية، ويتضمن أسلوب دلفاي ثلاث جولات:

الجولة الأولى ويكون فيها مجموعة من الأسئلة المفتوحة عن الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري

للمدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية في ضوء مجالات البحث.

ال الجولة الثانية: استبانات مغلقة من خلال تحليل الآليات المقترحة التي أدلى بها الخبراء في الجولة الأولى، ثم تجميعها وتصنيفها في قائمة تمثل عبارات كل مجال من مجالات البحث، ثم حساب نسب الاتفاق والاختلاف بين الخبراء.

ال الجولة الثالثة: استبانات مغلقة تتضمن البنود بعد حساب نسب الاتفاق والاختلاف في الجولة الثانية ويتم من خلال هذه الجولة تبيان درجة أهمية الآليات المقترحة، وترتيبها ضمن كل مجال من مجالات البحث من وجهة نظر الخبراء.

لذا يشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة المفتوحة، تمثل الجولة الأولى من استمارات دلفاي، ولأن حضرتم أحد القيادات التربوية والتعليمية والخبرة بأوضاع الإدارة التربوية والمدرسية فأرجو منكم المشاركة في تقديم آرائكم وخبرتم لإثراء هذا البحث.

القسم الأول: البيانات الأولية :

- الاسم :.....
- الوظيفة الحالية:
- جهة العمل
- المؤهل العلمي:
- التخصص
- عدد سنوات الخبرة
- معلومات الاتصال البريد الإلكتروني أي وسيلة اتصال أخرى:.....

القسم الثاني: أسئلة الاستمارة :

تنقسم أسئلة الاستمارة للجولة الأولى وفق خمسة مجالات، تمثل الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية الحكومية وفق الميزة التنافسية، لذلك يرجى التفضل بتزويدنا بالآليات المقترحة التي

ترونها مناسبة كونكم تمتلكون الخبرات والمعارف والمهارات اللازمة، وأيضاً من خلال الاستعانة بالتعريفات الإجرائية.

- السؤال الاول: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق المنافسة في مجال جودة الخدمات التعليمية؟

تعريف الجودة: ترجمة احتياجات ومتطلبات الطلبة وأولياء الأمور وفق خصائص محددة للوصول لمخرجات تعليمية من شأنها تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة من قبل الفرد والمجتمع وفقاً للإمكانيات المتاحة.

.....

.....

- السؤال الثاني: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق المنافسة في مجال المرونة التنظيمية؟

تعريف المرونة التنظيمية: القدرة على تكيف الهيكل التنظيمي والروتين الإداري وفق المتغيرات المادية والرقمية.

.....

.....

- السؤال الثالث: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق المنافسة في مجال الاستجابة؟

تعريف الاستجابة: مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والفردية بالوقت المناسب مع تكاملية العلاقة بين الجودة والتجديد.

-
-
- السؤال الرابع: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق المنافسة في مجال الإبداع الإداري والتكنولوجي؟

تعريف الإبداع الإداري والتكنولوجي: التعامل مع الأشياء والمواقف بطرق جديدة وأساليب تساهم في ولادة وابتكار طرق فريدة تخدم العملية التعليمية.

.....

.....

- السؤال الخامس: ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وفق مجال المنافسة في التكلفة؟

تعريف التكلفة: تقديم ميزات وخدمات تعليمية بأقل تكلفة مقارنة بالمدارس المنافسة.

.....

.....

الجولة الثانية

نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثانية على أليات المقترحة

م	الأليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية	٤,١٥	٠,٨٥	٨٠ %	١
٢	تنمية الموارد البشرية	٣,٩٥	٠,٧٤	٨٥ %	٣
٣	الجودة	٣,٦٦	٠,٣٦	٩٠ %	٨
٤	التكنولوجيا والتحول الرقمي	٣,٨٥	٠,٥٢	٩٥ %	٥
٥	التواصل والعلاقات العامة	٣,٩٦	٠,٤٥	٨٠ %	٢
٦	الإبداع والابتكار	٣,٥٠	٠,٨٥	٩٠ %	١٠
٧	استثمار الموارد	٣,٩٠	٠,٧٤	٩٥ %	٤
٨	المرونة التنظيمية	٣,٨٥	٠,٥٥	٩٠ %	٦
٩	جودة الخدمات الإدارية	٣,٧٤	٠,٣٦	٩٥ %	٧
١٠	التميز التنظيمي	٣,٥٨	٠,٢٩	٩٠ %	٩

الجولة الثالثة

تضمنت هذه الجولة تصميم استثمارات مغلقة حول الآليات المقترحة التي أجمع عليها الخبراء في الجولة

الثانية، مع تفاصيل كل آلية، إذ تجميعها وتصنيفها في جدول على النحو الآتي:

الآلية	هدف الآلية	توظيف الميزة التنافسية	خطوات التنفيذ	دور الإدارة التربوية	دور الإدارة المدرسية	النتائج المتوقعة

ثم حساب نسب الاتفاق والاختلاف بين الخبراء حول مضامين الآليات المقترحة، ثم تم حذف البنود التي

تقل نسبة الاتفاق عليها بين السادة الخبراء عن (٨٠ %). ويبين الجدول الآتي نسبة الاتفاق بين الخبراء

في الجولة الثالثة على مضامين الآليات المقترحة

نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة على مضامين الآليات المقترحة

م	الآليات	توظيف الميزة التنافسية	خطوات التنفيذ	دور وزارة التربية	دور الإدارة المدرسية	النتائج المتوقعة
١	التخطيط الاستراتيجي المبني على الميزة التنافسية	٨٠ %	٨٥ %	٩٠ %	٨٥ %	٨٠ %
٢	تنمية الموارد البشرية	٩٠ %	٩٥ %	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %
٣	الجودة	٩٥ %	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٥ %
٤	التكنولوجيا والتحول الرقمي	٩٥ %	٨٥ %	٨٥ %	٨٠ %	٨٠ %
٥	التواصل والعلاقات العامة	٨٥ %	٩٠ %	٨٠ %	٨٥ %	٩٥ %
٦	الإبداع والابتكار	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٥ %	٨٠ %
٧	استثمار الموارد	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٨٠ %	٨٥ %
٨	المرونة التنظيمية	٨٥ %	٨٥ %	٩٠ %	٨٠ %	٨٥ %
٩	جودة الخدمات الإدارية	٨٠ %	٨٥ %	٨٥ %	٩٠ %	٩٥ %
١٠	التميز التنظيمي	٩٥ %	٩٠ %	٨٥ %	٨٠ %	٩٠ %

الملحق رقم (٧)

تسهيل مهمة الطالبة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم ٤٦٦/ص
تاريخ ٢٠٢٤/١٠/١٧

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

يرجى السماح لطالبة الدكتوراه فائق محمد المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بتطبيق أدوات الدراسة (الاستبيان) في مدارس مدينة دمشق لزوم البحث الذي تعدّه بعنوان (اليات مقترحة لتطوير الأداء في المدارس الثانوية وفق الميزة التنافسية)

شاكرين تعاونكم

دمشق في / / ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

الدكتور المشرف

لينا شالاتي

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ٨٥٠ / (١م)

إلى مدارس التعليم الثانوي

تثبت اعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق ٤٦٦/ص تاريخ ٢٠٢٤/١٠/١٧

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة لإعداد الدراسة الميدانية المكلفة بها

للاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / / ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

مدير التربية
الدكتور عبد الحكيم الحماد



صورة المود:

- مكتب السيد المدير
- صاحبة العلاقة

Abstract:

The current research aims to propose mechanisms for developing administrative performance in general secondary education schools in accordance with competitive advantage. To achieve this objective, the researcher reviewed the key theoretical frameworks concerning competitive advantage in contemporary educational literature, including its concept, significance, objectives, dimensions, influencing factors, criteria, reasons for development, and determinants. The study also highlighted the development of administrative performance in general secondary schools in Syria. The practical objectives were to identify the reality of administrative performance in general secondary schools in Damascus Governorate according to competitive advantage, to determine the obstacles to applying competitive advantage in these schools and ways to overcome them from the perspective of principals and their deputies, and to examine the significance of the effect of variables (job title, educational qualification, number of training courses, and school type) on determining the reality of administrative performance based on competitive advantage.

The researcher employed the descriptive analytical method, utilizing a questionnaire, interviews, and Delphi forms for data collection. The original research population consisted of (241) principals and deputy principals. The questionnaire was distributed to all members of the population, with (211) questionnaires retrieved. A simple random sample of (30) principals and deputies was selected for the interview card. The Delphi form sample comprised (20) educational experts from the Ministry of Education. The research yielded several results, as follows:

- The overall degree of approval on the total questionnaire was medium, with a mean score of (2.99). This indicates that the reality of administrative performance in secondary schools in Damascus Governorate, based on competitive advantage from the viewpoint of school principals and their deputies, was moderate, with a medium approval degree.

- The most significant legislative obstacles facing the application of competitive advantage in secondary schools in Damascus Governorate, from the perspective of principals and their deputies, were the complex centralized and bureaucratic systems and the lack of incentive rewards for the educational staff.
- Human obstacles were identified as suffering from work pressure, weak training and development, resistance to change, and gaps between parents' expectations and the school's vision, hindering the building of a genuine partnership for excellence.
- Organizational obstacles centered on the density of the curriculum, focus on examinations, marginalization of creative activities and deepening development, as well as the bureaucratic organizational structures and traditional follow-up systems failing to measure genuine excellence indicators.
- Key suggestions for overcoming these obstacles included granting schools broader powers and flexible governance for decision-making, activating community partnership, developing innovative incentive systems, and building an organizational culture supportive of creativity and sustainable excellence.
- Hypothesis testing results showed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the sample's responses on the total questionnaire and its domains according to the variables of job title and school type. However, there were statistically significant differences according to the variables of the number of training courses and educational qualification, favoring those who underwent a larger number of courses and holders of higher degrees.
- The most prominent proposed mechanisms for developing administrative performance in general secondary education schools according to competitive advantage, from the educational experts' viewpoint, lie in several key areas: In the field of strategic planning, mechanisms include developing an annual action plan comprising objectives, activities, budget, and

responsibilities, as well as holding annual review meetings to monitor progress and make necessary adjustments. In the area of human resource development, mechanisms involve conducting training needs analysis and engaging staff in experience exchange programs. In the context of school quality and excellence, it requires conducting periodic evaluations of the principal's and staff's performance and designing an improvement plan based on the results. Concerning technology, mechanisms are reflected in equipping the school with an integrated digital infrastructure and establishing a digital system for managing attendance, results, and activities. Regarding communication and relations, it was proposed to prepare a specific communication plan with parents and organize community events. In the field of innovation and creativity, mechanisms include establishing a committee specialized in projects and participating with the best innovations in local competitions. Concerning resource investment, it requires analyzing the current situation and working to attract additional funding. Regarding organizational flexibility, emphasis was placed on reviewing the organizational structure and job descriptions to ensure flexibility and delegating some powers to work teams. Concerning the quality of administrative services, it was proposed to create an electronic suggestion box and develop services based on feedback. Finally, at the level of organizational excellence, mechanisms are evident in evaluating the organizational structure to identify current gaps, training the school staff, and conducting periodic follow-up.

Keywords: Proposed Mechanisms; Administrative Performance; General Secondary Education Schools; Competitive Advantage; School Principal; Deputy Principal.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Education
Department of Comparative Education



**Proposed Mechanisms for Developing Administrative
Performance in General Secondary Education Schools
Based on Competitive Advantage**

**A Case Study: Public and Private General Secondary School
Principals and Their Deputies in Damascus Governorate**

A Dissertation Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor
of Philosophy in Comparative Education and Educational Administration

Prepared by
Faten Ayoub Mohammad

Supervised by
Dr. Lina Shalati
Assistant Professor in the Department of Comparative Education

Damascus: 2025/2026