

دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على إدارة تعليم ظهران الجنوب)

## Managers' managerial skills role in achieving competitive advantage

(Applied study on the management of South Dahran's education)

إعداد الباحث/ حمد بن صالح مسفر ال حارث

ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، منطقة عسير، المملكة العربية السعودية

إشراف الدكتور/ عبد الله بن علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية بابها، المملكة العربية السعودية

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم ظهران الجنوب، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (140) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد دور إيجابي للمهارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، يوجد دور إيجابي للمهارات الفكرية، الإنسانية، الفنية، في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات الفكرية للمديرين مرتفعة جداً وأظهرت أيضاً أن المهارات الإنسانية لدى المديرين مرتفعة وأظهرت أيضاً أن المهارات الفنية للمديرين متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية، وأوصت الدراسة الاطلاع على القوانين واللوائح الخاصة بالعمل، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتفكير في المشاكل، والعمل على القيام بالدور الاجتماعي وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق منسجم، تفعيل دور الاجتماعات وجلسات الحوار بفاعلية، ومساعدة العاملين على تنمية أنفسهم مهنيًا، تفعيل برامج التطوير المهني للعاملين لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، وإقامة حلول مبتكرة للمشاكل الحالية والمتوقعة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الإدارية، الميزة التنافسية، إدارة تعليم ظهران الجنوب، المديرين.

## Managers' managerial skills role in achieving competitive advantage (Applied study on the management of South Dahrhan's education)

### Abstract

The study in the study community in the study community aimed at obtaining education provided by the south, and sample consisting of the study community was selected in the study community (140) employees, and the study reached some results., the most important of which is that there is a positive role for managerial skills in achieving competitive advantage. There is a positive role for intellectual, human, and technical skills in achieving competitive advantage. The results of the study also showed that the level of managers' intellectual skills is very high and also showed that managers' human skills are high. It also showed that the technical skills of the managers are medium, and the results of the study showed that there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ). In the answers of the research personnel about the level of the dimensions of administrative skills, the study recommended reviewing the laws and regulations related to work, as well as the participation of workers in making decisions and thinking about problems, working to play the social role and establishing good relations with workers, encouraging teamwork within a harmonious team, activating the role of meetings and sessions Effectively dialogue, assisting workers in developing themselves professionally, activating professional development programs for workers to increase workers' skills and cognitive ability, and establishing innovative solutions to current and expected problems.

**Keywords:** Management Skills, Competitive Advantage, Southern Dhahran Education Management, Managers.

## 1. مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها وتتعاظم المهارات الإدارية من خلال الكشف عن المهارات التي يحتاجها المديرين في مختلف المستويات الإدارية بتوجيه جهود هذه الأجهزة نحو الدورات التدريبية اللازمة لكل مستوى إداري ونوعية الدورات الواجب عقدها للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة. (عبد العزيز والعامري، 1423هـ، 232).

يعتمد نجاح أي مؤسسة في عملها على امتلاك مديريها للمهارات الإدارية اللازمة للإدارة في هذه المؤسسة، حيث يعتمد نجاح العمل وظهور مخرجاته بشكل مرضٍ على المديرين في هذه المؤسسات، وقد ظهر الاهتمام بضرورة توافر المهارات الإدارية والقيادية لمديري المنظمات في السنوات الأخيرة، حيث يؤدي ذلك لتحقيق المنظمات لأهدافها التي أنشئت من أجلها، كما أن المهارات الإدارية من الموضوعات التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا. (الأسود والشاعر، 2020: 156)

تعد مداخل الميزة التنافسية في المؤسسات خاصة التعليمية منها منصات لتحقيق تميز هذه المؤسسات وتفردتها، وذلك من خلال وظائفها الأساسية، فمما لا شك فيه أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً مميزاً من أجل الحرية والثقافة والإبداع، لذلك ينطلق التميز في التعليم وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، ومن الربط بين النظرية والتطبيق واستيعاب المتغيرات المعاصرة والتطبيقات التكنولوجية مما يؤسس بناء مجتمع تعليمي متميز وتكثيف الإنتاجية لجميع العناصر المكونة للعملية التعليمية. (شليبي، 2018: 2)

### 1.1. مشكلة البحث

يعاني معظم القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمختلف قطاعاتها من عدم امتلاك موظفيها المهارات الإدارية اللازمة بشكل كافي، وعليه ولكي تحقق هذه القطاعات الحكومية التنافسية مع مثيلاتها عالمياً لابد أن يتمتع موظفيها في مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكلة إليهم. وبالنظر ولما تشهده بيئة الأعمال من منافسة شديدة في جميع المجالات بما فيها المنظمات التعليمية، فلا يمكن لأي منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم والاستمرار ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في نفس المجال.

بناء على ما سبق فإن الباحث سيقوم بتنفيذ دراسة لمعرفة دور المهارات الإدارية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم ظهران الجنوب، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي:

**ما دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم ظهران الجنوب؟**

ويتفرع من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد دور للمهارات الفكرية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب؟
- 2- هل يوجد دور للمهارات الإنسانية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب؟

- 3- هل يوجد دور للمهارات الفنية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور المهارات الإدارية لدى المديرين في إدارة تعليم طهران الجنوب وفقاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

#### - الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناوله موضوع مهم وحيوي يشغل الباحثين الإداريين والمديرين على حد سواء والذي يتمثل في طريقة تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم طهران الجنوب من خلال معرفة ما هي المهارات الإدارية المتوفرة للمديرين في إدارة التعليم وكيفية الاهتمام بها وتطويرها، ويحاول البحث أن يبين دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية.

#### - الأهمية التطبيقية:

- أ- تتمثل الأهمية التطبيقية في أنها ستطبق على إدارة تعليم محافظة طهران الجنوب لتحقيق النمو والتقدم.
- ب- إثبات أن تطبيق المهارات الإدارية له دور في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب.
- ج- تقديم نتائج ومقترحات تساعد إدارة التعليم في تحقيق الميزة التنافسية.

### 3.1. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية لدى المديرين على تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب من وجهة نظر العاملين فيها ويتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على دور المهارات الفكرية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.
- 2- توضيح دور المهارات الإنسانية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.
- 3- إبراز دور المهارات الفنية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.
- 4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات لدى المديرين في إدارة تعليم طهران الجنوب وفقاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 4.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة فلا بد من صياغة فرضيات تحيب على تلك الأسئلة لذلك جاءت فرضيات الدراسة والتي بنيت على نتائج الدراسات السابقة على النحو التالي:

يسعى الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) للمهارات الإدارية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب، ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- 1- يوجد دور إيجابي للمهارات الفكرية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.

- 2- يوجد دور إيجابي للمهارات الانسانية لدى المديرين في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.
- 3- يوجد دور إيجابي للمهارات الفنية لدى المديرين لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة تعليم طهران الجنوب.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

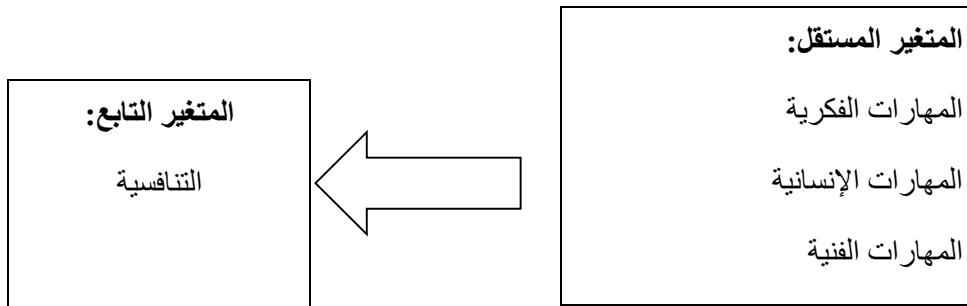
### 5.1. نموذج الدراسة:

**المتغير المستقل:** المهارات الإدارية والتي تكون من ثلاثة أبعاد ذكرها (رضوان، 2020) وهي:

- 1- المهارات الفكرية.
- 2- المهارات الإنسانية
- 3- المهارات الفنية.

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية، وسيتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على دراسة (عساف، 2018)

#### شكل 1: نموذج الدراسة



### 6.1. حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: المهارات الإدارية بأبعادها الفكرية، الإنسانية، الفنية، والميزة التنافسية.
- الحد المكاني: إدارة التعليم بمحافظة طهران الجنوب.
- الحد الزمني: تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام 1443هـ/2021م.
- الحد البشري: العاملين بإدارة تعليم طهران الجنوب.

### 7.1. المصطلحات المستخدمة:

يشتمل البحث على المصطلحات التالية:

وتعرف المهارات الإدارية: بأنها مستوى الدقة والسرعة والإتقان الذي يمتلكه الفرد وقدرته على استخدام مدخلات العمل استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن. (اشتوي، 71، 2017).

الميزة التنافسية: عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (الزهيري، 2018، 27)

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.1.2. الإطار النظري

#### 1.1.2.1. المحور الأول: المهارات الإدارية

##### أنواع المهارات الإدارية

هناك ثلاثة أنواع من المهارات الإدارية ذكرها (عبد الجبار، 2017، 397)

1- المهارات الفكرية: وهي عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد لمعالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات إلى التنبؤ بالأمر وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول إلى استنتاجات، والتنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط في المنظمة ككل، وهي متعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف .

2- المهارات الإنسانية: هي تلك المهارات الخاصة بعمل الفرد مع الآخرين بوصفه عضوا في التنظيم، وتتعلق هذه المهارات بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، وخلق روح من العمل الجماعي لديهم، وكيفية التأثير في سلوكهم وجذبهم إليه وتعاونهم معه وتوجيههم بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة

3- المهارات الفنية: وتشير إلى المهارات القائمة على معرفة متخصصة، وتتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التدريب أو الخبرة العملية (الممارسة) ليتمكن الفرد من تأدية ما هو مطلوب منه، فهذه المهارات تسمح بالاستخدام الفعال للطرق والأساليب والإجراءات للمهام الواجب أدائها بالشكل المطلوب الذي يكفل تحقيق الهدف.

##### تقسيم المهارات حسب شموليتها:

تقسم المهارات حسب شموليتها إلى قسمين هي: (بكاي، قريط، 2016، 8)

- مهارات عامة وأساسية: وهي تلك المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة، والتي غالبا ما تكون فكرية ونظرية، والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف، لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة

- مهارات متخصصة: وهي المهارات التي توفر معلومات نظرية وعملية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو القيام بأعمال بذاتها دون غيرها، وهذا النوع من المهارات المطلوبة لأداء أعمال أخرى.

##### أساليب تنمية المهارات الإدارية:

تظهر أساليب تنمية المهارات الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تهتم بالعنصر البشري الذي يمثل الدعامة الرئيسية لأي عمل، وكلما كان اختيار الأساليب بدقة كانت النتائج أفضل. تنمية المهارات الإدارية أمرا حتميا في عصر تنمو فيه المعلومات وتتطور التقنيات وتلاحق الأفكار والنظريات في التنمية والتطور بشكل كبير، لكونها تخدم المنظمة وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم، وتساعد على تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو بيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة ومن هذه الأساليب حسب ما يراه (ابوسمره، 2019، 30)

1- التعليم من خلال التدريب: كل عملية تدريب تتضمن نوعا من التعليم، ويتجسد هذا الأسلوب في البرامج التطويرية التي تتضمنها المعاهد والمؤسسات التدريبية المتخصصة، ويرشح لها أشخاص يتم اختيارهم وفق لإحتياجات منظماتهم ومستوياتهم الوظيفية، ويعمل هذا الأسلوب على تطوير قدرات ومهارات العاملين واكتسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء عملهم الحالي والمستقبلي على النحو الأمثل.

2- مناصب الملاحظة: هي الاهتمام بالتعليم من خلال الملاحظات، وتعد هذه المناصب من الأمور الجيدة للتنمية الإدارية.

3- التعليم أثناء العمل: هي من أكثر الطرق الشائعة وتتميز بفعاليتها لتقديم التدريب للإداريين؛ حيث تساهم التجارب الميدانية بتعزيز المهارات الخاصة بهم.

4- هيكل التنظيم اللامركزية: تفويض السلطات إلى جميع مستويات الإدارة، فالإدارة العليا تفوض السلطة إلى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

**وتتعدد أساليب اكتساب وتعليم المهارات:**

من أساليب اكتساب وتعليم المهارات ما يلي: (كلوب، 2011، 196)

- أساليب التعليم عن طريق المحاضرات والمناقشات والقراءة ولعب الأدوار.

- أساليب تعليم تتمثل في تدريب باستخدام جماعات التدريب ودراسة الحالة والتمارين وبصفة عامة يمكن تعليم المهارة يتطلب القدرة على ملاحظة طبيعة المهارة المكتسبة من خلال الممارسة أو على الأقل توفر إطارا مرجعيا عن طريق القراءة المتفحصه يتضمن وصف كيفية أداء المهارة المراد اكتسابها، وهناك فرض لأعضاء الجماعات لممارسة المهارة من خلال خلق مواقف في حياة الجماعة لأي مستوى ترضيه الجماعات، وعندئذ يمكن أن تنقل خبرة العضو التي اكتسبها عن طريق سلوك المتعلم من خلال المواقف المختلفة في حياة الجماعة إلى المواقف الجماعية المتشابهة بالمجتمع.

**مستويات تطوير المهارة المكتسبة:**

أبرز مستويات تطوير المهارات المكتسبة للعاملين ما يلي: (بكاوي، قرقيط، 2016، 9)

- اكتساب المهارة: بمعنى تعلم الإجراء ومعرفة الخطوات وتتبعها.

- كفاءة المهارة: أي معرفة الخطوات وتتبعها وأداء الإجراء بحيث يكون هذا الهدف هو الوصول إلى هذا المستوى في نهاية برنامج التدخل المهني.

- إتقان المهارة: وذلك بمعرفة الخطوات وتتبعها والكفاءة في الإجراء، وفي المعتاد يتم التوصل إلى هذا المستوى بعد أداء الإجراء بنجاح من خلال المجال العام للممارسة عبر فترة ممتدة من الزمن.

**محددات المهارات الإدارية:**

للمهارات الإدارية محددات عديدة ومن هذه المحددات: (شعيب، 68، 2014)

- اكتساب ونقل المهارات للقيادات والمرؤوسين من خلال التدريب المنهجي المنتظم. تشجيع التأهيل الإداري.. الإعداد القيادي.. جميع المعلومات وتوظيفها. تشكيل مجموعات العمل..

اللقاءات والاجتماعات الدورية.

- المهارات الإدارية: هي نموذج تطبيقي لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وسيطرة بالتوجه الأكثر تحديدا نحو واحدة أو أكثر من هذه الوظائف لكل مهارة إدارية على حده.

- المهارات الإدارية: يدعمها المهارات الإدارية الثانوية أو الإضافية.. ومنها اكتساب واستخدام القوة.. اختيار النموذج القيادي الفعال.. إعداد البرامج التدريبية.. تصميم الوظائف التحفيزية.. تنمية الثقة التبادلية.. قراءة ثقافة المنظمة.. المسح الاجتماعي البيئي.. تقييم ظاهرة التنوع والتعدد.

### دور المهارة في تعزيز نجاعة المؤسسة اقتصاديا:

أن نمو المؤسسة وتحقيقها للنجاعة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال التكوين. فالانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصعيد الاهتمام بتنمية مهارات المورد البشري، والتركيز عليه وأصبحت القدرة على توفير دورات تكوينية للعمال وفق استعداداتهم ووفق احتياجاتهم الحقيقية مصدرا متجددا للميزة التنافسية، وأصبح هذا الدور -تنمية المهارة- مهما في تدعيم الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة. فالمؤسسة التي تتحكم في المهارات الفنية والتقنية يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية ويمكنها إنشاء تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة ذات جودة عالية تمكنها من كسب عوائد مالية وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة.(زيتوني،2015، 10)

### 2.1.2. المحور الثاني: الميزة التنافسية:

#### أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهما بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. (خليل،2017، 132)

#### خصائص الميزة التنافسية

كما أنه من المفترض أن تحدد خصائص الميزة التنافسية في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، وذلك من خلال ما ذكره: (عساف،2018، 210)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل.
- أن تتسم بنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق التغيرات البيئية.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها.
- أن تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.



### مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة تصنيفات مختلفة لمصادر الميزة التنافسية في المؤسسات فتم تصنيفها إلى: (محمد أحمد، 2015، 114)

1. المصادر الداخلية: والمرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.

2. المصادر الخارجية: وتتشكل من مستجدات البيئة المحيطة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة في تحقيق التميز.

### معوقات تحقيق الميزة التنافسية

رغم أهمية وجود الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية إلا أن هناك عددا من المعوقات تحول دون تحقيقها داخل هذه المؤسسات بعضها نابع من داخل المؤسسة والبعض الآخر من خارج نطاقها ومن أبرز هذه المعوقات وهي على النحو التالي: (الاسطل، 2013، ص19).

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المؤسسات.

2. إنخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية.

3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.

4. غياب حرية المديرين.

5. ضعف العمل بروح الفريق وحلقات الجودة.

6. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.

7. تدني الأداء الفاعل للعمليات.

8. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

### 2.2 الدراسات السابقة:

#### 1.2.2 الدراسات التي تناولت المحور الأول: المهارات الإدارية

1- دراسة جمال الدين، (2019). بعنوان "المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد عند تسييره للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي لا يسع القائد الإداري الاستغناء عنها عند تسييره للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية متوفرة بدرجة متوسطة

2- دراسة حسين (2019). بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من المهارات الإدارية وإدارة المعرفة، والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة وأظهرت النتائج:

- واقع المهارات الإدارية في المديرية متوفر بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المهارات الإدارية وإدارة المعرفة.
- 3- دراسة الشمري وآخرون، (2017). بعنوان "المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية التحكم والسيطرة على التفوق التنافسي عن طريق بناء المهارات الإدارية ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لتحليل البيانات وبيّنت أهم نتائج الدراسة أن:
- توفر المهارات الإدارية بدرجة متوسطة
- المهارات الإدارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي.
- 4- دراسة القحطاني، (2015). بعنوان "المهارات الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود بالرياض"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأوضحت النتائج أن المهارات الإدارية تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة، وأظهرت أن هناك علاقة طردية بين المهارات الإدارية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .
- 5- دراسة التركي، (2015). بعنوان "المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية للقائد في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (392) من ضباط وأفراد الجوازات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية متوفرة بدرجة كبيرة للعاملين بالجوازات بمنطقة الرياض وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات أفراد العينة المبحوثة.
- الدراسات الأجنبية التي تناولت المهارات الإدارية
- 1- دراسة Arasti، (2014) بعنوان "شرح دور المهارات الإدارية لريادة الأعمال في نجاح الأعمال التجارية بمدينة كاشان الإيرانية".

### Explanation of the role of entrepreneurship management skills in business success in Kashan, Iran.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية لريادة الأعمال في نجاح إدارة المؤسسات، من خلال قياس عشر مجالات للمهارات الإدارية التي حددتها الدراسة ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل النتائج النهائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى تصميم اختبار لقياس المهارات الريادية، وتكون مجتمع الدراسة (140) مفردة من مؤسسي المعاهد التعليمية في مدينة كاشان الإيرانية، واتباع أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وبيّنت الدراسة أهم النتائج أن:

- درجة توفر المهارات الإدارية لدى المبحوثين بلغ درجة كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين بين المهارات الإدارية لريادة الأعمال ونجاح الأعمال التجارية.

2- دراسة Hung، (2013). بعنوان "تقصي الملفات السيكومترية (المحكية) لمديري المدارس الثانوية التابعة للجمعية الوطنية لأدوات المهارات الإدارية المدرسية في القرن الواحد والعشرين".

Investigating the psychometric (spoken) files of secondary school principals of the National Association for School Administrative Skills Tools in the 21st.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقصي الملفات السيكومترية لمديري المدارس الثانوية التابعة للجمعية الوطنية لأدوات المهارات الإدارية. وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل العناصر (CFA) لتحقيق الأبعاد المحددة للأدوات ونماذج العلاقة العاملية، وتقدير معامل الثبات وفحص صدق الأداة وقدرتها التمييز بين المديرين ومساعدتهم في المدرسة وفي المنطقة الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة مقياس (CFA) أداة للدراسة مكونة من (67) فقرة والتي وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (339) معلما تابعين لمساعدتهم. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة جودة ملائمة ومناسبة لنموذج العوامل العشرة المفترضة، ومستوى ثبات وصدق ملائمين كذاك أظهرت عجزا في صدقها التمييزي. كما أظهرت متابعة التحليل العاملي الاستكشافي بأن الأداة الحالية تقيس بعديين قياديين بدلا من عشرة أبعاد كما افترض أساسا من قبل الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية المستخدمة لقياس مهارة القيادة المدرسية في إطار مراجعة شاملة للأدب التجريبي الموسع وأدوات تقييم قيادة المديرين، وتقييم البنود الموجودة جنبا إلى جنب مع إضافة بنود جديدة تستند إلى الأدب النظري والتجريبي.

3- دراسة Asiedu، (2013). بعنوان "تحديد المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة".

Determining the administrative skills of successful school principals in management in the state of California in the United States

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة والكشف عن الاختلاف في مستوى المهارات تعزى لمتغير الخبرة. واعتمد المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات كأداة. وتتكون العينة من عدد من المشرفين ومديري المدارس. ومن أهم نتائج الدراسة أن المهارات الإنسانية ومهارات التغيير والذهنية والفنية المتوفرة لدى مديري المدارس اكتسبت بالخبرة والممارسة وليست موروثية، وجميعها مهمة لمديري المدرسة ولا يمكن الاكتفاء بمهارات واحدة، ووجود فروق للمهارات لصالح من لديهم أطول خبرة في الإدارة.

## 2.2.2. الدراسات التي تناولت المحور الثاني التنافسية:

1- دراسة عساف، (2018). بعنوان "متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، والكشف عمل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقديرهم لهذه المتطلبات تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (53) وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة معايير التنافسية (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).

**2- دراسة مختار، موسى، (2017). بعنوان "قياس أثر اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية"**

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار أن المنظمات تتواجد في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وكيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لديها من موارد مجردة مميزة لهذا الاقتصاد وكيف يمكن خلق هذا التميز بالتميز بالتميز الفعال للمعارف المتوفرة في المنظمة. بهدف التعرف وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وكيفية تحديد الأساليب المثلى لإدارة فاعلة للمعرفة. وتمثلت مشكلة البحث في الأسئلة التالية: ما هو دور اقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وما واقع اقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها اعتبار المعرفة مسألة حاسمة لتحقيق التنمية الشاملة.

**3- دراسة كحيل، (2016). بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث (144) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أبرز النتائج والتوصيات: مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة هو 74% ومستوى التقييم للميزة التنافسية هو 75%، هناك علاقة ارتباطية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدة، وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.

**4- دراسة، عبد الغفور، (2015). بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات في جامعات قطاع غزة"**

هدفت التعرف إلى دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على (272) طالب وطالبة من الخريجين الأولى مكونة من (27) فقرة والثانية مكونة من (44) فقرة وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة كانت كبيرة عند وزن نسبي 71.4% بحيث جاء مجال القوى البشرية في المرتبة الأولى كما أن الميزة التنافسية جاءت بدرجة كلية 72.45% بحيث جاء مجال (سمعة الجامعة) في الأولى كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

**5- دراسة علي، (2014). بعنوان "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؛ إذا استخدم المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على (111) عاملا في الجامعة الإسلامية ولخصت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة جاء عند وزن نسبي 75%، وأن متطلبات الاستدامة تتأثر بصورة جوهرية الدراسات الأجنبية التي تناولت الميزة التنافسية:

**1- دراسة Mullakhmetov، Aminova، Filimonchuk، (2019). بعنوان "التحقيق في الابتكارات كشرط ضروري للتنافسية في المدارس، أجريت الدراسة في روسيا".**

**Investigating innovations as a necessary condition for competitiveness in schools, the study was conducted in Russia.**

هدفت الدراسة التحقيق في الابتكارات كشرط ضروري للتنافسية في المدارس، أجريت الدراسة في روسيا، واستخدمت المنهج التحليلي، إذا تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية الابتكار لا تقتصر على مجال التكنولوجيا كما أظهرت النتائج أن أهم المشكلات التي تشكل عائق أمام التنافسية في الإدارة التربوية هي الافتقار إلى النماذج النظرية، والتفسير غير الصحيح لجوهر الابتكار وعمليات تنفيذه.

2- دراسة **Madueno**، (2017). بعنوان "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من وجهة نظر أصحاب المصلحة أجريت الدراسة في إسبانيا"

### **The relationship between social responsibility and competitive advantage from the point of view of stakeholders, conducted by the study in Spain.**

تهدف الدراسة إلى إظهار أن الممارسات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، القائمة على تضمين أصحاب المصلحة، تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة استبانة وزعت على (481) شركة إسبانية صغيرة ومتوسطة، وأظهرت النتائج أن تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يساهم في زيادة الأداء التنافسي لها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال ذوي المصلحة، وبالتالي تدعم هذه الدراسة قوة التأثير الاجتماعي على المؤسسة.

دراسة **Bisaria**، (2013) "استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم ومعرفة الأنواع المختلفة للميزة التنافسية بالهند"

### **Using competitive advantages in the education sector and knowing the different types of competitive advantage in India**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم ومعرفة الأنواع المختلفة للميزة التنافسية ومدى أهميتها وفاعلية تأثيرها على التعليم بما يعود بالنفع على الطلبة والأهل والمجتمع. منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

#### **3.2.2. التعليق على الدراسات السابقة:**

- الدراسات السابقة تعلقت جميعها بمتغيري المهارات الإدارية، والميزة التنافسية، لذا فهي تشابهت في أهدافها.
- جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بأصاليه المختلفة، ماعدا دراسة **Arasti** استخدمت المنهج الكمي، ودراسة **Hung** استخدمت أسلوب تحليل العناصر، دراسة **Asiedo** استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
- كذلك الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة ماعدا دراسة **Hung** استخدمت نموذج تحليل العناصر (CFA)، ودراسة **Asiedo** استخدمت الاستبيان والمقابلات.
- هناك دراسة سابقة عبارة عن مقالة بحثية دراسة مختار وموسى.
- الدراسات السابقة استخدمت عينة عشوائية بسيطة والدراسة الحالية ستستخدم عينة عشوائية بسيطة.

#### **4.2.2. ما يميز الدراسة الحالية:**

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- تعتبر الدراسة وفي حدود علم الباحث، الدراسة الأولى بين سابقتها، والتي تقوم بالربط بين المتغيرين معا، للتعرف على دور المهارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم ظهران الجنوب.

- مجتمع الدراسة لهذه الدراسة كان مختلفا ولم يتم طرقة من قبل في الدراسات السابقة وهو إدارة تعليم ظهران الجنوب.  
- الدراسة الحالية تثرى المجال العلمي في المهارات الإدارية وكذلك الميزة التنافسية، وذلك لتطرقها للعديد من الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة.

### 3. منهجية وإجراءات البحث

#### 1.3. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة تعليم ظهران الجنوب وعددهم (450) فرد. (ال زاهر، إدارة الموارد البشرية).

#### 2.3. عينة البحث:

لتحديد عينة البحث تم استخدام المعادلة التالية.  $n = \frac{N}{(N-1)b^2+1}$  (العبدى، 2020، 61)

حيث أن:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

b<sup>2</sup>: نسبة الخطأ

$$n = \frac{450}{(450-1)b^2+1}$$

$$n = \frac{450}{(449)(0.10)^2+1}$$

$$n = \frac{450}{(449)(0.10)+1}$$

$$n = \frac{450}{(4.49)+1}$$

$$n = \frac{450}{(5.49)} = 81.96$$

الحد الأدنى للعينة هو 81.96

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية تنتمي لمجتمع الدراسة حجمها 140 فردا وتم توزيع الاستبيان عليهم من خلال رابط إلكتروني.

#### 3.3. خصائص عينة البحث:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة متمثلة في ((الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	104	74.3

25.7	36	أنثى
<b>%100</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (1) أن ما نسبته 74.3% من أفراد العينة كانوا ذكور، وأن ما نسبته 25.7% من أفراد العينة كانوا إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب العاملين في هذا القطاع من الذكور مما يعني أن أغلب العاملين بإدارة تعليم ظهران الجنوب من الذكور.

### جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بناءً على العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
2.9	4	أقل من 25 سنة
31.4	44	من 25 - 35 سنة
37.1	52	من 35 - 45 سنة
28.6	40	45 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (2) أن ما نسبته 2.9% من أفراد العينة كان أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن ما نسبته 31.4% من أفراد العينة أعمارهم من 25 - 35 سنة، وأن ما نسبته 37.1% من أفراد العينة أعمارهم من 35 - 45 سنة، والباقي بنسبة 28.6% من أفراد العينة أعمارهم 45 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الأكبر من العاملين من فئة الشباب وبالتالي فإن إدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب تعتبر إدارة يعمل بها الشباب الطموح لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

### جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة بناءً على المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
17.1	24	دبلوم فأقل
72.9	102	بكالوريوس
8.6	12	ماجستير
1.4	2	دكتوراه
<b>%100</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3) أن ما نسبته 17.1% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 72.9% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 8.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، والباقي بنسبة 1.4% من أفراد العينة مؤهلهم دكتوراه. ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الأعلى من موظفي إدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب مؤهلاتهم بكالوريوس لأن أغلب من موظفي إدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب من حملة هذا المؤهل العلمي.

**جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير عدد سنوات الخبرة**

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
16.4	23	أقل من 5 سنوات
25.7	36	من 5-أقل من 10 سنوات
12.9	18	من 10 – أقل من 15 سنة
45.0	63	15 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4) أن ما نسبته 16.4% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 25.7% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم من 10 – 15 سنة، وأن ما نسبته 12.9% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم من 10 – 15 سنة، وأن ما نسبته 45.0% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخبرة لدى العاملين متنوع من قليل الخبرة إلى خبير.

**جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة بناءً على المسمى الوظيفي**

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
24.3	34	موظف إداري
7	1	محاسب
14.3	20	رئيس قسم
6.4	9	نائب مدير
30.7	43	مديري المدارس
23.6	33	أخرى
<b>%100</b>	<b>140</b>	<b>Total</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن ما نسبته 24.3% من أفراد العينة كانت مسمياتهم الوظيفية موظف إداري، وأن ما نسبته 7% من أفراد العينة مسمياتهم الوظيفية محاسب، وأن ما نسبته 14.3% من أفراد العينة كانت مسمياتهم الوظيفية رئيس قسم، وأن ما نسبته 4.6% من أفراد العينة مسمياتهم الوظيفية نائب مدير، وإن ما نسبته 30.7% من أفراد العينة مسمياتهم مديري مدارس. وإن ما نسبته 23.6% من أفراد العينة مسمياتهم وظائف أخرى. ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من هم في إدارة مدارس محافظة طهران الجنوب وذلك يتماشى مع طبيعة المكان وهو إدارة التعليم بمحافظة طهران الجنوب.

**4.3. متغيرات البحث وكيفية قياسها:**

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة تم تحديد متغير الدراسة كما يلي:

**الجزء الأول:** الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة واشتملت على: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)



الجزء الثاني: فقرات الاستبانة بمتغيراتها، ويتكون من (36) فقرة موزعة على:

المتغير المستقل ويتناول أبعاد المهارات الإدارية، حيث تكون المحور من (21) فقرة وقد تم الاعتماد على دراسة (رضوان، 2020) في فقرات المتغير المستقل (المهارات الإدارية)، موزعة على أبعاد المهارات الإدارية وهي ثلاثة أبعاد، والمحور الثاني (15) فقرة المتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على دراسة (عساف، 2018) في صياغة فقرات الميزة التنافسية.

وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

#### جدول رقم (6) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (الرجاوي، 2010: 25)

وذلك بالرجوع للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس.

#### 5.3. مصادر البيانات:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences"، الإصدار (24).

ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الإنترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها مثل المجالات والدوريات العلمية ومواقع المكتبات الإلكترونية مثل المنهل.

#### 6.3. أداة وطريقة جمع البيانات:

تتكون إدارة الدراسة من ثلاث أجزاء:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: أبعاد المهارات الإدارية، وتكون من (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، على النحو التالي:

- البعد الأول: المهارات الفكرية، ويتكون من (10) فقرات.
- البعد الثاني: المهارات الإنسانية، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: المهارات الفنية، ويتكون من (5) فقرات.
- القسم الثالث: الميزة التنافسية، وتتكون من (15) فقرة، على النحو التالي:

#### 7.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

1.7.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات:

1. صدق الاستبانة:

**أولاً: الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بعرض الاستبيان في صورتها الأولية على مشرفين أكاديميين، وتعديلها حسب توجيهات السادة المحكمين، وتعديل الفقرات والمقاييس والمتغيرات الديمغرافية بحيث أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع.

**ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات أبعاد المهارات الإدارية ومستوى الدلالة.

**جدول رقم (7) يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحاور المحور الأول: المهارات الإدارية**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول: المهارات الإدارية
<b>البعد الأول: المهارات الفكرية</b>		
0.000	0.577**	1. يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة
0.000	0.722**	2. يشارك المدير الموظفين في إتخاذ القرارات والتفكير في المشاكل
0.000	0.624**	3. يتفهم المدير القوانين واللوائح الخاصة بالعمل
0.000	0.733**	4. يقدم المدير حلول مبتكرة للمشكلات
0.000	0.829**	5. يتروى المدير في إصدار القرارات
0.000	0.739**	6. يستثمر المدير أفكار العاملين في المنظمة
0.000	0.752**	7. يقدم المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
0.000	0.820**	8. يمتلك المدير القدرة على الأقتناع وحسم الأمور
0.000	0.832**	9. يمتلك المدير القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي
0.000	0.837**	10. يعرض المدير أفكاره بطريقة علمية منظمة
<b>البعد الثاني: المهارات الإنسانية</b>		
0.000	0.724**	1. ينمي المدير القيم الإيجابية لدى جميع العاملين
0.000	0.793**	2. يتفهم المدير حاجات العاملين المختلفة
0.000	0.806**	3. يحفز المدير العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار
0.000	0.813**	4. يتجنب المدير التهديد بالعقوبات للعاملين
0.000	0.791**	5. يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين
0.000	0.752**	6. يشجع المدير العمل الجماعي ضمن فريق منسجم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول: المهارات الإدارية
<b>البعد الثالث: المهارات الفنية</b>		
0.000	0.830**	1. يوزع المدير المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح
0.000	0.857**	2. يساعد المدير العاملين على تنمية أنفسهم مهنيا
0.000	0.821**	3. يعمل المدير على تلبية حاجات العاملين تدريبيًا
0.000	0.785**	4. يمتلك المدير مهارات إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشة بفاعلية
0.000	0.760**	5. يستخدم المدير أحدث الأساليب في الإشراف على العمل

لقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات متباينة ولكنها تعكس طبيعة العلاقة بين كل فقرة والمجال الخاص بها، وبين المجالات والاستبانة ككل.

**جدول رقم (8) يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحاور المحور الثاني: الميزة التنافسية**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.000	0.764**	1. يوجه المدير جميع العناصر الإدارية بالمشاركة في صنع الإستراتيجي
0.000	0.797**	2. يوفر المدير رؤية مستقبلية ذات أبعاد شمولية
0.000	0.807**	3. يقوم المدير بالتحليل الإستراتيجي للموارد والقدرات
0.000	0.790**	4. يقوم المدير بالتحليل البيئي للفرص والتهديدات داخليا وخارجيا
0.000	0.801**	5. يحدد المدير الأبعاد المجتمعية لكسب المواقف التنافسية
0.000	0.798**	6. يقدم المدير حلول ابتكارية لحل المشكلات الحالية والمتوقعة
0.000	0.792**	7. يطلع المدير على تجارب المؤسسات في مجال عملها
0.000	0.746**	8. يقوم المدير بتقييم الأداء والتوجه الإستراتيجي باستمرار
0.000	0.753**	9. يضع المدير برنامج مستقبلي لحصر الفرق بين الأداء الحالي والأداء المأمول
0.000	0.808**	10. يضع المدير نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها
0.000	0.764**	11. يتيح المدير جميع إمكانيات الإدارة للدعم وتحسين العمل
0.000	0.747**	12. يهتم المدير بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب، تنشيط)
0.000	0.757**	13. يستفيد المدير من العلاقات مع المؤسسات الشريكة لتحسين الخدمات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.000	0.808**	14 يدعم المدير مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية
0.000	0.771**	15 يتيح المدير فرص التطوير المهني للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم المعرفية

لقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات متباينة ولكنها تعكس طبيعة العلاقة بين كل فقرة والمجال الخاص بها، وبين المجالات والاستبانة ككل.

## 2- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (الجرجوي، 2010: 22)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	محاور الاستبانة
<b>المحور الأول: المهارات الإدارية</b>	
0.954	البعد الأول: المهارات الفكرية
0.902	البعد الثاني: المهارات الإنسانية
0.914	البعد الثالث: المهارات الفنية
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية</b>	
0.970	الميزة التنافسية

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 2.7.3. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، الإصدار (24).

وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولموجروف سميرونوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) لمعرفة هل توزيع البيانات يتبع توزيع طبيعي.
4. معامل ارتباط سبيرمان (spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمها الباحث لحساب الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة.
5. استخدم الباحث اختبارات لعينتين مستقلتين.
6. أسلوب الإنحدار الخطي لتوضيح العلاقة بين كل بعد من أبعاد المهارات الإدارية والميزة التنافسية وتوضيح مدى قيمة معامل الإنحدار وقيمة الاختبار ومعامل بيتا.

### 4. نتائج البحث ومناقشتها

#### 1.4. التحليل الإحصائي للبعد الأول: المهارات الفكرية

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للبعد الأول: المهارات الفكرية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة	.827	1.86	37%
2.	يشارك المدير الموظفين في إتخاذ القرارات والتفكير في المشاكل	.778	1.69	34%
3.	يتفهم المدير القوانين واللوائح الخاصة بالعمل	.730	1.69	34%
4.	يقدم المدير حلول مبتكرة للمشكلات	.827	1.81	36%
5.	يتروى المدير في إصدار القرارات	.758	1.81	36%
6.	يستثمر المدير أفكار العاملين في المنظمة	.993	1.86	37%
7.	يقدم المدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	.818	1.62	32%
8.	يمتلك المدير القدرة على الأقناع وحسم الأمور	.851	1.77	35%
9.	يمتلك المدير القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي	1.003	1.99	40%
10.	يعرض المدير أفكاره بطريقة علمية منظمة	1.003	1.96	39%
	الدرجة الكلية للمحور الأول	<b>.950</b>	1.70	38%

ويشير الجدول السابق إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول المهارات الفكرية (0,950) مما يدل على أن العينة تتفق مع الأسئلة المطروحة لهذا البعد، وكان أكبر متوسط حسابي للفقرة رقم (9) يمتلك المدير القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي. بمتوسط حسابي (1.003) بأهمية نسبية (40%)، تليها الفقرة رقم (10) يعرض المدير أفكاره بطريقة علمية منظمة. بمتوسط حسابي (1.003) بأهمية نسبية (39%). وكان أقل متوسط حسابي عند الفقرة رقم (3) يتفهم المدير القوانين واللوائح الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي (0.730). بأهمية نسبية (34%) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات والتفكير في المشاكل. بمتوسط حسابي (0.778). بأهمية نسبية (34%).

#### 2.4. التحليل الإحصائي للبعد الثاني: المهارات الإنسانية

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للبعد الثاني: المهارات الإنسانية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	ينمي المدير القيم الإيجابية لدى جميع العاملين	.813	1.65	%33
2.	يتفهم المدير حاجات العاملين المختلفة	.778	1.69	%34
3.	يحفز المدير العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار	1.060	1.92	%38
4.	يتجنب المدير التهديد بالعقوبات للعاملين	1.090	1.93	%39
5.	يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين	.714	1.54	%31
6.	يشجع المدير العمل الجماعي ضمن فريق منسجم	.778	1.58	%32
	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>	<b>.915</b>	<b>1.50</b>	<b>%34</b>

ويشير الجدول السابق إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول المهارات الإنسانية (0,915) مما يدل على أن العينة تتفق مع الأسئلة المطروحة لهذا البعد، وكان أكبر متوسط حسابي للفقرة رقم (4) يتجنب المدير التهديد بالعقوبات للعاملين. بمتوسط حسابي (1.090) بأهمية نسبية (39%)، تليها الفقرة رقم (3) يحفز المدير العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار. بمتوسط حسابي (1.060) بأهمية نسبية (38%). وكان أقل متوسط حسابي عند الفقرة رقم (5) يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين. بمتوسط حسابي (0.714). بأهمية نسبية (31%) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يشجع المدير العمل الجماعي ضمن فريق منسجم بمتوسط حسابي (0.778). بأهمية نسبية (32%).

#### 3.4. التحليل الإحصائي للبعد الثالث: المهارات الفنية

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للبعد الثالث: المهارات الفنية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يوزع المدير المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح	.954	1.69	%34
2.	يساعد المدير العاملين على تنمية أنفسهم مهنيا	.887	1.77	%35
3.	يعمل المدير على تلبية حاجات العاملين تدريبيا	.913	1.91	%38

4.	يمتلك المدير مهارات إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشة بفعالية	860	1.74	35%
5.	يستخدم المدير أحدث الأساليب في الإشراف على العمل	.887	1.77	35%
<b>الدرجة الكلية للمحور</b>				
		<b>.860</b>	1.90	34%

ويشير الجدول السابق إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول المهارات الإنسانية (0,913) مما يدل على أن العينة تتفق مع الأسئلة المطروحة لهذا البعد، وكان أكبر متوسط حسابي للفقرة رقم (1) يوزع المدير المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح. بمتوسط حسابي (954.) بأهمية نسبية (38%)، تليها الفقرة رقم (3) يعمل المدير على تلبية حاجات العاملين تدريبياً. بمتوسط حسابي (0.913). بأهمية نسبية (37%). وكان أقل متوسط حسابي عند الفقرة رقم (4) يمتلك المدير مهارات إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشة بفعالية. بمتوسط حسابي (860.) بأهمية نسبية (35%) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساعد المدير العاملين على تنمية أنفسهم مهنيًا بمتوسط حسابي (887.) بأهمية نسبية (35%).

#### 1.3.4. الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للميزة التنافسية.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يوجه المدير جميع العناصر الإدارية بالمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي	.975	1.89	38%
2.	يوفر المدير رؤية مستقبلية ذات أبعاد شمولية	1.011	1.99	40%
3.	يقوم المدير بالتحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات	1.062	2.10	42%
4.	يقوم المدير بالتحليل البيئي للفرص والتحديات داخلياً وخارجياً	1.031	2.03	41%
5.	يحدد المدير الأبعاد المجتمعية لكسب المواقف التنافسية	.931	1.94	39%
6.	يقدم المدير حلولاً ابتكارية لحل المشكلات الحالية والمتوقعة	.836	1.82	36%
7.	يطلع المدير على تجارب المؤسسات المتميزة في مجال عملها	.908	1.87	37%
8.	يقوم المدير بتقييم الأداء والتوجه الاستراتيجي باستمرار	.921	1.91	38%
9.	يضع المدير برنامجاً مستقبلياً لحصر الفرق بين الأداء الحالي والمأمول	.928	2.02	40%
10.	يضع المدير نظاماً متطوراً لحفظ المعلومات واسترجاعها	1.011	2.01	40%
11.	يتيح المدير جميع إمكانيات الإدارة لدعم وتحسين العمل	897	1.81	36%
12.	يهتم المدير بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب، تنشيط)	856	1.83	37%
13.	يستفيد المدير من العلاقات مع المؤسسات الشريكة لتحسين الخدمات	1.010	2.04	41%

14.	يدعم المدير مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية	.875	1.82	%36
15.	يتيح المدير فرص التطوير المهني للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم المعرفية	.845	1.74	%35
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني</b>	<b>.922</b>	197	%38

ويشير الجدول السابق إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع الميزة التنافسية (0,922) مما يدل على أن العينة تتفق مع الأسئلة المطروحة لهذا المتغير، وكان أكبر متوسط حسابي للفقرة رقم (3) يقوم المدير بالتحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات بمتوسط حسابي (1.062) بأهمية نسبية (42%)، تليها الفقرة رقم (4) يقوم المدير بالتحليل البيئي للفرص والتهديدات داخليا وخارجيا بمتوسط حسابي (1.031) بأهمية نسبية (41%). وكان أقل متوسط حسابي عند الفقرة رقم (15) يتيح المدير فرص التطوير المهني للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم المعرفية بمتوسط حسابي (.845) بأهمية نسبية (35%) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يقدم المدير حلول ابتكارية لحل المشكلات الحالية والمتوقعة بمتوسط حسابي (836.) بأهمية نسبية (36%).

#### 4.4. الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور للمهارات الإدارية للمديرين (المهارات الفكرية – المهارات الانسانية – المهارات الفنية) في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على: يوجد دور للمهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

##### جدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل الإنحدار للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	.39067	352.220	.718	.848*	يوجد دور للمهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب

يوضح الجدول (14) أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 % وذلك وبالتالي يوجد دور للمهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: يوجد دور للمهارات الفكرية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.



جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	.788	225.807	.621	788*	يوجد دور للمهارات الفكرية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

يوضح الجدول (15) أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05% وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، يوجد دور للمهارات الفكرية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على: يوجد دور للمهارات الإنسانية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	.567	31.823	.589	768*	يوجد دور للمهارات الإنسانية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

يوضح الجدول (16) أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05% وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، يوجد دور للمهارات الإنسانية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: يوجد دور للمهارات الفنية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	.221	66.794	.717	847*	يوجد دور للمهارات الفنية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

يوضح الجدول رقم (17) أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05% وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، يوجد دور للمهارات الفنية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

استخدم الباحث اختبار ت لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما يأتي:

**جدول رقم (18) اختبار الفروق حسب متغير الجنس**

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
ذكور	.65001	1.7594	-.181-	.711
إناث	.64293	1.7821		
الفرق بين المتوسطين	12468			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2021

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة .711 أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكور والإناث جميعهم لديهم نفس الرأي والتقدير حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

**جدول رقم (19) اختبار الفروق حسب متغير العمر**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.766	3	.589	1424	.239
خارج المجموعات	56.234	136	.413		
الكلي	58.000	139			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 239 أكبر من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية وبذلك يتبين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر. ويعزو الباحث أن استجابة المبحوثين اختلفت باختلاف العمر حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (20) اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.650	3	.550	1327	.268
خارج المجموعات	56.350	136	.414		
الكلي	58.000	139			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2021

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة 268 أقل من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية وبذلك يتبين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى المؤهل الدراسي.

ويعزو الباحث أن استجابة المبحوثين اختلفت باختلاف المؤهل العلمي حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى سنوات الخدمة.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (21) اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.637	3	.212	.504	.680
خارج المجموعات	57.363	136	.422		
الكلي	58.000	139			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2021

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة 680 أقل من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية وبذلك يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين باختلاف سنوات الخبرة لديهم نفس رأي حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى المسمى الوظيفي.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (22) اختبار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.876	5	1.575	4.211	0.01
خارج المجموعات	50.124	134	.374		
الكلية	58.000	139			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2021

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة 0.01 أقل من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية وبذلك يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى المسمى الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين باختلاف المسمى الوظيفي لديهم نفس الرأي حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية.

## 5. خلاصة النتائج:

### أولاً: المهارات الإدارية

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات أبعاد المهارات الإدارية بواسطة التحليل أنها كانت مرتفعة. فقد جاءت المهارات الفكرية في المرتبة الأولى في حين جاءت المهارات الإنسانية ثانياً، وجاءت المهارات الفنية ثالثاً، وهذا يدل على أن المديرين في إدارة تعليم محافظة ظهران الجنوب يمتلكون المهارات في إدارة الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي من خلال امتلاك المديرين للرؤية المستقبلية والحرص على تقديم الخدمات بأفضل طريقة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Arasti) والتي أظهرت ميل الإدارة والموظفين إلى تطبيق جميع أبعاد المهارات الإدارية.

### ثانياً: المهارات الفكرية

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الفكرية أنها كانت مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على يمتلك المدير القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة التي تنص على يقدم المدير المصلحة العامة على الخاصة في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن المديرين حريصين على تقديم الخدمات بشكل يضمن للجميع الاستفادة من تلك الخدمات المقدمة ولكن بدرجة منخفضة نوع ما.

### ثالثاً: المهارات الإنسانية

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الإنسانية أنها كانت مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على يتجنب المدير التهديد بالعقوبات في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة التي تنص على يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل أن المديرين حريصين على أن يكون العمل يقدم بصورة مميزة بما يضمن التوافق مع متطلبات الإدارة التعليمية ولكن العلاقة بين المدير والعاملين تحتاج أي أن تكون أفضل وبشكل أكبر.

### رابعاً: المهارات الفنية

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الفنية أنها كانت مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص يعمل المدير على تلبية حاجات العاملين مهنيًا في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة التي تنص على يستخدم المدير الأساليب في الإشراف على العمل في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل أن المديرين حريصين على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بأعمال تزيد من قدراتهم ومهاراتهم المعرفية ويتضح أن الإشراف على العمل يحتاج إلى امتلاك المديرين إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.

### خامساً: الميزة التنافسية

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات الميزة التنافسية بواسطة التحليل أنها كانت مرتفعة، ويعزى ذلك إلى حرص المديرين على تجويد وتحسين العملية التعليمية، بهدف تحقيق معايير التنافسية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عساف (2018)

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية أنها كانت مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص يقوم المدير بالتحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة التي تنص إتاحة فرص التطوير للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم المعرفية في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل أن المديرين حريصين على الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال الاطلاع على مهاراتهم وقدراتهم المعرفية ولكن يحتاج المديرين إلى إتاحة الفرص التدريبية للعاملين لديهم بشكل أكبر.

### نتائج الفرضيات

**بينت الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود دور للمهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى حرص المديرين في إدارة التعليم على مرسومهم لتطوير العملية التعليمية بهدف تطوير مخرجات التعليم لتحقيق التنافسية.

**بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى:** وجود دور للمهارات الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى

حرص المديرين على تقديم الخدمات التعليمية بشكل أفضل وتميز لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة

**بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية:** وجود دور للمهارات الإنسانية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل أن المديرين حريصين على أن يكون العمل يقدم بصورة مميزة بما يضمن التوافق مع متطلبات الإدارة التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية أفضل من المنافسين.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: وجود دور للمهارات الفنية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة تعليم محافظة طهران الجنوب عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى حرص المديرين على حريصين على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بأعمال تزيد من قدراتهم ومهاراتهم المعرفية لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى إدارات التعليم.

بينت الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير العمر، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد البحث حول مستوى أبعاد المهارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## 6. التوصيات:

### 1.6. توصيات على المستوى العملي:

بناء على النتائج السابقة التي تم الحصول عليها من التحليل

فالدراسة توصي:

- 1- ضرورة الاهتمام والاطلاع من قبل المديرين على القوانين واللوائح الخاصة بالعمل بهدف تحسين الأداء وتطوير ممارسات المديرين.
- 2- ضرورة مبدأ مشاركة المديرين العاملين في إتخاذ القرارات والتفكير في المشاكل وزيادة صلاحياتهم لإنجاز العمل في الوقت المطلوب دون تأخير.
- 3- يجب على المديرين العمل على القيام بالدور الاجتماعي وإقامة علاقات طيبة مع العاملين للوصول إلى الأهداف المرسومة في الزمان والوقت المحدد.
- 4- ضرورة قيام المديرين بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق منسجم.
- 5- ضرورة تفعيل المديرين دور الاجتماعات وجلسات الحوار بفاعلية للتأكد من تطبيق المعايير في الخدمات التعليمية للطلاب لتحقيق معايير التنافسية بدقة عالية. ومساعدة العاملين على تنمية أنفسهم مهنيًا.
- 6- ضرورة تفعيل المديرين برامج التطوير المهني للعاملين لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية للوصول إلى المستوى المطلوب من التميز والمنافسة.
- 7- يجب على المديرين إقامة حلول مبتكرة للمشاكل الحالية والمتوقعة لتجنب حدوثها مستقبلاً.

### 2.6. توصيات ببحوث مستقبلية:

إجراء دراسة مختلفة في القطاع الخاص والعام بالعناوين التالية:

1. دراسة مدى دور المهارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في جميع القطاعات الحكومية والقطاع الخاص باختلاف أنشطتها.
2. دور المهارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

3. دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية

4. دور التطور التكنولوجي في تطوير المهارات الإدارية للعاملين بالمنظمات.

## 7. المراجع

### 1.7. المراجع العربية

- 1- ال زاهر، خالد محمد. (2021). مدير الموارد البشرية، إدارة تعليم ظهران الجنوب.
- 2- اشتيوي، محمد عبد. (2018). "المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين": دراسة تطبيقية على العاملين بالكلية التقنية، مجلة جامعة الاستقلال، العراق، 3(1)، 63-106.
- 3- ابو سمرة، حازم خميس. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية": دراسة تطبيقية على وزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، رسالة غير منشورة.
- 4- الأسود، فايز علي؛ الشاعر، حسين سليم. (2020). "درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين: دراسة استطلاعية"، مجلة أفكار وآفاق، 8(2)، 155-177.
- 5- الأسطل، عيسى. (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدارس الخاصة بقطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، رسالة غير منشورة.
- 6- الزهيري، إبراهيم. (2018). "مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية بمصر: دراسة استطلاعية"، المجلة التربوية، (52)
- 7- القحطاني، أسماء. (2015). "المهارات الإدارية وعلاقتها بالتطور التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود بالرياض". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، الرياض، رسالة ماجستير منشورة.
- 8- الشمري، وآخرون (2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية"، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 12(38)، 142-143.
- 9- التركي، زياد فهد. (2015). المهارات الإدارية ودورها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، الرياض، رسالة ماجستير منشورة.
- 10- العبدى، بدر. (2020). مناهج البحث العلمي (ط.2). السعودية: جامعة الملك خالد.
- 11- الجرجاوي، زياد. (2020). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان (ط.2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح
- 12- بكاي، مولود؛ قرقيط، عمر. (2016). "مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية": دراسة استطلاعية على العاملين باتصالات الجزائر، مجلة التنمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، الجزائر، 2(5)، 56-85.
- 13- ثابت، وائل. (2013). "دور تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة": دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.



- 14- جمال الدين، صدارة (2019). المهارات الإدارية ومدى توفرها لدى القائد عند تسييره للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في المجال الرياضي بالجزائر، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، الجزائر، 9(1)، 197-216.
- 15- حسن، ميادة حامد. (2020). "قياس أثر إدارة المعرفة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية في محافظة جنوب سيناء: دراسة تطبيقية للشركات السياحية". رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، رسالة منشورة.
- 16- حسن، أحمد إبراهيم. (2017). "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن رسالة غير منشورة.
- 17- حسين، زينة. (2019). "إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية (1)، 486-507.
- 18--خليل، ياسر محمد. (2017). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية"، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، 5(18)، 123-144.
- 19- زيتوني، سامية. (2015). "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة الصناعية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، 16، 113-126.
- 20- شعيب، محمد. (2014). الإدارة المعاصرة، المدير المعاصر، المهارات الإدارية (ط.1). مصر: دار النشر للجامعات.
- 21- شلبي، أماني عبد العظيم. (2018). "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة". رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- 22- علي، علي محمد. (2014). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: دراسة حالة الجامعة من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة منشورة.
- 23- عبد الغفور، عبد الحكيم صالح. (2015). "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 24- عبد العزيز، منصور متعب؛ العامري، أحمد سالم. (1424هـ). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (2)، 231-273.
- 25- عبد الجبار، مها. (2017). "أثر المهارات البشرية في زيادة الطلب السياحي: دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد"، مجلة الدنانير، 1(10)، 391-422.
- 26- عساف، محمود عبد المجيد. (2018) متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة مجلة جامعة الشارقة، 1(17)، 213-214.
- 27- كحيل، إسماعيل صبحي. (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة فلسطين، غزة، رسالة غير منشورة.
- 28- محمد، احمد عماد الدين. (2015) "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: دراسة تطبيقية على جامعة الخرطوم"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8(19).



- 29- مختار، مهند عباس؛ موسى، آدم أحمد. (2017). "قياس أثر اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية" دراسة استطلاعية على أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (1)1، 1-22.
- 30- ياسين، أسامة أحمد. (2017). "الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بغزة". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، رسالة غير منشورة.
- 2.7. المراجع الأجنبية:

- Wang, s. (2014). "Women-only management training: Anassantial part of woman's leadership development", journal of shange management, 2(75).
- Arasti,z., Fakhrisadat, N.,& Narges,I.(2014).Explaing the role of managerial skills of entrepreneurship in business success. International Journal of Management Sciences,4(1),42-52.
- Hung, Tiedan. (2013). Effective school leadership competencies: A\_Psychometric study oF the NASSP 2lst century school Administrator Skills Instrument. Unpublished doctorate Disscrtations.lehigh University, USA.
- Asiedu-Kumi, Agnes O. (2013): Model leadership: Discovering Successful Principals, Skills, Strategies, And Approaches for Student Success. Unpublished PhD Disserttation , UNINVERSTY OF SOUTHERN CALIFORNIA, USA,
- Mullakhmetov, K. S., Aminova, R. M., & Filimonchuk, I.I. (2019). Idministrative Innovations as Necessary Condition of Competitiveness in Schooles. Journal of Eduational and Social Research, 9 (4), 1-21.
- Madueno, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez – Martínez, D. (2016). "Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical Evidence from a Stakeholders' Perspective". BRQ Business Research Quarterly, 19 (1), 55).
- Bisaria , Gaurav,(2013). Achieving competitive advantage by private Management Collages or private Universities ،International journal of social science and Interdisci plenary Research, Vol.2 No.3, pp. 90-105. Brianl (2001). Dos santos and Andrewl. Wirght, Internet-supported.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحث/ حمد بن صالح مسفر ال الحارث، إشراف الدكتور/ عبدالله بن علي العمار، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.57.16>