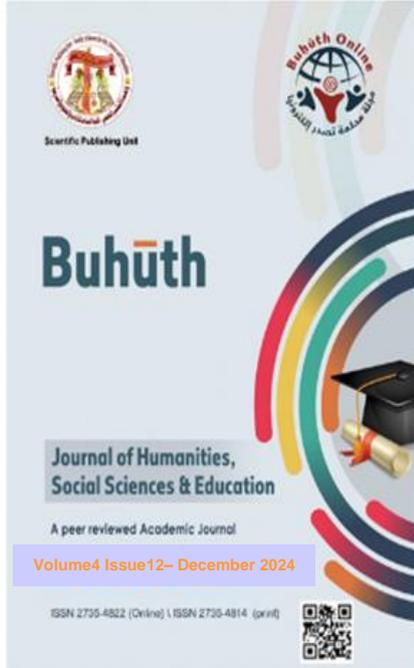




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Achieving Competitive Advantage in Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Digital Leadership Approach

PhD. Abdulaziz Ahmed Y. Aloudah

Girls College of Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

Azizoudah75@gmail.com

Prof. Nawal Ahmed Nasr

Girls College - Ain Shams University, Egypt

nawalnasr43@hotmail.com

Dr. Sami bin Ghazai Al-Sulami

College of Education, Islamic University, Medina

sami.alsulami@iu.edu.sa

Dr. Mona Muhammad Abu Al-Futouh

Girls College, Ain Shams University, Egypt

mona.emam@women.asu.edu.eg

Receive Date :11 November 2024, Revise Date: 8 December 2024,

Accept Date: 11 December 2024

DOI: [10.21608/buhuth.2024.335687.1775](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.335687.1775)

Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 277 -315.

Abstract

The research aimed to identify the theoretical foundations of competitive advantage in educational institutions, examine the current state of digital leadership in secondary schools, and provide actionable recommendations to achieve a competitive advantage in secondary schools in Saudi Arabia through the lens of digital leadership. The descriptive methodology was employed in the research. The study found a lack of allocated budgets for training school staff in the use of modern technologies, weak collaboration with government entities and various institutions to develop the technological infrastructure in schools, and a lack of awareness programs and workshops to highlight the benefits of digital leadership and its positive impact on the educational process, Promoting teachers' participation in educational professional communities or virtual communities that allow the distribution of knowledge and experiences among teachers, The importance of equipping classrooms with modern technologies such as smart screens, computers, and high-speed Internet, Paying attention to providing the Education Department and the school administration with appropriate electronic devices in the training halls, It is necessary to create platforms for communication between the administration, teachers, students, and parents to facilitate the exchange of opinions and suggestions. The study recommended formulating and implementing a comprehensive strategy aimed at achieving competitive advantage in education in general and in secondary schools in particular.

Keywords: Competitive advantage, Digital leadership, Secondary schools.

تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية

عبد العزيز بن أحمد بن يحيى العودة
باحث دكتوراه- قسم أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس
Azizoudah75@gmail.com

د/ سامي بن غزاي السلمي
كلية التربية- الجامعة الإسلامية- المدينة المنورة
nawalnusr43@hotmail.com

أ.د/ نوال أحمد نصر
كلية البنات – جامعة عين شمس
sami.alsulami@iu.edu.sa

د/ منى محمد أبو الفتوح
كلية البنات- جامعة عين شمس- مصر
mona.emam@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدفت البحث تعرف الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية، وتقديم مقترحات إجرائية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نقص الميزانية المخصصة لتدريب العاملين بالمدارس الثانوية على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وضعف التعاون مع جهات حكومية والمؤسسات المختلفة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس، وقلة برامج التوعية وورش العمل لشرح فوائد القيادة الرقمية وكيفية تأثيرها الإيجابي على العملية التعليمية ضرورة التعاون مع جهات حكومية والمؤسسات المختلفة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس، تعزيز مشاركة المعلمين في المجتمعات المهنية التعليمية أو المجتمعات الافتراضية التي تتيح توزيع المعرفة والخبرات بين المعلمين، ضرورة دمج استراتيجيات تعليمية تحفز على التفكير النقدي، مثل المناقشات الصفية والبحوث، مراعاة استخدام المنصات التعليمية الرقمية لتقديم محتوى دراسي ومهام تفاعلية تعزز من مهارات التعلم الذاتي، وأهمية تجهيز الفصول الدراسية بالتقنيات الحديثة مثل الشاشات الذكية، وأجهزة الكمبيوتر، والإنترنت عالي السرعة، الاهتمام بإمداد إدارة التعليم الإدارة المدرسية بالأجهزة الإلكترونية المناسبة في قاعات التدريب، ضرورة إنشاء منصات للتواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتيسير تبادل الآراء والمقترحات، وأوصت الدراسة بوضع وتنفيذ استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في التعليم عامة والمدارس الثانوية خاصة، إقامة ورش عمل دورية لتدريب المعلمين على تقنيات التدريس الحديثة، بما في ذلك استخدام الوسائل الرقمية، إنشاء منصات تعليمية رقمية لتقديم محتوى دراسي ومهام تفاعلية تعزز من مهارات التعلم الذاتي.

الكلمات الدالة: الميزة التنافسية – القيادة الرقمية – المدارس الثانوية.

المقدمة

يمر المجتمع بكل مؤسساته التربوية والتعليمية بالعديد من التطورات التكنولوجية، والتي تنعكس على المدارس في استخدام أحدث التقنيات في عملية التدريس والتعلم، والقيادة المدرسية لها دور في الاستخدام الأمثل لجميع الموارد التكنولوجية المتاحة في تنظيم وتحفيز الآخرين للقيام بأشياء جديدة، وتعزيز فعالية التنظيم المدرسي للوصول إلى أهداف التعليم.

وتعمل الميزة التنافسية على استمرار المدرسة لمواجهة التحديات الجديدة والمعقدة بطريقة لا تضر بالأفراد أو المجتمع، وبناء قدرات الأفراد للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب، والاستمرار في التحسين لمواجهة المستقبل، وبناء مستقبل أفضل للمدرسة، وتقديم أفضل خدمة تعليمية وتربوية وثقافية ممكنة للطلاب عن طريق استخدام الأساليب التربوية والتعليمية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لتوسيع مدارك الطلاب وتقوية مهارات البحث والاستقصاء لديهم. (Akmaludin, L. and others, 2019, 653)

كما تحقق الميزة التنافسية كفاءة تنافسية أعلى من منافسيها في استثمار جوانب القوة والفرص المتاحة، وللحد من مواطن الضعف وتقليل أثر التهديدات المحتملة، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى؛ حيث تظهر الميزة أو القدرة التنافسية للمدارس من خلال قدرتها على استثمار مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير. (ثابت، 2003، 23)

وتعمل الميزة التنافسية على تحقيق التميز والسبق وصنع مستقبل أفضل للمدرسة، وامتلاك ميزة فريدة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتمنحها تفوقاً نوعياً وكمياً على كل المنافسين. (Hina & Harry, 2009, 15)

وتُعد القيادة الرقمية علم وفن التوجيه والتأثير على الآخرين، وبدء التغيير المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع التغييرات الحاسمة لنجاح المدرسة في المستقبل. (Agustina, R. and others, 2020, 24) وتمثل القيادة الرقمية مزيجاً من القادة والموارد والأجهزة والتكنولوجيا وتكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب في الممارسات القيادية لقيادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس. (Sheninger, 2019, 50)

وقد قدمت وزارة التعليم وفق الأهداف الاستراتيجية لرؤية (2030) في المملكة العربية السعودية؛ العديد من البرامج والمبادرات بترسيخ ثقافة التميز، وتجويد العملية التعليمية، وأطلقت جائزة التميز لمدارس التعليم العام، ومشروع ملتقى القيادة المدرسية السنوي لمناقشة أبرز الممارسات العالمية والإقليمية والمحلية، كما نص برنامج التحول الوطني (2020) على التطوير المهني للقيادة التعليمية ومواكبة التطورات التكنولوجية والتوسع في التحول الرقمي والحلول التقنية، (المملكة العربية السعودية (2020)، وثيقة برنامج التحول الوطني، ص13)

مشكلة البحث وأسئلته

تعاني المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ضعف استخدام القيادات - بالمدارس الثانوية بالسعودية - للوسائل والأساليب التقنية في عمليات التخطيط الرقمي والتنظيم الرقمي والتوجيه الرقمي واتخاذ القرار الرقمي والتقييم الرقمي، والتي تؤدي إلى ندرة تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس؛ حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة والأبحاث على ذلك القصور مثل دراسة (إبراهيم ومحمد 2022) ودراسة (أسعد 2022) حيث أشارت إلى ضعف استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية في عمليات التخطيط

والتوجيه والتنظيم واتخاذ القرار الرقمي، ووجود صعوبات تعوق تطبيق القيادة الرقمية، منها المعوقات البشرية والتنظيمية والفنية، وضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات التكنولوجية داخل المدرسة، وضعف صيانة الأجهزة الرقمية بالمدرسة، والافتقار لوجود نظام إلكتروني آمن، والافتقار إلى دورات تدريبية وخطة استراتيجية لتطبيق القيادة الرقمية بالمدارس، كما أن تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس يحتاج إلى متطلبات إدارية ومادية وفنية بشرية.

وأكدت دراسة (سعود 2020) ودراسة (فاروق 2017) ودراسة (عبدالرحمن 2018) ودراسة (حسين 2021) على وجود مجموعة من التحديات من أهمها ضعف التخطيط باستخدام الرقمنة، وضعف متابعة وضبط العمل الرقمي في المدارس، وقلة التشريعات باستخدام الوسائل التكنولوجية والتي تدعم التنافسية، وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، ونقص الإمكانيات المادية لها، وضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ونقص التمويل اللازم للمدارس لتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ونقص التشريعات التي تدعم التنافسية، وغموض مفهوم الميزة التنافسية في التعليم، وضعف الحوافز المتعلقة بالتميز، وضعف كفاءة قادة المدارس، ونقص المعلومات اللازمة لتحليل البيئة التنافسية، وأن ممارسة القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي؛ تفقر تطبيق مدخل الإدارة الحديثة، كما أنها تحتاج إلى نشر ثقافة التطوير في مدارس الثانوية العامة.

وبناءً على ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1) ما الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؟
- 2) ما الأطر المفاهيمية للقيادة الرقمية بالمدارس وما علاقتها بالميزة التنافسية؟
- 3) ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية؟
- 4) ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 5) ما المقترحات الإجرائية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى ما يلي:

- تعرف الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.
- تعرف الأطر المفاهيمية للقيادة الرقمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.
- الكشف عن واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية.
- تعرف واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تقديم مقترحات إجرائية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- قد تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات الحديثة نسبيًا في مجال التكنولوجيا التعليمية والقيادة الرقمية وتحويل البيانات والنصوص والعمليات التعليمية والإدارية إلى إلكترونيات متاحة على الكمبيوتر والإنترنت، والذي أصبح حيزًا مهمًا في المؤسسات التعليمية.
- دراسة القيادة الرقمية باعتبارها أحد مداخل الإدارة الحديثة والتي تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس بأسلوب علمي.
- تبرز أهمية الدراسة من خلال المقترحات الإجرائية التي توصلت إليها وتوثيقًا لنظريات وآراء المختصين علميًا وعمليًا لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية.

حدود البحث

تحدد البحث بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على تحقيق جودة الأداء المدرسي وتشجيع الابتكار والتميز الرقمي وتوظيف التكنولوجيا والتقنية المتطورة، والمرونة الاستراتيجية لتمييز الأداء.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومديري ووكلاء المدارس الثانوية.

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة مع تفسير هذه الظاهرة تفسيرًا كافيًا، ويهدف إلى تحديد الوضع الراهن لموضوع الدراسة، واستخلاص النتائج وتفسيرها في عبارات دقيقة وواضحة في ضوء تساؤلات الدراسة". (رجب، صه، 2008، 102)

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1- الميزة التنافسية Competitive Advantage

الميزة التنافسية اصطلاحًا: هي قدرة المؤسسة على استخدام مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق التقدم المنشود، من خلال شبكات الاتصال والمعلومات، ونظم التعليم والتدريب. (ميرفي، 2007، 57)

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تطوير مواردها، باستخدام العمليات التنظيمية لتحقيق هدف استراتيجي وتغيير هذه القدرات، التي تعتمد على المعلومات العنصر الحاسم للسعي لتحقيق ميزة تنافسية. (Abjulai, Mohammed and others, 2012, 9)

وتعرف الميزة التنافسية إجرائيًا: بأنها تعبير عن قدرة المدرسة الثانوية على التكيف مع ثورة المعلومات والاتصالات ولمواجهة التغيرات التكنولوجية المتسارعة ومواجهة متنافسيها الذين يعملون معها في المجال نفسه، والحصول على مركز تنافسي دائم سواء على المستوى المحلي أو العالمي بقدرة مواردها البشرية على التطوير والتحسين والابتكار.

2- القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف القيادة لغويًا: من قاد وتعني مشى إلى الأمام، وأخذ بالمقود فهو قائد. (مجمع اللغة العربية، 2010، 274)

تعرف الرقمية لغويًا: رقمنة من رقم ورقمية رَقَم الكتاب: جعله مرقمًا، وبه أرقام. (مجمع اللغة العربية- 2010، 519)

والقيادة الرقمية اصطلاحاً: وهي استخدام الحاسب الإلكتروني، وفي مجال نظم المعلومات، وتشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة، أو الصور إلى إشارات ثنائية باستعمال جهاز الماسح الضوئي، كما أنها تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب. (إبراهيم، مصطفى، 2000، 44)

والقيادة الرقمية: هي ممارسة الموارد والعمليات القيادية وبناء الوعي، وإقناع أفراد المؤسسة والتأثير في سلوك وتوجهات الآخرين من حيث المهارات الرقمية والمواطنة الرقمية والتفاعل الرقمي والسلامة الرقمية وآداب التعامل عبر الإنترنت، باستخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة. (جابر وآخرون، 2022، 57)

وتعرف القيادة الرقمية إجرائياً: بأنها قدرة ممارسة قيادات مدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لعمليات التخطيط الرقمي والتنظيم الرقمي والتنسيق الرقمي والإشراف الرقمي والاتصال الرقمي واتخاذ القرارات الرقمية، والتقويم الرقمي لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالمدرسة.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، من حيث الأهداف والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويتم عرضها الباحث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

• **دراسة إبراهيم، محمد (2022) بعنوان "احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية".**

هدفت الدراسة تعرف احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة للدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٢) قائداً للمدارس المطبقة لبوابة المستقبل في خمس إدارات تعليمية للبنين والبنات، شملت كل من: منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة عسير، ومنطقة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود احتياج للتطوير المهني بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بُعد إدارة التحول الرقمي، ثم بُعد التفكير، ثم بُعد التقنية، فبُعد التواصل.

• **دراسة أسعد (2022) بعنوان "معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد".**

هدفت الدراسة تعرف معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة للدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (135) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود معوقات تواجه تطبيق القيادة الرقمية منها المعوقات البشرية والتنظيمية والفنية (ضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات التكنولوجية داخل المدرسة، ضعف صيانة الأجهزة الرقمية بالمدرسة، والافتقار لوجود نظام إلكتروني آمن، والافتقار إلى دورات تدريبية وخطة استراتيجية لتطبيق القيادة الرقمية بالمدارس)، كما أن تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس يحتاج إلى متطلبات إدارية ومادية وفنية بشرية.

• **دراسة سعيد وعبدالله (2022) بعنوان "الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات".**

هدفت الدراسة تعرف واقع الصحة التنظيمية، والميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة المكونة من (103) قائدات،

و(428) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع الصحة التنظيمية، كما جاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على واقع الميزة التنافسية، وتمثلت أبعاد الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض في بعد الكفاية المتميزة، وبعد الجودة، وبعد الإبداع والابتكار، وأخيراً بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية وأبعادها وتعزيز الميزة التنافسية وأبعادها في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض.

• دراسة محمد (2022) بعنوان " تطوير إدارة الموهوبين بمديريات التربية والتعليم بمصر في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية " .

هدفت الدراسة تطوير إدارة الموهوبين بمديريات التربية والتعليم بمصر في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين والقيادات بمديريات التربية والتعليم بمصر (القاهرة – الجيزة – القليوبية)، وبلغ عددها (320)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن واقع إدارة الموهوبين من حيث (التخطيط لتلبية الاحتياجات من الموهوبين، واستقطاب الموهوبين، وتنمية الموهوبين، والاحتفاظ بالموهوبين) بمديريات التربية والتعليم بمصر، في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المنخفضة.

5- دراسة أحمد (2022) بعنوان " تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية بالمدارس الثانوية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " .

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية بالمدارس الثانوية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (أمريكا - اليابان - بريطانيا- ألمانيا)، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداء الدراسة والاستبانة، واستطلاع رأي الخبراء، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية التجارية في بعض المحافظات في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن الإدارة المدرسية تفتقر تحديداً وازحاً للمسؤوليات والاختصاصات، ولا تراعي الامتحانات الفروق الفردية بين الطلاب، ولا تراعي نظم التقويم في الثانوية التجارية ميول الطلاب واهتماماتهم، وندرة وجود الكفاءة التدريسية العالية بين المعلمين في تلك المدارس، وضعف ربط المناهج بسوق العمل، وسوء التخطيط من قبل الإدارة.

6- دراسة محمد (2021) بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة" .

هدفت الدراسة تعرف واقع التعليم الفني ومتطلبات تحقيق التنافسية بمؤسساته في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية الفنية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (550) خبيراً ومعلمًا بمدارس التعليم الثانوي الفني بسوهاج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود بعض جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني، وضرورة وجود عدة متطلبات (تكنولوجية، تشريعية وموارد بشرية وإدارية وتمويلية) لتحقيق الميزة التنافسية، وقلة التشريعات التي تدعم التنافسية، نقص الإمكانيات المادية، وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، القصور في إعداد معلم التعليم الثانوي الفني مهنيًا وتربويًا وتكنولوجياً، وضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وقلة تشجيع طلاب التعليم الثانوي الفني على الإبداع والابتكار، وضعف الموارد المالية المخصصة التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي.

7- دراسة حسين (2021) بعنوان " تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح".

هدفت الدراسة تعرف واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في خمسة أبعاد (التكلفة – الجودة- المرونة- وقت التسليم - الإبداع)، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم، والتعرف على متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (215) رئيساً، و(10) مديري التعليم ومساعدتهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية كان متوسطاً في المرونة، والتكلفة، والجودة، الإبداع، توجد صعوبات تواجه تحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم والمدارس مثل الافتقار لوجود معايير لتحقيق الميزة التنافسية، وقلة تدريب العاملين على تحقيق الميزة التنافسية.

8- دراسة عبدالرحمن (2018) بعنوان " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة تعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتم تطبيقها على مجموعة من ملاك المدارس الأهلية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم(468) مالگًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود معوقات تواجه تطبيق الميزة التنافسية منها حاجة التعليم إلى تحديث أنظمتها الإدارية التي تعاني جمودًا وتقادمًا في كثير من اللوائح والأنظمة، وأيضًا قصور التمويل لمؤسسات التعليم، وينبغي توافر المتطلبات المتعلقة بالتقنية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس.

9- دراسة فاروق (2017) بعنوان " ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة تعرف ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من معلمات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (167) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: ضعف ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة، وضعف صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية تجعلها مختلفة مع المدارس الأخرى.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

• دراسة ثانجيني (Thangeni,2022) بعنوان "القيادة الرقمية: نحو تطوير ثقافة تعلم مبتكرة تقودها التكنولوجيا في مدارس ليمبوبو الريفية".

هدفت الدراسة استخدام القيادة الرقمية كنموذج لتطوير ثقافة تعلم مبتكرة قائمة على التكنولوجيا في مدارس ليمبوبو، واستخدمت الدراسة منهج بحث نوعي، والمقابلات شبه منظمة ومناقشة جماعية مركزة مع ثلاثة مديري مدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لها دور مهم في عالم التكنولوجيا؛ حيث إنها تعد المعلمين لمهارات التعليم عبر الإنترنت والتواصل مع أصحاب المصالح وإمكانية الوصول للأدوات الرقمية، ومشاركة أصحاب المصلحة والتحفيز وإشراك جميع المعلمين بالتغييرات الرقمية.

• دراسة سونو(Sunu, 2022) بعنوان " تأثير القيادة الرقمية على قبول المعلمين واستخدامهم للتقنيات الرقمية".

هدفت الدراسة تحليل تأثير القيادة الرقمية على قبول المعلمين واستخدامهم للتقنيات الرقمية، واستخدمت المنهج الوصفي، واستبانة لقياس القيادة الرقمية واستبانة لقياس قبول المعلمين واستخدامهم للتكنولوجيا الرقمية، وتكونت عينة الدراسة من 162 معلمًا من 27 مدرسة ابتدائية في مدينة واحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة نتائج أهمها: أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير على قبول المعلمين للتكنولوجيا الرقمية واستخدامهم لها وزيادة جودة التعليم، وتتمثل أبعاد القيادة الرقمية بالمدارس في (القيادة ذات الرؤية المستقبلية، وثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتحسين النظامي، والمواطنة الرقمية)

• **دراسة سكساي وآخرون (Suksai and others, 2021) بعنوان "نموذج تطوير القيادة الرقمية لمديري المدارس في التعليم الأساسي للوفاء بسياسة تايلاند 4.0".**

هدفت الدراسة وضع تطوير نموذج القيادة الرقمية لمديري المدارس في التعليم الأساسي للوفاء بسياسة تايلاند، واستكشاف مكونات القيادة الرقمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 591 من المدارس متوسطة الحجم التابعة للمكتب التعليمي لمحافظة بوريرام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن مكونات القيادة الرقمية تتمثل في: قيادة الرؤية واستخدام التكنولوجيا الرقمية في التدريس واستخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة ودعم التكنولوجيا الرقمية والإدارة في التعليم، واستخدام التكنولوجيا الرقمية في القياس والتقييم والأخلاق، وشمل نموذج تطوير القيادة الرقمية: السياق (السياسة هي دليل للتنفيذ والمبدأ هو دليل للتنمية والهدف من الإشارة إلى السلوكيات المتغيرة) ودليل لتطوير التكنولوجيا الرقمية (المدخلات يتكون من الهيكل الإداري والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، وعملية تطوير التكنولوجيا الرقمية مثل عملية التفكير التصميمي، وإنتاجية القيادة الرقمية والإدراك).

• **دراسة حمزة وآخرون (Hamzah et al, 2021) بعنوان "آثار القيادة الرقمية للمديرين على التدريس الرقمي للمعلمين أثناء جائحة COVID-19 في ماليزيا".**

هدفت الدراسة تحديد مستوى القيادة الرقمية التي أظهرها مديرو المدارس، ومستوى ممارسات التدريس الرقمية للمعلمين وعناصر القيادة الرقمية للمديرين التي تتنبأ بمستوى التدريس الرقمي للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (400) مدرس ثانوي في منطقة هولو لانجات، سيلانجو، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن مستوى القيادة الرقمية الذي أظهره مديرو المدارس وممارسات التدريس الرقمية للمعلمين كلاهما على مستوى عالٍ، وأن العلاقة الإيجابية بين الاثنين معتدلة، وأن المواطنة الرقمية فقط هي مؤشر قوي على التدريس الرقمي للمعلمين، وأن القدرة على تخطيط وتنظيم برامج القيادة الرقمية أمر مهم، ويمكن أن تساعد في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.

• **دراسة ستريت وريتشاردسون (Sterrett & Richardson, 2020) بعنوان "دعم التطوير المهني من خلال القيادة الرقمية الرئيسية".**

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الرقمية كمدخل لتحويل المدارس إلى مدارس مهنية منظمة تعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من قيادات المدارس بلغت (12) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: إلى أن القادة المتمرسين في التكنولوجيا يساعدون في تشكيل الروح المهنية للمدرسة، بما في ذلك احتضان ودعم الابتكار مع دعم تعلم الآخرين ونموهم، يضمن استمرار مشاركة المديرين الرقميين في التعلم والابتكار، كما أن المعلمين الذين يرون مديريهم يشجعون الابتكار والانخراط في شبكات التعلم المهنية على استعداد لتحمل مخاطر جديدة كمتعلمين ومعلمين،

والمديرون يساعدون المعلمين في رؤية أنفسهم كمتعاونين ويؤدون دورًا حيويًا في نجاح الطلاب ومجتمع التعلم بشكل عام.

• **دراسة بالينجان وباتميتان (2019) (Palilingan & Batmetan) بعنوان " إطار الذكاء التنافسي لزيادة الميزة التنافسية في إدارة المدارس الثانوية".**

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تحسين الميزة التنافسية للمدارس الثانوية المهنية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في إندونيسيا، وبلغ عددهم (15) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن تعظيم القدرة التنافسية المتزايدة للمدارس الثانوية المهنية جاء بدرجة مرتفعة، وأن المدارس الثانوية المهنية التي تنفذ إطار الاستخبارات التنافسية لديها زيادة كبيرة في القدرة التنافسية، بسبب التغيير التدريجي للإدارة في تطبيق إطار الاستخبارات التنافسية.

7- **دراسة مولاخميوف وآخرون (2019) (Mullakhmetov et al.) بعنوان " الابتكارات الإدارية كشرط ضروري للتنافسية في المدارس".**

هدفت الدراسة التحقيق في الابتكارات الإدارية كشرط ضروري للتنافسية في المدارس الروسية، واستخدمت المنهج التحليلي؛ إذ تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن عملية الابتكار لا تقتصر على مجال التكنولوجيا فقط، بل تشمل الابتكارات المؤسسية والتنظيمية والإدارية، وأن من أهم المشكلات التي تشكل عائقًا أمام تحقيق القدرة التنافسية في الإدارة التربوية هي افتقار النماذج النظرية والتفسير غير الصحيح لجوهر الابتكار وعمليات تنفيذه، وأولوية الابتكارات التكنولوجية والمنتجات مقارنة بالابتكارات التنظيمية والإدارية.

تعقيب على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة يتبين مدى الاهتمام الذي حظى به موضوع الدراسة الحالية على كل من المستويين العربي والأجنبي والتي من خلالها أمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناولها الميزة التنافسية والقيادة الرقمية

- تختلف الدراسة الحالية في تناولها تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية.

- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية، والقيادة الرقمية، والاستفادة منها في تقديم المقترحات الإجرائية.

خطوات السير في البحث

تم تقسيم البحث إلى ما يلي:

أولاً: الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأطر المفاهيمية للقيادة الرقمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية.

رابعاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية (الإطار الميداني للبحث).

خامساً: المقترحات الإجرائية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية

ويتناول البحث فيما يلي هذه الخطوات على النحو التالي:
أولاً: الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية
ويعرضها البحث كما يلي:

1- مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

أ- مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى هي قدرة المؤسسة على استخدام مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق التقدم المنشود، من خلال شبكات الاتصال والمعلومات، ونظم التعليم والتدريب. (ميرفي، 2007، 57)

وهي قدرة المؤسسة على تطوير مواردها، باستخدام العمليات التنظيمية لتحقيق هدف استراتيجي وتغيير هذه القدرات، التي تعتمد على المعلومات العنصر الحاسم للسعي لتحقيق ميزة تنافسية. (Abjulai, (Mohammed, and others, 2012, 9

وهي الخصائص أو الأصول التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في السوق، وتشمل هذه الخصائص عدة جوانب، مثل: التكنولوجيا المتطورة، والعلامة التجارية القوية، والتكلفة المنخفضة، والابتكار المستمر، وتقديم خدمة ممتازة للعملاء. (Al-Najjar, F. 2016, 116)

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية هي قدرة تمتلكها المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات أو حلول تتفوق فيها على المنافسين في السوق، سواء من حيث الجودة، أو التكلفة، أو الابتكار، أو القيمة المضافة، أو أي عوامل أخرى تعزز مكانتها وتميزها في سوق الأعمال، كما تسهم تلك الميزة في جذب العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين، وبالتالي تعزيز نمو الأعمال وتحقيق النجاح المستدام في السوق.

ب- أهمية الميزة التنافسية

تتبع أهمية الميزة التنافسية من حرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق والمنافسة مع غيرها والتفوق عليها؛ حيث تعد خاصية أساسية يستند إليها أداء المؤسسات؛ حيث تشكل حافزاً لتنمية وتعزيز قدراتها، كما تدفع الميزة التنافسية المؤسسات نحو البحث والتطوير؛ للحفاظ على تفوقها في السوق؛ لذا أصبح وجود هذه الميزة ضرورة أساسية لتمييز المؤسسات بين بعضها البعض، سواء أكانت ذلك على الصعيد المحلي أم العالمي. (Quaye, & Mensah, 2019, 1539):

وتتمحور أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (فاضل، 2018، 47)

- مؤشر لقدرات المؤسسة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها ميزة تنافسية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين.
- تواجه تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المؤسسة لقدراتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على جذب المزيد من المستفيدين واستثمار الفرص المتاحة.
- عامل جوهري لعمل المؤسسات، والغاية الاستراتيجية التي تُصاغ حولها الخطط الاستراتيجية.
- معيار مهم للمؤسسات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير حافظت المؤسسة على استدامتها.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.
- تقدم الأساس للتحسين المستقبلي؛ لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
- خاصية لتحقيق القيمة العليا عن طريق إضافة القيمة للعملاء.
- مقياس مهم للمؤسسة التي تريد البقاء والنمو في ضوء اختراعات واستكشافات مستمرة.

كما أضيفت عناصر أخرى لأهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، تتضح من خلال ما يأتي: (Idemudia, 2020, 58)

- تساعد في إيجاد سمعة طيبة وشهرة للمؤسسة التعليمية، وذلك في أذهان المستفيدين من أصحاب المصالح.
 - تحقق للمؤسسات التعليمية قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب المستفيدين وتضمن ولاءهم.
 - تساعد في تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسة التعليمية.
- لهذه الأهمية تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة إلى العمل الجاد والمستمِر؛ من أجل اكتساب الميزة التنافسية التي تسهم في تعزيز موقعها في الأسواق، في ظل ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، ويتم قياس نجاح المؤسسات التربوية بناءً على نوعية الطلاب الخريجين، ومدى امتلاكهم للمهارات العلمية والتكنولوجية التطبيقية، التي تتفق ومتطلبات العصر. (Gnanakkan, 2019, 2)
- مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تعمل على تشجيع العاملين والمسؤولين بالمؤسسات على الابتكار والتجديد، واستثمار رأس المال الفكري، وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية، والعمل المستمر والدؤوب لتحقيق التفوق عبر الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، وترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى واقع ملموس، والتحول نحو المعرفة واستمرار المؤسسة في الحصول على مزايا تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، وتحقيق الإبداع والتطوير المؤسسي بالمؤسسات والانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.

2- مداخل تحقيق الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية مستقبلية جديدة للمؤسسة التعليمية، وتكوين مجالات للبحث عن الفرص الهائلة، ويتطلب هذا معرفة المداخل التي تحقق الميزة التنافسية لها، وتوحيد الجهود نحو أهداف واضحة، وتتمثل مداخل تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

المدخل الأول: التفكير الاستراتيجي: تلجأ المؤسسة التعليمية إلى التفكير الاستراتيجي لكي تتمكن من حل مشاكلها، وتحقيق الأسبقية والحيازة على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين، ويعد التفكير الاستراتيجي أحد المداخل المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية بتطبيق المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس. (عامر، 2016، 113) ومنها:

أ- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تحاول المؤسسة التعليمية تطبيق هذه الاستراتيجية من أجل تقليل تكلفة الخدمات المقدمة بالجودة نفسها؛ حيث تحقق أقل تكلفة، وتكون في موقع أفضل من حيث المنافسة، وتتمتع بالقوة. (محمد، 2016، 233)

ب- **استراتيجية التمييز** وتشمل مجالات هذه الاستراتيجية: (Gowan, M. and others, 2022,

38)

التمييز على أساس التفوق التقني، والتمييز على أساس الجودة، والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للطالب أو أولياء الأمور، والتمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للطالب أو أولياء الأمور نظير المبلغ المدفوع فيه.

ويشير تحقيق استراتيجية التمايز من قبل المؤسسة التعليمية إلى قدرتها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها في وضع أفضل مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى في المجال نفسه؛ وذلك من خلال استثمار أفضل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية والتنظيمية، بالإضافة إلى تطوير القدرات والموارد والكفاءات لتمكينها من تحقيق التميز، وتوعية جميع المستفيدين من الطلاب

وأولياء الأمور والجهات المعنية بأنهم يحصلون على قيمة أعلى من المؤسسات التعليمية المنافسة. (Erichsen, & Waldow, 2020, 108)

ج - **استراتيجية التركيز:** تهدف إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال تلبية تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من الطلاب أو أولياء الأمور بالتركيز على منطقة جغرافية معينة، وذلك من خلال شكلين (التركيز على خفض التكلفة بالتركيز على منطقة معينة أو مجموعة معينة، والتركيز على التمايز في التعليم الموجه لفئة معينة وخلق الولاء للمؤسسة). (عبد الحميد، جمال، 2022، 122)

وبذلك يعمل التركيز على تنمية المتعلم فكريا واجتماعيا وأكاديميا واتباع أساليب تقويم حديثة لأداء كل من المعلم والمتعلم، وتهيئة بيئة تتحدى كل طالب لتحقيق مستويات عالية أكاديميا، والانتباه إلى الاختلافات الثقافية بين المتعلمين، وتطوير نظام متكامل للقيادة المدرسية المنسقة، وتوصيف برامج وأنشطة تساعد بشكل مباشر في إحداث نتائج إيجابية على المستويات الثلاثة (الطالب، العامل، المؤسسة التعليمية) وهو ما يعني تحقيق المؤسسة التعليمية لميزة تنافسية مستدامة. (Khan, and others 2019,289)

المدخل الثاني: مدخل الموارد يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية والفعالة؛ حيث تنقسم تلك الموارد إلى نوعين هما: (فرحان، مكي، 2017، 165)

أ- الموارد الكمية (الملموسة):

وتشمل كلاً من المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية، كما يأتي: (محمد، محمد، 2019، 235)

- **المدخلات الأولية:** إن للموارد الأولية تأثيراً بالغاً على جودة التعليم؛ لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها، مثل الكتب والبنية التحتية للمدرسة.
- **معدات الإنتاج:** تعد من أهم أساسيات المؤسسة التعليمية التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات؛ لذا يجب على المؤسسة التعليمية ضمان سلامتها، وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن، مثل الأجهزة من كمبيوتر وداتا شو.
- **الموارد المالية:** تسمح بإيجاد أفكار ومنتجات وبرامج تعليمية جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع؛ لذا يجب على المؤسسة التعليمية أن تنمي مواردها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد الكيفية (غير الملموسة):

- وتشمل المعلومات والمعرفة والجودة والموارد البشرية، كما يأتي: (محمد، 2022، 107)
- **الجودة:** يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات الآتية: (Powell, 2023, 36)
- تطوير علاقات استراتيجية مع المؤسسات ذات العلاقة.
- توفير بنية تحتية حديثة ومرافق متطورة تدعم عملية التعليم والتدريب وإيجاد بيئة تعليمية ملائمة وجاذبة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- **المعلومات والمعرفة:** تؤدي المعلومات دوراً مهماً في اكتشاف الخطط والاتجاهات والتطورات الاجتماعية وصياغة البرامج للمؤسسات التنافسية، كما أنها تشمل مجموعة منظمة من المعرفة

الجديدة ومعلومات التقنية وتحليلها وتفسيرها، مما يؤدي إلى إثراء إبداع المؤسسات التعليمية بشكل مستمر، كما تشمل القدرة على اكتساب الميزة التنافسية بشكل مستمر منتجات الفكر الإنساني المختلفة؛ مثل التكنولوجيا والنظريات والمفاهيم ومعرفة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية. (Silitonga, R.) (and others, 2023,29)

● **التكنولوجيا:** يؤثر اختيار نوعية التكنولوجيا داخل المؤسسة التعليمية على مكانتها مع منافسيها.

● **الكفاءات البشرية:** تعتبر الكفاءات ركيزة أساسية للمؤسسة التعليمية؛ حيث يصعب تقليدها في المؤسسات الأخرى، نظرًا لطبيعتها التراكمية الناتجة عن الخبرات المترابطة. وتتمثل قوة هذه الكفاءات في قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، كما يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية عن طريق امتلاكها لكادر تعليمي وإداري متمكن، يتمتع بالكفاءة والفاعلية، والقادر على التعامل مع التغيرات في المجتمع المحيط، ومواجهة أساليب العمل التقليدية، ويتضمن ذلك أيضًا الاهتمام بالتعلم المستمر، وتحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحيات، والقدرة على الابتكار والإبداع. (عامر، 2016، 120)

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تعد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة التعليمية؛ فهي تسهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة التعليمية عبر تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين، بالإضافة إلى أنها تعمل على استثمار التفكير الاستراتيجي؛ لإدخال تحسينات مستقبلية في المؤسسات التعليمية، كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال استخدام استراتيجيات مثل: قيادة التكلفة، والتميز والتركيز، بالإضافة إلى نهج الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية، مما يضمن الاستفادة من الموارد الكمية (الملموسة) مثل المواد الخام ومعدات الإنتاج والموارد المالية، بالإضافة إلى الموارد غير الملموسة مثل: المعرفة والجودة والموارد البشرية.

3- آليات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية في المدارس توافر عدد من الآليات المهمة المرتبطة بجودة وكفاءة المدارس، وتتمثل في التكنولوجيا المتطورة، والعلامة التجارية القوية، والتكلفة المنخفضة، والابتكار، ورضا المستفيدين، والمرونة، وإيجاد الولاء، وهي كالاتي:

أ- إدخال التكنولوجيا المتطورة

يُعرف مدى نجاح المؤسسات وتطورها بواسطة قدرتها على التغيير والتجديد المستمر، فضلاً عن تقدمها في المجال الإداري، ويكمن السر وراء نجاح المدارس في قدرتها على اعتماد أساليب التطور التي تحافظ على التوازن بين ممارسات المدرسة والتطورات التكنولوجية في المجتمع، وتُحقق هذه القدرة عبر استخدام التكنولوجيا الإدارية في مجالاتها الثلاثة المختلفة، وهي: (Boboqulov, 2023, 115)

● **التكنولوجيا الإدارية الآلية:** استخدام أحدث التقنيات مثل الحواسيب الآلية لحفظ المعلومات والإحصاءات، وتنفيذ العمليات الإدارية بشكل أكثر فاعلية ودقة.

● **تكنولوجيا الإدارة الاجتماعية:** متمثلة في ديمقراطية الإدارة والمشاركة الجماعية، وتوسيع فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية.

● **التكنولوجيا الإدارية العقلية:** وتشمل استخدام طرق تحليل النظم والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية وطرق البحث الإجرائي، وغيرها من الأساليب التي تعزز كفاءة العمل المدرسي. وقد أصبح التعلم الإلكتروني وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يشمل مفهومه عدة مظاهر مثل التعلم المستند إلى الويب، والتعلم الإلكتروني، والتعلم عبر الإنترنت، والتعلم عن بُعد، والتعلم عبر

الكمبيوتر، ويُعرف التعلم الإلكتروني كأسلوب من أساليب التعليم عن بُعد؛ حيث يعتمد على التكنولوجيا في عملية التعلم، وتتم عملية التدريس بالكامل عبر الإنترنت، ويهدف التعلم الإلكتروني إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز نظام التعليم الثانوي، وتطوير البنية التحتية، بهدف الوصول إلى أقصى مستوى من التنافسية في السوق العالمية. (Christian and Matthias, 2020,182)

وتتمثل الآليات التكنولوجية في الأدوات والتقنيات الحديثة، والوسائل التكنولوجية التي تساعد المؤسسة التعليمية في تقديم الخدمة بصفة مستمرة ودائمة وبسهولة، لإنجاز الأعمال بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى، من حيث امتلاك وسائل الاتصال الحديثة (الإيميل- تويتر ...) بين كافة أقسامها ومبانيها، مع تطوير شبكات المعلومات والاتصالات بالمؤسسة، وتطوير موقع المؤسسة على الإنترنت، وتحديث الحاسبات الإلكترونية في المؤسسة، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات، وإنشاء مكتبة إلكترونية تساعد على الاتصال بقواعد البيانات العالمية، وتعتمد المؤسسة في تقديم خدماتها على الوسائل التكنولوجية. (Amesho, K. and others, 2021, 14)

وتسعى المدارس إلى توظيف التكنولوجيا بهدف تحسين الخدمات والحصول على رضا المستفيدين، فضلاً عن زيادة المنافسة مع بقية المدارس، وتقديم الخدمة لأكثر عدد من المستفيدين بأعلى كفاءة ممكنة. وعلى ذلك يتم تقديم الخدمات الإلكترونية حتى تحقق المؤسسة أهدافاً متعددة منها: **Nicodemus, & Egwakhe, (2019, 69)**

- **التنوع في تقديم الخدمات الإلكترونية:** يمكن أن يوفر خدمات تقليدية بجانب قدرتها على تقديم الخدمات المتطورة من خلال استخدام الإنترنت.
- **تشارك المعدات والبرامج المختلفة في العمل:** يستطيع أي شخص استخدامها بمجرد اتصاله بالشبكة الخاصة بالمؤسسة.
- **خفض التكلفة:** إن تكاليف تقديم الخدمة تكون قليلة نسبياً، كما تتيح خيارات أوسع للمستفيدين بها وحرية أكثر في اختيار الخدمات ونوعيتها، كما أنها تعمل على جذب المستفيدين من العملية التعليمية للاطلاع على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ بسبب سهولة الوصول إلى الخدمات ومقارنة خدمات المدرسة مع مدارس أخرى منافسة.
- **تأكيد وإظهار الشفافية في العمل.**
- **إمكانية الوصول إلى المستفيدين من المدرسة؛** حيث تتميز الخدمات الإلكترونية بالقدرة على الوصول إلى قاعدة كبيرة من المستفيدين دون التقيد بمكان أو زمن محدد، كما تتيح هذه الخدمات إمكانية طلب الخدمة في أي وقت.
- **تقليل الوقت اللازم لتبادل المعلومات بين المستفيدين والمؤسسات التربوية المختلفة.**
- **تقديم خدمات محسنة الجودة للمستفيدين من العملية التعليمية، وهذا يعني أن استخدام الخدمات الإلكترونية يتصف بالموثوقية والسرعة والشفافية والأمانة.**
- **تأمين سرية المعاملات للمستفيدين.**

ب - العلامة التجارية القوية (تحسين جودة الأداء المدرسي):

تتضمن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية التي تتمتع بعلامة تجارية قوية فرصاً للنمو المستدام، والمرونة في مواجهة التحديات الترويجية التي يفرضها المنافسون، بالإضافة إلى إنشاء حواجز لمنع دخول المنافسين، وتعكس قوة العلامة التجارية نتائج متعددة تؤثر على أداء المؤسسة، ولا يمكن تقييمها بالكامل عن طريق قيمة العلامة التجارية وحدها؛ لذا يعد تحقيق درجة عالية من القوة في العلامة التجارية هدفاً

رئيساً للمؤسسات التعليمية، ويتطلب التركيز على تطوير وتعزيز وصف العلامة التجارية، مما يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة العلامة التجارية وكيفية تمثيلها لنفسها بفاعلية. (Wood, 664,2015, 664)

وتُعرف العلامة التجارية على أنها آلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال التميز؛ حيث يتم بناء العلامة التجارية عبر استخدام المزيج التسويقي، وتحظى العلامة التجارية بمكانة استراتيجية في السوق من خلال تقديم مزايا فريدة يرغب فيها العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ويشترك مديرو العلامات التجارية بشكل أساسي في إنشاء وتعريف العلامة التجارية، مما يعزز قوتها ويزيد من الولاء للعلامة التجارية، ويُفترض أنه كلما زادت قوة العلامة التجارية، زادت الميزة التنافسية؛ حيث تُقيم مقاييس الميزة التنافسية تأثير المزيج التسويقي مع التوصيف الدقيق للميزة التنافسية على قوة العلامة التجارية، وتحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق بقوة السوق، وقيمة العلامة التجارية، والقيمة المضافة، والربحية. (Wood, 2015, 668)

مما سبق يتضح أن قيمة العلامة التجارية تعد مؤشراً على قوتها، وتستمد هذه القيمة من وصف العلامة التجارية؛ لذا يتوجب على مديري العلامات التجارية العمل على زيادة هذه القيمة على المدى الطويل لتحقيق أقصى مستوى من الأرباح، ولتحقيق ذلك يتطلب استثماراً في المزيج التسويقي لدعم العلامات التجارية، مما يساعد في تحقيق تحسينات قصيرة المدى لضمان بناء العلامة التجارية بشكل مستدام على المدى البعيد.

وتظهر العلاقة بين العلامة التجارية والمزايا التنافسية في الأداء التسويقي من خلال توفير قيمة ملحوظة للمؤسسة التعليمية؛ وذلك من خلال تعزيز الجوانب المالية والتميز التنافسي، ويمكن أن تكون العلامة التجارية القوية أساساً للمزايا التنافسية، وتكون لها تأثير ملحوظ على الربحية على المدى الطويل والنمو، كما أن هناك علاقة مباشرة بين مساهمة العلامة التجارية الشاملة وأداء السوق؛ إذ توفر العلامة التجارية نفس المساهمة الإيجابية فوائد متعددة للمؤسسة التعليمية، ولذلك، من المهم فهم التفاعل المعقد بين الجوانب المختلفة لمساهمة العلامة التجارية من أجل التركيز على الجوانب التي تسهم في تحسين جودة الأداء، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية. (Soewartini, and others, 2017,40)

ج- التكلفة المنخفضة:

يعد تخفيض التكاليف إحدى الآليات الحيوية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية؛ حيث يمكن للمؤسسة تحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدماتها بتكلفة أقل من منافسيها، مما يعزز جاذبيتها في السوق، ويسهم في جذب المزيد من الطلاب والعاملين، كما يمكن أن يسهم تخفيض التكاليف في تقديم تعليم بجودة عالية بتكلفة مناسبة، مما يعزز سمعة المؤسسة، ويزيد من رضا العملاء، وبالتالي يسهم تخفيض التكاليف في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة التعليمية، وتحقيق استدامتها في السوق.

وتعرف ميزة التكلفة المنخفضة على أنها القدرة على تحقيق تكاليف أقل بالنسبة إلى المؤسسات المنافسة، مما يُشكل اكتساباً لميزة تنافسية مستدامة، ويُشترط في ذلك تلبية احتياجات العملاء، والحفاظ على معايير الجودة، إلى جانب تحسين كفاءة العمليات ومراقبة التكاليف بدقة، بالإضافة إلى ذلك يتطلب الأمر تحديد المسؤوليات بوضوح داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق الهدف المنشود من تحقيق ميزة تكلفة منخفضة وتحسين التنافسية.

د - الابتكار المستمر:

يشير مصطلح الابتكار إلى عملية توليد الأفكار الجديدة التي تزود المؤسسة بقيمة إضافية، وهو أيضاً القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإنشاء هياكل تنظيمية جديدة، أو تحسين الأنظمة الإدارية بهدف تحقيق التطور والتجديد داخل المؤسسة. (Obeidat, Ulya and others, 2021, 133)

كما يعرف الابتكار بأنه نشاط إنشاء أو تحسين منتج أو عملية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويعد البحث أيضاً أحد المصادر الأساسية للابتكار، ويمكن أن يؤدي إليه من خلال اختراع منتج أو عملية. (Francis, 2013,8)

ويتميز الابتكار عن غيره من المفاهيم بمجموعة من الخصائص، ومن بين هذه الخصائص: (محمد، 2012، 69)

- **القابلية للتطوير:** يمكن للابتكار أن ينمو ويتطور في ظل الظروف الملائمة والبيئة المناسبة، سواء داخل الأسرة، أو المدرسة، أو المجتمع، بشرط إزالة العوائق التي تقف في طريق تطويره، سواء أكانت عوائق اجتماعية أم فردية.

- **الشمولية:** يظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان، سواء أكانت مادية أم معنوية، أدبية أم فكرية، اجتماعية أم نفسية، كما يتجلى في تقديم حلول للمشكلات باستخدام أساليب وطرق جديدة وغير مألوفة.

- **التعقيد:** تُعتبر الظاهرة الابتكارية معقدة ومتعددة الأبعاد؛ حيث يمكن تفسيرها بشكل مختلف من قبل الأفراد، فقد يُنظر إليها على أنها استعداد لإنتاج شيء جديد ذي قيمة، وفي أحيان أخرى يُعتبر الابتكار عملية يتم من خلالها تحقيق نتيجة مبتكرة.

- **الوجود الدائم:** يعود تاريخ الابتكار إلى بداية وجود الإنسان على هذه الأرض؛ حيث كان لديه دائماً رغبة في اكتشاف الجديد واستكشافه، والتغيير، والتجديد، والاستمتاع به.

- **التنوع الفردي:** يختلف مستوى الابتكار من شخص لآخر؛ حيث يمتلك كل فرد مقداراً مختلفاً من القدرة على الابتكار، ويتمتع البعض بقدرة عالية على الابتكار، والبعض الآخر لديه قدرة منخفضة، بينما يتمتع الأغلبية بقدرة إبداعية متوسطة.

ه - رضا المستفيدين:

تُولي المؤسسات اهتماماً متزايداً برضا المستفيدين، سواء في القطاعات الربحية أو غير الربحية، بهدف الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب المستفيدين الجدد، إن رضا المستفيد له تأثير إيجابي على الأداء والنجاح العام للمؤسسة. فالمستفيدون الراضون يسهمون في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وزيادة الولاء للعلامة التجارية؛ حيث يتشاركون تجاربهم الإيجابية مع أشخاص آخرين، مما يسهم في تعزيز الثقة وجذب المزيد من المستفيدين الجدد. على الجانب الآخر، فإن عدم رضا المستفيد قد يؤدي إلى نقل تجارب سلبية لعدد أكبر من الأشخاص، مما يمكن أن يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة، ويقلل من فرص جذب المستفيدين الجدد. (Angelova, & Zeqiri, 2011,253)

ويُعرّف الرضا بأنه "تلك البهجة التي يشعر بها المستفيد عندما تحقق الخدمة الإشباع المطلوب لديه، وما كان يتوقع الحصول عليه من منافع، ويتكون الرضا من خلال مقارنة ما يتوقع المستفيد الحصول عليه، وبين ما يحصل عليه فعلاً". (Koteler, & Gray 2014)

إن مصطلح رضا المستفيدين يُعد من أبرز آليات التقييم والمتابعة، وهو خطوة أساسية لتحليل جوانب القوة ومواطن الضعف في الأداء، ووضع تصورات للتطوير وتجديد العمل والأداء في المستقبل، ولا يقتصر قياس رضا المستفيد على حساب كم الخدمات المقدمة، بل يمتد إلى قياس كيف ونوعية الخدمات المقدمة من حيث تلبيةها لطموحات ومطالب المستفيدين. (جبران، 2020، 579)

وتسهم دراسة وفهم رضا المستفيدين في تحديد أداء المؤسسات بشكل شامل؛ حيث تعتبر مؤشرات الرضا مرآة تعكس جودة الخدمات المقدمة، كما تمكن هذه الدراسات المؤسسات من تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، والعمل على مواجهة نقاط الضعف وتحسينها، كما يعتبر تركيز المؤسسات على رضا المستفيدين أساسياً للتفاعل مع احتياجاتهم وتحقيق توقعاتهم؛ إذ يعتبر متلقي الخدمة القاضي الرئيس للجودة؛

حيث يقيم الخدمات بناءً على توقعاته وتجاربه الفعلية؛ لذا فإن فهم مدى رضا المستفيدين يمكن المؤسسات من توجيه استراتيجياتها لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، وتعزيز التواصل معهم بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسات وضع معايير واضحة لقياس رضا المستفيدين، مما يساعد على تحسين الأداء وتعزيز الثقة بين المستفيدين والمؤسسة، وبالتالي تعزيز التفوق التنافسي والاستمرارية في السوق. (Angelova, & Zeqiri, 2011,237)

مما سبق يتضح أن رضا المستفيدين متمثلاً في الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، فعندما تتجاوز المدارس توقعات هؤلاء المستفيدين، فإنها تبني سمعتها وتجذب المزيد من الطلاب، وتحصل على دعم أوسع من المجتمع، وبذلك تتمكن المدارس من تعزيز مكانتها في السوق التعليمية، وزيادة نجاحها على المدى الطويل.

و- كفاءة الموارد البشرية:

تعتبر كفاءة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الميزة التنافسية لأية مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، فعلى الرغم من أهمية البنية التحتية والتكنولوجيا والاستراتيجيات المالية، إلا أن القوة الحقيقية لأية مؤسسة تكمن في الكفاءة والكفاءة الفعالة لمواردها البشرية.

وتتمثل الموارد البشرية في (الطالب- المعلم- القيادة الإدارية- الموجه الطلابي- الإداري- العامل) وهي مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات والكفاءات والخبرات؛ لذا يجب الاهتمام بهم من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص، والعمل على تنميتها من خلال التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه والالتزام، وإدارة الأداء. (جيران، 2020، 581)

وتسهم كفاءة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية، وتحفز الإبداع والابتكار؛ إذ يؤدي الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتوجيههم نحو الأهداف المؤسسية إلى تحفيزهم ورفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويستلزم ذلك توافر قيادة فاعلة تمتلك رؤية، وتكون قادرة على تخطيط الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية واستقطابها، والتعامل معها بشفافية، وتقدير جهودها وإنجازاتها وتمكينها، ووجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز خاصة بالعاملين، وتبني نظام لتقييم الأداء الوظيفي، وفق المسمى الوظيفي، ووجود نظام الحوافز، والتحفيز وفق الأداء المتميز، وقياس رضا الموارد البشرية، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وتشمل جميع الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، وتشمل: (المعلمين، القيادات، الإداريين). (رشيد، محمد، 2022، 154)

وينبغي أن يتوفر بالمؤسسة التعليمية موارد بشرية فريدة المهارات والقدرات، يصعب على المنافسين الحصول على مثلها؛ كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، قادرة على الإنتاج من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات والخبرات من خلال القدرات العالية على العمل، وترسيخ روح التعلم لدى الأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، وتنمية أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة، وضرورة توفير المناخ المناسب؛ لتنمية الاتصالات الإيجابية بين أفراد المؤسسة التعليمية. (عبدالأول، 2019، 88).

وتُعد كفاءة الموارد البشرية عاملاً أساسياً في بناء بيئة عمل تنافسية، فعندما تتمتع المؤسسة بعاملين مهرة ومتميزين في مجالاتهم، يمكنها تقديم خدمات متميزة وابتكارية، مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل خطوات تعزيز كفاءة الموارد البشرية توفير برامج تدريب وتأهيل،

واختيار العاملين بشكل موضوعي، وتقديم حوافز ومكافآت بناءً على الأداء، وتوفير بيئة عمل تشجع على التواصل وتقديم الدعم، وتطوير فرص التطوير المهني والحفاظ على بيئة نفسية ملائمة. (حمد، 2019، 356)

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية للمدرسة تعتمد على توافر قيادة تربوية فعالة داخل المدرسة، تعمل على استمرار تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رؤية المدرسة التنافسية ورسالتها، وأهدافها على المدى البعيد، والاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المدرسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، مما يؤكد على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المُثل التي يحتذى العاملون بهم ويتبعونها، وتوافر بيئة تشجع على الاتصال المباشر بين العنصر البشري بالمدرسة (معلم وقيادة وموجه وطلاب وإداري وعامل)، ووجود مدرّبين أكفاء لتدريب المعلمين والموجهين والطلاب والإداريين بالمدرسة.

ثانياً: الأطر المفاهيمية للقيادة الرقمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

1- مفهوم وأهمية القيادة الرقمية

تتناول الدراسة مفهوم وأهمية القيادة الرقمية فيما يلي:

أ- مفهوم القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي يعتمد على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الجودة والتميز في مختلف ميادين ومجالات العمل بالمؤسسة. (محمد، 2017، 65)

كما أنها نمط من أنماط القيادة التي يتطلبها التطور التكنولوجي وتحتاجها المؤسسات لإنجاز مهامها بأقل جهد وأقصر وقت وبجودة عالية، يمكن للقائد من خلالها ممارسة أدواره القيادية المتنوعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة بوسائل تقنية عالية الدقة والفعالية. (شينينجر، 2022، 12)

وهي عملية تأثير اجتماعي مدمجة في كل من السياقات القريبة والبعيدة بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، التي يمكن أن تنتج تغييراً في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء. (Arnold, 2021,107)

مما سبق أن القيادة الرقمية هي الاستخدام الشامل من جانب قائد المؤسسة للأدوات والتقنيات الرقمية بغية تحسين وتجويد العملية التعليمية وتحقيق التميز والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة في العصر الرقمي، ويتطلب ذلك تضافر جهود كافة العاملين لتحقيق تلك الأهداف.

ب - أهمية القيادة الرقمية

تظهر أهمية القيادة الرقمية في التعامل مع تطورات وابتكارات أدوات التكنولوجيا؛ حيث تمكّن العاملين في المجال التعليمي من استثمار الإمكانيات المتقدمة للتكنولوجيا الرقمية، كما تكمن أهمية القيادة الرقمية للمؤسسات التعليمية من خلال اعتمادها على التطبيقات الرقمية في أنها:

- تقضي القيادة الرقمية على العشوائية في الممارسات التربوية والتعليمية، وتؤدي إلى تحسين أداء كل من المعلم والطالب، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال، والقدرة على تلبية الاحتياجات المعرفية والعلمية للمتعلم.

- توفير بيئة مختبرية للتدريب مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن التطبيق العملي للمناهج الدراسية. (Saputra, N., and others, 2021,274)

➤ الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المنظومة التعليمية بالمدرسة ككل (معلمين وطلاب وقيادة ومناهج ومانٍ وقرارات وتنظيمات العمل المدرسي وإجراءاته) وإمكانية تلبية حاجات ورغبات الطلاب العلمية والمعرفية، وتحسين عملية حفظ واسترجاع للمعلومات التي يتم تخزينها، مما يسهل للعاملين

سرعة الوصول للمعلومات وترتيبها وتصنيفها، وتحديث المعلومات بشكل مستمر، وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء. (Brett, 2019,21)

➤ تحسين التفاعل بين أطراف المجتمع المدرسي، ورفع كفاءة مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات.

➤ تيسير إجراء الاتصالات بين الإدارات التعليمية والمدرسية المختلفة؛ وكذلك مع المؤسسات الأخرى وضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المختلفة في المدرسة، والحد من استخدام المعاملات الورقية.

➤ زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المؤسسة، مما يزيد الإنتاجية والجودة. (Heinemann, 2022,114)

➤ تمكين القرار وتعزيز النزاهة والعلاقات والتفاعلات الإنسانية من خلال وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة. (Roman, and others, 2019,862)

➤ بناء الوعي وإقناع أفراد المؤسسة والتأثير في سلوك وتوجهات الآخرين من خلال المهارات الرقمية والمواطنة الرقمية والتفاعل الرقمي والسلامة الرقمية وآداب التعامل عبر الإنترنت، باستخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة. (جابر وآخرون، 2022، 57)

➤ تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية، وتحسين كفاءة المدرسة مع المنتفعين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم، بالإضافة إلى تشكيل ثقافة مدرسية إيجابية لدى العاملين باستخدام تقنية المعلومات، وتعزيز الشفافية ودقة العمل، وتجنب الأخطاء اليدوية، وإنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد.

➤ كسب رضا المستفيدين بأعلى مستوى ممكن، والتحول في طريقة العمل من اليدوي إلى التقني، واستخدام المصادر الرقمية في التعامل مع البيانات رقمياً (جمع - تنظيم - حفظ - استرجاع)، وتحسين وتنويع علاقات العمل وزيادة معارف ومهارات العاملين عن طريق تحسين بيئة العمل المادية، وزيادة تأثير القادة على العاملين وتحفيزهم على العمل. (Sağbaşı, & Erdoğan, 2022, 18)

مما سبق تستطيع القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة؛ لتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقديم الخدمات بشكل آلي دون قيود مكانية أو زمانية، بالإضافة إلى تعزيز جودة العمليات الإدارية، وتوحيد الإجراءات وتسريع تنفيذها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف.

2- مراحل تطبيق القيادة الرقمية

تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، بداية من مرحلة التوثيق إلى التطوير التقني والتكنولوجي؛ كالآتي: (Luecha, and others, 2022, 21)

أ- **مرحلة التوثيق الإداري والقيادي:** وتشمل هذه المرحلة توثيق الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمي والصلاحيات والأعمال والمهام الوظيفية والخدمات التي تقدمها المدرسة، وتجرى عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمدرسة للاستفادة منها في عمليات التغيير والتحسين والتطوير المستمر.

ب- **مرحلة التطوير القيادي:** ويتم في هذه المرحلة التطوير الإداري، وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المدرسة، بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية، وتسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية والتطوير الأفقي للهيكل القيادي.

ج- مرحلة التطوير التكنولوجي والتقني: وترتكز على تحسين البنية التحتية للمدرسة وجميع جوانب التقنية كالبرمجيات والفنيين، وتشمل عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب، ومع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه.

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تمر بمراحل متسلسلة مخطط لها، متتابعة الخطوات والآليات، تبدأ بعملية التوثيق وجمع البيانات، ثم التطوير القيادي والتقني والتكنولوجي حتى تصل إلى قمة الخدمات القيادية الرقمية لدى القائد الرقمي.

3- وسائل تحقيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية

يحتاج تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية إلى وسائل على المستوى التنظيمي والفردى والقيادة والبنية التحتية؛ وتتمثل فيما يلي:

أ- القيادة الرقمية على المستوى التنظيمي:

وتتمثل القيادة الرقمية على المستوى التنظيمي فيما يأتي: (Eberl, & Drews, (2021,226)

- **الرؤية Vision:** تتم صياغة رؤية شاملة وطموحة وواضحة وملهمة ومقتعة ومستدامة، وتحدد قيمة المؤسسة وهدفها، وتخدم الرؤية أربعة أهداف:

- * تكون بمثابة خارطة طريق وتحدد اتجاه التغيير والمعرفة المطلوبة لذلك.
- * تحفيز المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- * توظيف وتوجيه التقنيات الرقمية التي تخدم الرؤية.
- * قيادة مؤسسة رشيقة قائمة على التعاون بقوة لتحقيق الرؤية.

- **الحوكمة Governance:** تبرز أهمية الحوكمة كجزء من القيادة الرقمية لتحديد الحدود التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية الرقمية، وتعمل الحوكمة على:

- تحقيق مبدأ خصوصية البيانات وجودة المعلومات.
- توفير أكبر عدد من العاملين المبتكرين لقيادة ومواءمة الابتكارات الاستراتيجية

- **القيم Values:** يتم التأكيد على قيم التنوع والاستدامة والثقة وحرية التجربة والانفتاح والشفافية والتركيز على العاملين (المعلمين والإداريين).

- **الثقافة Culture:** وتمثل الثقافة الرقمية القدرة على التواصل مع الآخرين عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع هذه التقنيات والالتزام بالأخلاقيات، وتشمل الطرق والتقنيات والوسائط الجديدة التي يمكن استخدامها لأداء المهام المطلوبة؛ حيث تضع الثقافة الرقمية في المقام الأول، وتشجع العاملين على المخاطرة والفضل، وتؤكد على العقلية الرقمية التجريبية والعقلية التي تركز على توسيع المعارف باستمرار والتفكير بشكل مختلف، وعلى النمو والفضول، مما يؤدي إلى الشعور بمزيد من التمكين والالتزام. (المهدي، 2020، 116)

- **القرارات Decisions:** تتطلب القيادة الرقمية عمليات اتخاذ القرار التي تمكن المدرسة من التصرف بحكمة وسرعة وتمكين جميع العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **الهيكل Structure:** إن القادة الرقميين بحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية والشبكات الديناميكية عالية الارتباط لدفع الإبداع، وتقليل الهياكل الهرمية لزيادة تحفيز العاملين والابتكارات والتمكين من خفة الحركة عند الاستجابة لمتطلبات المستفيدين المتغيرة.

ب - القيادة الرقمية على المستوى الفردي:

وتتمثل القيادة الرقمية على المستوى الفردي فيما يأتي: (Karakose, and others, 2021, 2)

➤ **إدارة الأفراد people management:** تدعم القيادة الرقمية العاملين في المؤسسات التعليمية، كما تساهم في تطويرهم وإدارتهم الذاتية، وتتطلب هذه القيادة تعزيز الدافع الجوهري للعاملين من خلال تحقيق توازن صحيح بين الحياة الشخصية والعمل في المدرسة، بالإضافة إلى دعمهم في فهم قيم المدرسة.

➤ **المعرفة Knowledge:** توفر نماذج للأعمال الرقمية، وتعزز ثقافة التعلم مدى الحياة، بالإضافة إلى توفير مجموعة متنوعة من المهارات التي تدعم المتعلمين وتحفز العاملين. **فرق افتراضية Virtual Teams:** تمثل الفرق الافتراضية أحد أبرز متطلبات القيادة الرقمية على المستوى الفردي؛ حيث يتطلب العمل في بيئة متصلة إنشاء فرق عمل افتراضية، ويتوجب على القادة الرقميين تدريب العاملين على التعاون في فرق متنوعة وموزعة؛ لمناقشة الملاحظات وحل المشكلات، كما تعد قيادة الفرق الافتراضية في سياقات مختلفة عنصراً أساسياً في القيادة الرقمية، وتعتبر مهارة حاسمة لتعزيز الفاعلية في العمل. **المشاركة والتواصل Collaboration and Communication:** تعمل المشاركة والتواصل بين العاملين بالمدرسة على تحفيزهم على التعاون عبر الوظائف والمدارس للعمل معاً، وذلك عبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

ج- القيادة الرقمية على المستوى القيادي:

وتتمثل القيادة الرقمية على المستوى القيادي فيما يأتي: (Luo and others, 2023,6)

- **الدور:** إن القائد الرقمي يتواصل مع الفريق كموجه ومدرب ودليل التعليم والتدريب، ويحتاج إلى مهارات ليكون صاحب رؤية، ويكون نموذجاً يحتذى به العاملون.
- **الأسلوب:** يقتصر تأثير القيادة الرقمية على أسلوب تطبيق المهارات الرقمية، فيدفع العاملين إلى الابتكار والإبداع، والمشاركة في صنع القرارات، كما أنه يوفر نهج المعاملات لتلبية المتطلبات التنظيمية، وتحفيز العاملين ليكونوا على دراية رقمياً، واعتماد تقنيات جديدة.
- **المهارات:** يمتلك القائد الرقمي مهارات كالابتكار والانفتاح والرشاقة، ومهارات الأعمال الرقمية، ومهارات عقلية، ومهارات العلاقات الاجتماعية.

د - **البنية التحتية للمؤسسة الرقمية:** تعد البنية التحتية من المتطلبات الأساسية للقيادة الرقمية،

وتتضمن: (Yusof, and others, 2018, 1482)

- شبكة اتصالات حديثة وقواعد بيانات، لسهولة التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية والكوادر البشرية.
- مجموعة من الأدوات منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي والأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية.
- توافر مزودي الخدمة بالإنترنت بأسعار المناسبة قدر الإمكان.
- تدريب الكوادر البشرية على استخدام أجهزة الكمبيوتر وقواعد البيانات وإدارة الشبكات والتعامل مع الممارسات الإدارية الرقمية مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقمي.
- توافر مستوى مناسب من التمويل من أجل الصيانة الدورية للأجهزة والشبكات والتدريب على التطورات التكنولوجية والتطبيقات الحديثة.
- توفير الأمن والسرية الإلكترونية؛ وذلك لحماية برامج المؤسسة التعليمية ومعلوماتها من العبث.

مما سبق يتضح أن تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية متعددة منها وسائل تنظيمية تشمل العديد من العناصر مثل الرؤية والقيم والثقافة والقرارات بالمؤسسة التعليمية البنية الهيكلية الواضحة وغير

المعقدة وتحديد الآليات والأدوات اللازمة لتنفيذها، وتوظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات؛ لتحقيق أهداف ومبادئ المؤسسة التعليمية، والعمل على دعم البنية الأساسية للرقمية من خلال الحوكمة، كما تشمل الوسائل الفردية على امتلاك المعرفة والثقافة اللازمة لإنجاز الأعمال بطريقة رقمية مع دعم ثقافة التعلم مدى الحياة، والتأكيد على الثقافة التشاركية التعاونية التي تدعم تنفيذ المهام المتنوعة، وتكوين فرق افتراضية قادرة على تحقيق الأهداف الموضوعية، والقدرة على إدارة الأفراد بهذه الفرق.

أما تطبيق القيادة الرقمية على المستوى القيادي تتمثل في فهم أدوارهم وامتلاك مهارات تساعدهم في أداء أدوارهم القيادية، بالإضافة إلى امتلاك أسلوب يساعد المعلمين والموظفين والطلاب ليكونوا على دراية رقمياً، واعتماد تقنيات جديدة. كما تتطلب القيادة الرقمية إنشاء بنية تحتية للمؤسسة تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال، وذلك من خلال توفير الأجهزة، والبرامج، والتمويل، وضمان الأمن الرقمي، وتوفير شبكات اتصال عالية السرعة والسعة مرتبطة بالإنترنت، والتي تربط جميع مؤسسات التعليم، كما يتيح هذا البناء للعاملين والطلاب وأولياء الأمور الوصول إلى المعلومات ذات الصلة من أي مكان، وفي أي وقت، مما يعزز التواصل والتفاعل بين جميع فئات المجتمع التعليمي.

4- دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

يُعرف نهج الإدارة المعاصر الذي يؤكد بقوة على إطلاق وتعزيز التحول الرقمي للمؤسسة باسم "القيادة الرقمية". وينبغي أن يكون "القادة الرقميون" الناجحون قادرين على جعل العمليات أكثر حداثة ومرونة وفعالية. وقادرين على استخدام الأدوات الرقمية بحكمة وقيادة المؤسسة بنجاح إلى العصر الرقمي، فإن عملية الرقمنة هي عملية تسلسلية ومصممة على غرار مهام الأرشفة والوصول والإدارة. (Satyendra, 2016, 12)

وتتعلق القيادة الرقمية بقدرة المديرين على توجيه الرؤية الشاملة للمؤسسة، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والتأثير على أصحاب المصلحة لتحقيق النتائج المرجوة. (Amayreh, 2020, 2371) وتتضمن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية. (Cortes, & Herrmann, 2021, 224) حيث حددت العديد من الدراسات العناصر الرئيسة للقيادة الرقمية، مثل الرؤية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. (Mistarihi, 2021, 57)

وتمكن هذه المكونات المؤسسات من التنقل في البيئات المعقدة والديناميكية والاستجابة بفعالية للتغيرات في المشهد التنافسي.

يُعرف القادة الرقميون بإيجاد رؤية مشتركة وإلهام الآخرين للالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. (Ho, and others, 2022, 835) وتُظهر المؤسسة نهجاً استباقياً من خلال توقع التغييرات في البيئة الخارجية ومواءمة الموارد والمهارات الداخلية بشكل استراتيجي للاستفادة بشكل فعال من الفرص الناشئة. (Qomar, & Sujianto, 2023, 141) بالإضافة إلى ذلك، يعزز القادة الرقميون ثقافة الابتكار، ويعززون التعلم، ويشجعون المخاطرة، وهي أمور ضرورية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Peng, 2021, 5)

وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث حول القيادة الرقمية في السياقات الغربية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات ثقافية أخرى. (Northouse, 2021, 600): ونظراً لأن المؤسسات تعمل بشكل متزايد في بيئات متنوعة وعالمية، فمن الضروري فهم كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية ممارسات القيادة الرقمية. (Solomon, & Steyn, 2017, 9) بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث الطولية والموجهة نحو العمليات لدراسة كيفية تطور القيادة الرقمية وتشكيل النتائج التنظيمية. (Boivie, and others) (2021, 1663)

وتتطلب عملية تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية مجموعة مراحل: (Jawaher, 2022,)

- 1- **مرحلة التوثيق الإداري:** تتضمن هذه المرحلة الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة والمزايا التي تقدمها.
- 2- **مرحلة تطوير القيادة:** وهي مرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وهي مرحلة تطوير إداري تتوافق مع متطلبات تطبيق القيادة الرقمية.
- 3- **مرحلة التطوير التقني:** تعني هذه المرحلة الاهتمام بعملية توفير البنية التحتية من الأجهزة والمعدات والتطبيقات اللازمة لتنفيذ الريادة الرقمية، وكذلك الموارد البشرية المؤهلة لإدارة وتشغيل هذه الأجهزة والمعدات.
- 4- **مرحلة بيئات التعلم الرقمية:** تعني هذه المرحلة الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية.

من خلال ما سبق عرضه في الفصل الثالث، والذي تناول الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية وآليات تحقيقها، يمكن استخلاص ما يلي:

- تنشأ الميزة التنافسية باكتشاف المدرسة طرقاً جديدة أكثر جودة وفعالية من الطرق والوسائل المستعملة من قبل المنافسين لتحسين نتائجها، وقدرتها على التكيف مع ثورة المعلومات والاتصالات ومواجهة منافسيها الذين يعملون معها في المجال نفسه والتميز عليهم.
- تتمثل خصائص الميزة التنافسية في الاستمرارية بالمنافسة والتجدد في مواردها ومدخلاتها وقياداتها والبيئة التكنولوجية والتعليمية مقارنة بالمنافسين، والمرونة ومناسبتها للأهداف وتحقيق النتائج.
- تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة والتكلفة والإبداع والمرونة، مما يؤدي إلى قدرتها على تقديم الخدمات وسرعة تلبية احتياجات المستفيدين بشكل مميز.
- تعمل الميزة التنافسية على تشجيع العاملين والمسؤولين بالمؤسسات على الابتكار والتجديد، واستثمار رأس المال الفكري، وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية، والعمل المستمر لتحقيق التفوق.
- تتحقق الميزة التنافسية في المدارس من خلال توافر عدد من الآليات، لعل أبرزها: إدخال التكنولوجيا المتطورة، والعلامة التجارية القوية، والتكلفة المنخفضة، والابتكار المستمر، ورضا المستفيدين، وكفاءة الموارد البشرية، وإيجاد الولاء.

ثالثاً: تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية

إن جهود المملكة العربية السعودية في دعم القيادة الرقمية للمدارس الثانوية وتحقيق الميزة التنافسية هي جزء من رؤية المملكة للتحويل الرقمي والتنمية المستدامة، وتوجد بعض البرامج التي تدعم هذه الجهود:

1 - مشروع تطوير Tatweer للتنمية التعليمية يُعتبر مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز للتنمية التعليمية (2007-2023) واحداً من الأبرز المشاريع التي تهدف إلى تعزيز التكنولوجيا والاتصالات في المناهج الدراسية السعودية، ويركز على دمج التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات (ICT) في جميع مستويات التعليم، بما في ذلك المدارس الثانوية، وتوفير التدريب للأساتذة وإنشاء مدارس خاصة للأشخاص ذوي الإعاقة. (Hanaky, 2021, 12)

2- برنامج المهارات الرقمية (Digital Skill Framework - DSF) يهدف هذا البرنامج إلى تطوير المهارات الرقمية للطلاب منذ المراحل الابتدائية وحتى المراحل الثانوية، وتعزيز جاهزيتهم

للاندماج في سوق العمل الرقمي، ويغطي البرنامج مجموعة واسعة من المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة. (Alanazi, 2022, 34)

3 - مبادرة Think Tech التي أطلقتها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT)، وتهدف إلى استثمار الإبداع والابتكار بين الشباب من خلال برامج وتشكيلات مختلفة مثل "قوافل المستقبل" و"المختبر الافتراضي" و"أولمبياد الروبوتات العالمي". (WRO) "وهذه المبادرات تسهم في تعزيز المهارات الرقمية وتشجيع الابتكار بين الطلاب. (Abdulrahman, Mohammed, 2024, 420)

4 - برنامج التمكين الرقمي للنساء والذي أطلقته وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ويهدف إلى تحسين المهارات الرقمية للنساء، وتوفير فرص القيادة والزعامة لهن في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا البرنامج يحظى بدعم كبير وجائزة من الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) في عام 2018.

5 - تحسين البنية التحتية الرقمية تعمل المملكة على تحسين البنية التحتية الرقمية في جميع أنحاء المملكة، بما في ذلك المناطق النائية، من خلال مشاريع مثل "الوصول اللاسلكي عالي السرعة (WBB)" الذي يهدف إلى توفير خدمات الاتصالات والتكنولوجيا بسرعة إنترنت تبلغ 10 ميجابايت في الثانية لكل منزل في المناطق الريفية، وهذا يسهم في تقليل الفجوة الرقمية وضمان الوصول المتساوي إلى الموارد الرقمية. (Kpmg, 2023, 23)

رابعاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية (الإطار الميداني للبحث).

اعتمد البحث على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وتم تقسيم البحث إلى عدد من المحاور القابلة للقياس، وضم أربعة محاور هي تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتشجيع الابتكار والتميز الرقمي وتوظيف التكنولوجيا والتقنية المتطورة، والمرونة الاستراتيجية لتمييز الأداء، وتم قياس كل محور بعدد من العبارات، وتم تعديل وتطوير استبانة البحث بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتحكيماها، وتكون مجتمع البحث من المعلمين والمديرين والوكلاء في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بكل من جدة ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية، وبلغ عددهم 828 وتمثل ما نسبة 5% من إجمالي عدد العاملين، وصممت أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة للإجابة عن أسئلة البحث بحيث تشمل ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأساسية وذلك حول خصائص عينة البحث.

والقسم الثاني: واقع تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ويمثلها (25) عبارة، وتم الإجابة عنها حسب مقياس ليكرت الخماس مع حساب وزن درجات الموافقة. وصممت الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، وعدلت الاستبانة، وتم قياس صدق وثبات لها، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتم إجراء المعالجة الإحصائية والتحقق من أسئلة البحث وفيما يلي استعراض أهم النتائج:

جدول (1)
نتائج تحقيق جودة الأداء المدرسي

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة										العينة	الظاهرة
				لا يتم		محايد		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	88	4.4	2202	2	8	6	29	5	27	25	125	62	311	المعلمون	1
1	88	4.4	1447	3	9	3	9	6	20	27	90	61	200	المديرون والوكلاء	
5	79	3.9	1970	9	44	11	57	6	31	24	121	49	247	المعلمون	2
5	79	3.9	1292	10	33	6	21	8	27	30	99	45	148	المديرون والوكلاء	
4	81	4.1	2025	6	28	13	63	5	24	25	126	52	259	المعلمون	3
2	80	4	1313	8	26	8	26	8	27	28	91	48	158	المديرون والوكلاء	
2	82	4.1	2047	3	17	12	62	7	33	27	133	51	255	المعلمون	4
م3	80	4	1317	7	24	6	20	8	26	35	115	44	143	المديرون والوكلاء	
م3	82	4.1	2050	3	17	11	53	7	36	30	151	49	243	المعلمون	5
م4	80	4	1310	6	19	5	16	13	41	38	124	39	128	المديرون والوكلاء	
6	78	3.9	1957	6	31	14	70	7	36	27	137	45	226	المعلمون	6
6	77	3.9	1266	8	25	6	19	13	44	39	129	34	111	المديرون والوكلاء	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (1) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:
المرتبة الأولى لعينة المعلمين والمديرين والوكلاء: عبارة رقم (1) وبلغ وزنها النسبي (4.4) وتقديرها الرقمي (2202) وتقديرها المئوي (88%)، والمرتبة الأولى لعينة المديرين والوكلاء: عبارة رقم (1)، وبلغ وزنها النسبي (4.4) وتقديرها الرقمي (1447) وتقديرها المئوي (88%)، وقد يعزى ذلك

إلى اهتمام إدارة المدرسة والمعلمين بوسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث إنها تساعد في الوصول إلى المعرفة الرقمية، وتنمية مهارات العاملين.

ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة لعينة المعلمين عبارة رقم (6) وبلغ وزنها النسبي (3.9) وتقديرها الرقمي (1957) وتقديرها المئوي (78%)، وفي المرتبة الأخيرة لعينة المديرين والوكلاء عبارة رقم (6) وبلغ وزنها النسبي (3.9) وتقديرها الرقمي (1266) وتقديرها المئوي (77%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تدريب العاملين في المجال الرقمي لأهميته في تحقيق التقدم والتميز في العملية التعليمية.

جدول (2)

نتائج تشجيع الابتكار والتميز الرقمي

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة								العينة	العبارة		
				لا يتم		محايد		ضعيفة		متوسطة				كبيرة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
1	84	4.2	2093	3	14	11	55	5	25	27	136	54	270	المعلمون	1
3	83	4.2	1364	3	10	7	23	9	31	32	105	48	159	المديرون والوكلاء	
4	82	4.1	2039	4	21	13	64	6	31	25	123	52	261	المعلمون	2
4	82	4.1	1347	4	12	8	26	10	33	31	101	48	156	المديرون والوكلاء	
م2	84	4.2	2093	3	16	11	54	5	24	27	133	55	273	المعلمون	3
1	86	4.3	1410	2	6	6	20	7	24	30	98	55	180	المديرون والوكلاء	
م3	84	4.2	2097	4	19	9	44	5	26	29	143	54	268	المعلمون	4
م2	86	4.3	1414	2	7	5	17	8	25	30	97	55	182	المديرون والوكلاء	
5	79	3.9	1974	6	30	11	56	9	45	30	148	44	221	المعلمون	5
5	77	3.9	1269	6	21	9	28	13	43	36	117	36	119	المديرون والوكلاء	
6	78	3.9	1955	5	25	14	72	8	41	29	147	43	215	المعلمون	6
6	74	3.7	1210	8	25	12	40	15	48	35	114	31	101	المديرون والوكلاء	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (2) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

المرتبة الأولى لعينة المعلمين: عبارة رقم (1) وعبارة رقم (3) وعبارة رقم (4) وبلغ وزنها النسبي (4.2) وتقديرها الرقمي (2092) وتقديرها المئوي (84%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تحقيق التميز الرقمي داخل المدرسة، واكتساب أفكار ومهارات جديدة للتطوير الإلكتروني، للوصول إلى حلول ابتكارية وإبداعية للمشكلات التعليمية التي تواجه العاملين بالمدرسة، وفي المرتبة الأولى لعينة المديرين والوكلاء: عبارة رقم (3) وعبارة رقم (4) وبلغ وزنها النسبي (4.3) وتقديرها الرقمي (1414) وتقديرها المئوي (86%)

ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة لعينة المعلمين عبارة رقم (6)، وبلغ وزنها النسبي (3.9) وتقديرها الرقمي (1955) وتقديرها المئوي (78%)، وفي المرتبة الأخيرة لعينة المديرين والوكلاء عبارة رقم (6) وبلغ وزنها النسبي (3.7) وتقديرها الرقمي (1210) وتقديرها المئوي (74%)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة وجود قنوات اتصال وضعف وجود برامج تنافسية مع مؤسسات المجتمع المدني.

جدول (3)

نتائج توظيف التكنولوجيا والتقنية المتطورة

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة										العينة	الترتيب
				لا يتم		محايد		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	88	4.4	2190	2	11	8	41	3	14	23	115	64	319	المعلمون	1
1	88	4.4	1437	4	13	4	12	6	21	22	73	64	209	المديرون والوكلاء	
5	81	4	2023	6	31	9	46	7	34	29	147	48	242	المعلمون	2
6	80	4	1320	7	24	6	19	9	29	33	109	45	147	المديرون والوكلاء	
2	86	4.3	2146	2	12	8	42	5	23	27	134	58	289	المعلمون والمعلمات	3
3	84	4.2	1381	4	12	5	16	9	30	31	103	51	167	المديرون والوكلاء	
4	82	4.1	2051	2	11	13	66	6	30	29	147	49	246	المعلمون	4
4	81	4.1	1336	4	12	8	26	8	26	38	126	42	138	المديرون والوكلاء	
3	85	4.3	2131	2	10	9	47	6	28	26	132	57	283	المعلمون	5
م2	88	4.4	1450	2	6	4	14	4	14	29	96	60	198	المديرون والوكلاء	
6	80	4	2002	5	25	11	57	9	43	28	141	47	234	المعلمون	6
م5	81	4.1	1332	5	15	8	26	10	33	32	104	46	150	المديرون والوكلاء	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (3) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

المرتبة الأولى لعينة المعلمين: عبارة رقم (1) وبلغ وزنها النسبي (4.4) وتقديرها الرقمي (2190) وتقديرها المئوي (88%)، وفي المرتبة الأولى لعينة المديرين والوكلاء: عبارة رقم (1) وبلغ وزنها النسبي (4.4) وتقديرها الرقمي (1437) وتقديرها المئوي (88%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على إظهار إنجازاتها أمام الآخرين على موقعها الإلكتروني.

ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة لعينة المعلمين عبارة رقم (6) وبلغ وزنها النسبي (4) وتقديرها الرقمي (202) وتقديرها المئوي (80%)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف وجود ميزانية خاصة بالتكنولوجيا المتطورة داخل المدرسة.

المرتبة الأخيرة لعينة المديرين والوكلاء عبارة رقم (2) وبلغ وزنها النسبي (4) وتقديرها الرقمي (1320) وتقديرها المئوي (82%)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمداد إدارة التعليم الإدارة المدرسية بالأجهزة الإلكترونية المناسبة في قاعات التدريب.

جدول (4)

نتائج المرونة الاستراتيجية لتمييز الأداء

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة										العينة	الظاهرة
				لا يتم		محايد		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	79	4	1983	4	19	17	84	4	22	29	145	46	230	المعلمون	1
1	77	3.8	1257	6	19	12	39	10	32	38	126	34	112	المديرون والوكلاء	
3	74	3.7	1861	7	34	20	98	5	26	31	157	37	185	المعلمون	2
2	67	3.4	1100	14	47	14	45	15	48	37	121	20	67	المديرون والوكلاء	
2	75	3.8	1882	7	33	20	98	5	24	29	144	40	201	المعلمون	3
3	65	3.3	1070	17	57	14	46	14	45	35	114	20	66	المديرون والوكلاء	
5	73	3.6	1823	7	33	23	114	6	32	28	139	36	182	المعلمون	4
5	63	3.1	1029	20	65	16	53	12	40	34	112	18	58	المديرون والوكلاء	
4م	74	3.7	1846	7	37	21	104	6	28	28	138	39	193	المعلمون	5
4م	65	3.3	1070	16	53	19	61	10	34	33	107	22	73	المديرون والوكلاء	
6	71	3.6	1784	10	49	21	103	8	41	26	129	36	178	المعلمون	6
6	61	3.1	1008	26	85	14	46	8	26	31	102	21	69	المديرون والوكلاء	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (33) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

المرتبة الأولى لعينة المعلمين عبارة رقم (1) وبلغ وزنها النسبي (4) وتقديرها الرقمي (1983) وتقديرها المئوي (79%)، وفي المرتبة الأولى لعينة المديرين والوكلاء نفس العبارة، وبلغ وزنها النسبي (3.8) وتقديرها الرقمي (1257) وتقديرها المئوي (77%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية واهتمامها بتشخيص التغيرات التي تطرأ على بيانات المستفيدين والمنافسين الموجودة على الإنترنت لدراستها ووضعها في الحسبان، حتى يكون الأداء متميزًا.

ومن ناحية أخرى جاءت أقل العبارات في المرتبة الأخيرة لعينة المعلمين عبارة رقم (6) وبلغ وزنها النسبي (3.6) وتقديرها الرقمي (1784) وتقديرها المئوي (71%). وفي المرتبة الأخيرة لعينة المديرين والوكلاء نفس العبارة، وبلغ وزنها النسبي (3.1) وتقديرها الرقمي (1008) وتقديرها المئوي (61%)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة اهتمام إدارة التعليم بتوفير نظام تشغيل احتياطي للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة عند تعطيل أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال.

خامساً: المقترحات الإجرائية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية

في ضوء ما تم تناوله من الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية والقيادة الرقمية بالمدارس والدراسات السابقة يمكن التوصل إلى المقترحات الإجرائية التالية:

- مراجعة المناهج الدراسية بالمرحلة الثانوية لتشمل تعليمات ومعلومات تتعلق بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- توفير قنوات اتصال وإيجاد برامج تنافسية مع مؤسسات المجتمع المدني.
- الاهتمام بإمداد إدارة التعليم الإدارة المدرسية بالأجهزة الإلكترونية المناسبة في قاعات التدريب.
- توفير نظام تشغيل احتياطي بإدارة التعليم للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة عند تعطيل أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال.
- إنشاء منصات للتواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتيسير تبادل الآراء والمقترحات.
- استخدام أنظمة إدارة التعليم الحديثة لتحسين التواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتوفير بيانات فورية.
- إدخال عناصر تفاعلية في المناهج من خلال استخدام المنصات الرقمية التي تعزز من تجربة التعلم.
- تنظيم ورش عمل دورية لتدريب المعلمين على تقنيات التدريس الحديثة، بما في ذلك استخدام الوسائل الرقمية.
- تعزيز مشاركة المعلمين في المجتمعات المهنية التعليمية أو المجتمعات الافتراضية التي تتيح توزيع المعرفة والخبرات بين المعلمين.
- تصميم الفصول الدراسية لتصبح بيئات تشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة بين الطلاب.
- دمج استراتيجيات تعليمية تحفز على التفكير النقدي، مثل المناقشات الصفية والبحوث.
- استخدام المنصات التعليمية الرقمية لتقديم محتوى دراسي ومهام تفاعلية تعزز من مهارات التعلم الذاتي.

- استخدام منصات التواصل الاجتماعي لنشر تحديثات المدرسة وتحسين التواصل مع المجتمع.
- تجهيز الفصول الدراسية بالتقنيات الحديثة مثل الشاشات الذكية، وأجهزة الكمبيوتر، والإنترنت عالي السرعة.
- تصميم بيئات تعليمية مرنة تسمح بالتعلم التفاعلي والتعاوني.
- تنظيم ورش عمل دورية لمناقشة المستجدات والممارسات التربوية الفعالة.

أهم النتائج

- أهمية توفير ميزانية خاصة لتدريب العاملين بالمدارس الثانوية على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة التعاون مع جهات حكومية والمؤسسات المختلفة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس.
- مراعاة توفير برامج توعية وورش عمل لشرح فوائد القيادة الرقمية وكيفية تأثيرها الإيجابي على العملية التعليمية.
- اهتمام إدارة المدرسة والمعلمين بوسائل التواصل الاجتماعي
- حرص إدارة المدرسة على تدريب العاملين في المجال الرقمي، وتحقيق التميز الرقمي داخل المدرسة.
- ندرة وجود قنوات اتصال وضعف وجود برامج تنافسية مع مؤسسات المجتمع المدني.
- حرص إدارة المدرسة على إظهار إنجازاتها أمام الآخرين على موقعها الإلكتروني.
- ضعف إمداد إدارة التعليم الإدارة المدرسية بالأجهزة الإلكترونية المناسبة في قاعات التدريب.
- حرص الإدارة المدرسية واهتمامها بتشخيص التغيرات التي تطرأ على بيانات المستخدمين والمنافسين الموجودة على الإنترنت.
- ندرة اهتمام إدارة التعليم بتوفير نظام تشغيل احتياطي للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة عند تعطل أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال.
- أهمية وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في التعليم عامة والمدارس الثانوية خاصة.
- ضرورة تصميم بيئات تعليمية مرنة تسمح بالتعلم التفاعلي والتعاوني بالمدارس الثانوية.

أهم التوصيات

- عمل برامج تدريبية شاملة لجميع أعضاء الكادر التعليمي والإداري حسب احتياجاتهم.
- وضع نظام تقييم دوري للأداء الأكاديمي للطلاب وأداء المعلمين، وتقويم جودة تطبيق البرامج التعليمية.
- جعل بيئة العمل بالمدارس الثانوية مناسبة لتكون مجالاً خصباً للإبداع وابتكار العاملين.
- توفير روح الإبداع والمبادرة لدى العاملين في المدارس الثانوية، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات.
- إقامة ورش عمل دورية لتدريب المعلمين على تقنيات التدريس الحديثة، بما في ذلك استخدام الوسائل الرقمية.
- إنشاء منصات تعليمية رقمية لتقديم محتوى دراسي ومهام تفاعلية تعزز من مهارات التعلم الذاتي.
- إمداد إدارة التعليم الإدارة المدرسية بالأجهزة الإلكترونية المناسبة في قاعات التدريب.

- عمل نظام تشغيل احتياطي بإدارة التعليم للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة عند تعطيل أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال.
- وضع برامج تدريب للعاملين في المجال الرقمي، وتحقيق التميز الرقمي داخل المدرسة.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، إيمان (2022): احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية، *مجلة رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، 42(164). (ص ص125-165)
- إبراهيم، عامر، مصطفى، ربحي (2000): *مصادر المعلومات من عصر المخطوطات إلى عصر الإنترنت*، دار الفكر، الأردن.
- أحمد، إيمان (2022): تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية بالمدارس الثانوية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- أحمد، خالد (2019): *التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية*، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- أسعد، نوال (2022): معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(3)، الأردن. (ص ص497-517)
- المملكة العربية السعودية (2020). *وثيقة برنامج التحول الوطني*، متاح على <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp> بتاريخ 10-2-2023
- المهدي، نوري (2020): *المدخل إلى الإدارة الإلكترونية*، ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.
- ثابت، إدريس (2003): *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)*، ط1، دار الجامعة، القاهرة.
- جابر، يوسف وآخرون (2022): *التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة*، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- جبران، مسفر (2020): رضا المستفيدين عن برامج الخدمة المجتمعية المقدمة في جامعة المجمعة، *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، جامعة الطائف، مجلد6، عدد22، السعودية. (ص ص571-606)
- حسين، مصلحة (2021): تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، 66، الإمارات العربية المتحدة. (ص ص217-246)
- رجب، مصطفى، طه، حسين (2008): *مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد*، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- رشيد، حكمت، محمد، محمود (2022): *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعود، عواطف (2020): *معوقات التحول الرقمي في مكاتب إدارات التعليم بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- سعيد، نوال (2022): الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات، *رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج بالسعودية، 43(165)، (ص ص115-135)
- شينينجر، إريك (2022): القيادة الرقمية تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة، ط1، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عامر، سمية (2016): *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة*، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.

- عبد الأول، فاتن، (2019): *الاقتصاد المعرفي رؤية للاستدامة بالوطن العربي*، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- عبد الحميد، رجب (2022): *المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري*، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدالرحمن، زبيدة (2018): *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، 70(2)*، (صص 527-573)
- فاروق، عبير (2017): *ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، 18(9)*، (صص 373-414)
- فاضل، وائل (2018): *رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- فرحان، علاء (2017): *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر*، ط2، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مجمع اللغة العربية (2010): *المعجم الوجيز*، ط1، القاهرة، المطابع الأميرية.
- محمد، أسامة (2012): *إدارة الإبداع والابتكارات*، ط1 دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد، خالد، محمد، وائل (2019): *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد، سيد (2016): *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد، صلاح وآخرون (2022): *الشمول المالي والميزة التنافسية*، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد، ماهر (2017): *القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم*، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد، مروة (2021): *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.*
- محمد، هند (2022): *تطوير إدارة الموهوبين بمديريات التربية والتعليم بمصر في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.*
- ميرفي، كريستوفر (2007): *فن إدارة التنافس*، ط1، ترجمة: خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ثانياً المراجع الأجنبية:

Alanazi, A. T. (2022) “Digital Leadership: Attributes of Modern Healthcare Leaders. *Cureus*, Vol. 14, No.2, 2022 (P.p.1-14)

Agustina, R.and others (2020): “Influence of the Principal’s Digital Leadership on The Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self Efficacy, and Work Engagement” *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), (P.p.24–40)

- Amayreh, K. (2020): “The Role of Strategic Leadership in Increasing Ethical Practices Among Pharmaceutical Organizations in Jordan” **Management Science Letters**, No. 10. (P.p.100-125)
- Abdulrahman, B. M. A., & Mohammed, S. M. (2024). “The Impact of Digital Leadership on Service Economies in Service Ministries in The Kingdom of Saudi Arabia. **Journal of Logistics, Informatics and Service Science**, Vol.11, No.8, 2024, (P.p. 419-437).
- Abjulai, Mohammed and others (2012): Intellectual And Capital And Firm Performance: An Epirical Stuby Of Software Fims In West Africans, **The Afrcan Jounal Of Infat Mation Systems** ,4,(1).(P.p.145- 188)
- Akmaludin, L. and others (2019): “Study of the Competitiveness of Vocational High School Graduates towards Learning Outcome in Central Lombok Regency” **International Journal Understanding**, 6(3). (P.p.321- 365)
- Al-Najjar, F.J. (2016): “Social Responsibility and Its Impact on Competitive Telecommunication Advantage (An Applied Study on Jordanian Companies” **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 7, No 2.(1-14)
- Arnold, Deborah (2021) :”Supporting Leadership Development in European Universities A Mixed Methods Study of Digital Education Leadership Literacies for Higher Education” **P.H.D.** Universitat Oberta de Catalunya.
- Amesho, K. and others (2021): “Key Challenges Facing Metropolitan Cities or Municipalities in Managing Competitive Advantage through Technology and Innovation”. **Africa’s Public Service Delivery & Performance Review**, Vol. 9, No1.
- Angelova, B. & Zeqiri, C. (2011): “Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)” **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 1.
- Boboqulov, C. (2023): “Effective Use of Games in Teaching Skills to Elementary School Students” **Theoretical Aspects in the Formation of Pedagogical Sciences**, Vol. 2, No 4.
- Boivie, S. and others (2021): “Corporate Directors' Implicit Theories of the Roles and Duties of Boards” **Strategic Management Journal**, 42.
- Brett, J. (2019): **Digital Evolving LeadershiAustralia: spencer science media**.P.21.
- Christian, Hofmeister and Matthias, Pilz, (2020) “Using E-Learning to Deliver In-Service Teacher Training in the Vocational Education Sector”

- Perception and Acceptance in Poland” **Italyand Germany Education Sciences**, 3 July 2020, Vol. 10, No.3
- Cortes, A., & Herrmann, P. (2021): “Strategic leadership of Innovation: a Framework for Future Research” **International Journal of Management Reviews**, Vol.23.
- Ejrami, M. and others (2016): “The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies” **Procedia Economics and Finance**, Vol. 36, No. 16.
- Erichsen, J., & Waldow, F. (2020):“Fragile Legitimacy: Exclusive Boarding Schools Between the Meritocratic Norm and their Clientele’s Desire for a Competitive Advantage” **European Education**, Vol. 52, No 2.
- Eberl, J.& Drews, (2021): “Digital Leadership – Mountain or Molehill? A Literature Review, Innovation through Information Systems. Nternationale Konferenz Wirtschaftsinformatik” **Germany: Springer International Publishing**.
- Francis Cottet, (2013): “**Comment Financer l’innovation dans les PME-PMI guide pratique**” Cépaduès Editions, Toulouse –France.
- Gnanakkan, E. (2019): “Competitive Advantage: Its Importance and Impact on Design of Strategy” **Scholar: National School of Leadership**, Vol. 8, No 2.
- Hanaky, K.(2021) “Leadership Development in Saudi Arabia’s Private Sector: A Mixed Methods Approach” **Ph.D.**, University of San Diego.
- Hamzah, N. and others (2021): “The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia” **Journal of Education and E-Learning Research**, 8(2), P.p.216-221.
- Heinemann, G. (2022): “Intelligent Retail the Future of Stationary **Retail**” **Springer Fachmedien Wiesbaden**.
- Hina, Khan & Harry, Mantlay (2009): Implementing Service Excellence in Higher Education Training. **Education and Training**, 51(8).
- Ho, G. and others (2022): “Conceptual Framework of Strategic Leadership and Organizational Resilience for the Hospitality and Tourism Industry for Coping with Environmental Uncertainty” **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, Vol. 6, No. 2.
- Idemudia, E. C. (Ed.). (2020): “**Handbook of Research on IT Applications for Strategic Competitive Advantage and Decision Making**” IGI Global.

- Jawaher Naish (2022): “The Degree of Digital Leadership Practice by Secondary School Principals in Khamis Chotai Governorate” **Al-Azhar University, College of Education**, Part Two, Issue.
- Karakose, T, and others (2021): “Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic” **Sustainability**, Vol.13, No.23.
- KPMG. “Tech Survey Saudi Arabia: Insights from technology leaders on digital transformation progress and digital maturity, 2023 [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/\(15/10/2024](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/(15/10/2024)
- Khan, S. and others (2019): “Investment in Intangible Resources and Capabilities Spurs Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 26, No2.
- Koteler, Ph. & Gray Armstrong (2014): “Principles of Marketing” 4th Ed **Prentice Hull, U.S.A.**
- Luecha, C., and others (2022): “Program Development of Digital Leadership for School Administrators under the Office of Primary Educational Service Area” **World journal of Education**, Vol.12, No.2.
- Mistarihi, A. (2021): “Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar” **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, No. 9.
- Mullakhmetov, K. and others (2019): “Administrative Innovations as Necessary Condition of Competitiveness in Schools”. **Journal of Educational and Social Research**, 9(4).
- Nicodemus, T., & Egwakhe, J. (2019): “Technology Transfer and Competitive Advantage” **The managers’ perspective. Technology**, Vol. 11, No 28.
- Northouse, P. (2021): “**Leadership: Theory and Practice**” Sage publications.
- Obeidat, Ulya and others (2021): “The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage: The Mediating Role of Innovation” **Management Scienc Letters**, Vol. 11.
- Palilingan, V., & Batmetan, J. (2019):” Competitive Intelligence Framework for Increasing Competitiveness Vocational High School Management” *In 5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training*. Atlantis Press.
- Peng, M. (2021): “**Global Strategy. Cengage Learning**” P. 562. Available at: [https://hbr.org/11/what-is-strategy,\(10/3/2024\)](https://hbr.org/11/what-is-strategy,(10/3/2024)).

- Powell, S. (2023): “**The Ideology of Competition in School Music**” Oxford University Press.
- Qomar, M., & Sujianto, A. (2023): “Strategic Leadership as the Primary Force of Islamic Boarding School for Sustainability” **International Journal of Technology and Education Research**, No. 1.
- Quaye, D., & Mensah, I. (2019): “Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana ” **Management Decision**, Vol. 57.
- Roman, A.and others (2019): “Defining e-Leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment” **Public Administration Review**, Vol.79, No.6.
- Saputra, N., and others (2021): Digital Skill during covid-19: Effects of Digital Leadership and Digital Collaboration. **Journal of Applied Ma(JAM)**, Vol. 19, No. 2.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F.(2022): “Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review” **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, Vol.3, No.1.
- Satyendra,S. (2016): “Digitalization Process. ispatguru.com/digitalization-process,
- Sheninger, E. (2019): **Digital leadership: Changing paradigms for** Corwin Press. **Changing Times**. California:
- Silitonga, R. and others (2023): “The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance” **Journal of Management Studies and Development**, Vol. 2, No 1.
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017): “**Leadership Style and Leadership Effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship?** ” *Acta Commercii*, No. 17.
- Sterrett, W., & Richardson, J. W. (2020): “Supporting Professional Development through Digital Principal Leadership” **Journal of Organizational & Educational Leadership**, 5(2).
- Soewartini, Sudarmo, and others (2017): “Brand Equity and Competitive Advantage Based Market Strategy and Marketing Mix Strategy to Improve Marketing Performance in the Bottled Water Business” **South East Asia Journal of Contemporary Business**, Economics and Law, Vol. 2, No 2, April.
- Sunu, I. (2022): “The Impact of Digital Leadership on Teachers’ Acceptance and Use of Digital Technologies” **Mimbar Ilmu, Universitas Pendidikan Ganesha**, 27(2).

Suksai, T. and others (2021): “A Digital Leadership Development Model for School Administrators in Basic Education to Fulfill the Thailand 4.0 Policy” **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research**, 10, (2).

Thangeni, F. (2022): “Digital Leadership: Towards Developing an Innovative Technology-led Culture of Learning in Rural Limpopo Schools” **Ph.D. Thesis**” University of Johannesburg.

Yusof, M. and others (2018): “Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia” **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, Vol.8, No.9.

Wood, Lisa (2000): “Brand and Brand Equity: Definition and Management” **Journal of Management Decision**, Vol. 38, No.9.(P.p.12-22)