

## Smart leadership as an entry point to achieving competitive advantage in the Al-Kharj Governorate Education Department

Mrs. Munirah Abdullah Al-Masoud\*<sup>1</sup>, Dr. Zainab Awwad Mofleh Darwish<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Private Education | Ministry of Education | KSA

<sup>2</sup> College of Education | Prince Sattam bin Abdulaziz University | KSA

Received:

13/06/2022

Revised:

24/06/2022

Accepted:

23/07/2022

Published:

30/09/2023

\* Corresponding author:

[Teacher\\_munira@hotmail.com](mailto:Teacher_munira@hotmail.com)

Citation: Al-Masoud, M.

A., & Darwish, Z. A.

(2023). Smart leadership

as an entry point to

achieving competitive

advantage in the Al-Kharj

Governorate Education

Department. *Journal of*

*Educational and*

*Psychological Sciences,*

7(35),1 – 21.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B130623>

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The current study aimed to identify the reality of applying the dimensions of smart leadership (common vision and goals, participatory leadership, leadership of work teams, organizational culture), And to reveal whether there are statistically significant differences in the responses of the sample members to the role of smart leadership in achieving the competitive advantage due to the variables of the study (the number of years of experience, and the educational qualification). To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method, and adopted the questionnaire as a data collection tool. The study reached a number of results, including: The arithmetic averages of the degrees of agreement of the respondents about the "availability of smart leadership dimensions in the Education Department of Al-Kharj Governorate" came with an arithmetic mean of (4.03) and a high degree of approval, as the dimension of vision and common goals came in the first place with an arithmetic mean of its value. (4.22), and in the last place is the organizational culture dimension with an arithmetic mean of (3.93), and that the arithmetic means of the degrees of agreement of the sample members about the availability of the requirements of "achieving competitive advantage in the Al-Kharj Governorate Education Department" came with an arithmetic mean of (4.01) and a high degree of approval, as it came In the first place was the availability of "physical requirements to achieve competitive advantage" with an arithmetic mean of (4.16), and in the last place came the availability of "technological requirements to achieve competitive advantage" with an arithmetic mean of (3.89). Smart driving in achieving the competitive advantage of the Al-Kharj Governorate Education Department" came with an arithmetic mean of (4.12) and a high degree of agreement. For the two variables (number of years of experience or educational qualification).

**Keywords:** smart leadership, competitive advantage, Al-Kharj Governorate Education Department.

### القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

أ. منيرة عبد الله المسعود\*<sup>1</sup>، د/ زينب عواد درويش<sup>2</sup>

<sup>1</sup> التعليم الأهلي | وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup> كلية التربية | جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، وإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة الخرج، وعددهن (170) مشرفات، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، وتمثلت العينة في (156) مشرفة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، ومنها: أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "توافر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط حسابي (4.03) ودرجة موافقة كبيرة، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد الرؤية والأهداف المشتركة بمتوسط (4.22)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط (3.93)، وأن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول توافر متطلبات "تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط (4.01) ودرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأولى توافر "المتطلبات المادية لتحقيق الميزة التنافسية" بمتوسط (4.16)، وأخيراً؛ توافر "المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية" بمتوسط (3.89)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" بمتوسط (4.12) ودرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، الميزة التنافسية، إدارة تعليم محافظة الخرج.

## مقدمة الدراسة.

تمثل الإدارة التعليمية الوسيلة الأهم لتحقيق التكامل والتناسق بين جميع منسوبيها، وجعل منسوبيها فاعلين لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية المنبثقة من أهداف الوزارة؛ فهي تمثل المظلة الواسعة التي تشمل جميع عمليات الإدارة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم، وبما تملكه الإدارات التعليمية من قدرة على تحفيز موظفيها، وتنسيق جهودهم. وتؤدي القيادة الإدارية دوراً مهماً في دعم الموظفين في ظل التوجه الإداري الحديث لتطوير الخدمات التعليمية، بما يتناسب مع توقعات المستفيدين من العملية التعليمية؛ مما يفرض على الإدارات التعليمية الاهتمام بتطوير منسوبيها، وتحفيزهم على الإبداع، واستثمار طاقاتهم وخبراتهم وما يمتلكونه من ذكاء ومهارات عالية (الفالح، 2021).

ومن ثم أصبحت القيادة الذكية هدفاً لكثير من الإدارات التعليمية؛ لما لها من تأثير في منسوبيها من خلال تحفيزهم لتحقيق أهدافها (الكرعاوي، 2016). وتؤدي القيادة الذكية في إدارات التعليم دوراً محورياً في دعم العملية الإدارية، في ظل التوجه الإداري لتطوير الخدمات التربوية، بما يناسب تطلعات المستفيدين منها، فالقيادة التربوية الناجحة هي القادرة على توفير المتطلبات الأساسية للتميز الإداري، وتمكين منسوبيها وتحفيزهم على الإبداع (العكش، 2018).

وتعد القيادة الذكية أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارات التعليمية، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، فهي تسعى لتوفير مقومات النجاح، والتميز الإداري، ومواجهة التحديات، فالإدارات التعليمية تهدف لتوفير مقومات النجاح لها، من خلال اختبار القيادات التي تهتم بصقل مهارات منسوبيها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم لتحقيق التنافس (عبد الجواد، 2018). ويقصد بالقيادة الذكية أنها قدرة الأفراد على التكيف مع البيئة المحيطة بهم مع توفر الطرق الملائمة لمواجهة المشاكل والصعوبات (Esmaili, et.al, 2014).

ويمثل التطوير أحد أهم اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة؛ لما شهدته السنوات الماضية من تحولات عالمية وتغييرات في مجال الإدارة التعليمية، التي فرضت عليها العديد من الصعوبات والتحديات؛ مما يتطلب مواجهتها والاستعداد لها بفاعلية وكفاءة عالية؛ الأمر الذي استدعى وجود طرق إدارية ابتكارية حديثة بعيداً عن أساليب الإدارة التقليدية؛ لمواكبة هذا التغير المستمر، بما يضمن استمرار الإدارات التعليمية في تقديم خدماتها التربوية والتعليمية والإدارية، وتميزها عن غيرها (السيد، 2017).

فتحقيق الميزة التنافسية لدى الإدارة التعليمية يتم من خلال ما تقدمه من برامج تميزها عن الإدارات التعليمية الأخرى، وتقديم خدمات إضافية أو خدمات مماثلة، ولكن بجودة أعلى، وفي زمن قياسي، بما يسهم في تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بها، من منسوبيها ومستفيديها، والحصول على تصنيف متقدم في تقارير التنافسية المحلية بين الإدارات التعليمية (الهلال، 2019).

وتعد الميزة التنافسية مرتكزاً رئيساً لبناء الإدارات التعليمية؛ لما لها من أهمية في التكيف مع متطلبات التغيير؛ فهي تهدف لمقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بمنسوبي الإدارات التعليمية في التميز، ورغبتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم (رضوان، 2020).

وتحقيق الميزة التنافسية للإدارات التعليمية يتطلب قيادة ذكية تهتم باستثمار طاقات منسوبيها، والإمكانات المادية والفنية فيها، واستغلال ما تتميز به الإدارة التعليمية من قدرات وكفاءات معرفية؛ حيث تسهم القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الإدارات التعليمية.

## مشكلة الدراسة:

أصبحت الحاجة ملحة لوجود قيادات تعليمية، تعتمد استراتيجيات إدارية حديثة، كالقيادة الذكية بأبعادها (الرؤية والأهداف المشتركة، القيادة التشاركية، قيادة فرق العمل، الثقافة التنظيمية) لتحقيق الميزة التنافسية للإدارات التعليمية، بما يمكنها من التوجه نحو عصر المنافسة بالاستدامة، وصولاً إلى بناء إدارات تعليمية قادرة على التكيف بإمكاناتها مع المتغيرات الإدارية الحديثة (النجار، 2020).

وعلى الرغم من أهمية القيادة الذكية في الإدارات التعليمية، فإن نتائج بعض الدراسات السابقة قد أشارت إلى تفاوت في تطبيقها في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية؛ كدراسة العمرو (2018) التي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الذكية في الإدارات التعليمية بمحافظة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الحربي (2019) التي أشارت إلى أن تطبيق أبعاد القيادة الذكية لدى رؤساء الأقسام الإدارية بإدارات تعليم محافظة الجوف جاء بدرجة متوسطة.

كما أكدت دراسة العبد اللطيف (2019) على أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بمدينة حفر الباطن جاء بدرجة ضعيفة، وفي السياق نفسه أكدت دراسة الفيصل (2019) أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بمحافظة جدة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الذكية، وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية، وأظهرت نتائج دراسة البارقي (2021) على وجود صعوبات تحد من تحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

## أسئلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج؟ وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية (الرؤية والأهداف المشتركة، القيادة التشاركية، قيادة فرق العمل، الثقافة التنظيمية) لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 2- ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 3- ما دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

## أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية (الرؤية والأهداف المشتركة، القيادة التشاركية، قيادة فرق العمل، الثقافة التنظيمية) لدى إدارة تعليم محافظة الخرج.
2. إلقاء الضوء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج.
3. الكشف عن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج.
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ إذ تسعى الدراسة للوقوف على دور القيادة الذكية كمدخل

لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

- تمثل هذه الدراسة أحد متطلبات تطوير القيادات التعليمية والتوجه الإداري الحديث نحو تطبيق القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية، باعتبار القيادة الذكية أحد أسباب نجاح الإدارات التعليمية.
- الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية؛ حيث أصبحت هدفاً استراتيجياً للمؤسسات التعليمية؛ رغبة منها في الاستمرار والتطوير.
- قد تفيد نتائج الدراسة الإدارات التعليمية في توظيف القيادة الذكية لتحقيق الازدهار والتطور والإبداع
- تأمل الباحثان أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير عملية القيادة في الإدارات التعليمية لتحقيق الفهم المشترك بين قيادات الإدارات التعليمية ومنسوبيها.

## حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع القيادة الذكية بأبعادها (الرؤية والأهداف المشتركة، القيادة التشاركية، قيادة فرق العمل، الثقافة التنظيمية)، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ودور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات.
- الحدود المكانية: إدارة تعليم محافظة الخرج.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1444هـ.

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً-الإطار النظري.

1-1-2-القيادة الذكية: مفهومها، أبعادها:

تعرف القيادة الذكية بأنها "مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة الفنية والإنسانية والإدراكية التي من المهم توافرها لدى قائد المنظمة، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البيئي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد وقدرته على تطوير أداء المنظمة" (عثمان وسراي وبعلة، 2018، 23). ويمكن تعريف القيادة الذكية بأنها قدرة القيادة على تحقيق الفهم المشترك بين قيادة المنظمة ومنسوبيها للعمل على التكيف مع بيئتها المحيطة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها.

أبعاد القيادة الذكية:

**البعد الأول: الرؤية والأهداف المشتركة:** يشير إلى قدرة القيادة الذكية على صياغة رؤية استراتيجية للمنظمة، بحيث تحمل في مضمونها تحديد أهداف المنظمة (عبد الرزاق وسلمان، 2019). كما ترتبط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مباشرة برسالتها ورؤيتها، وتمثل ركيزة رئيسة تستند عليها قيادة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير أنشطتها، بحيث تسعى القيادة إلى تحويلها لأهداف تفصيلية، وتحديد البدائل المتاحة، والعمل على تحقيق هذه الأهداف خلال مدة زمنية محددة بحسب الخطة الاستراتيجية للمنظمة (بشير، 2019).

وهذا يتطلب بدوره أن تصوغ القيادة الذكية رؤية المنظمة صياغة مختصرة ومعبرة عما تسعى لتحقيقه في المستقبل، وأن تكون قادرة على إقناع منسوبي المنظمة بأهمية هذه الرؤية والأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تركز القيادة الذكية في صياغة رؤيتها وأهدافها على الالتزام بالحوكمة الشاملة للأداء وفق معايير واضحة ومحددة، وأن تكون الأهداف المنبثقة من الرؤية قابلة للقياس والتطبيق، وتراعي في الوقت نفسه أهداف المجتمع المحيط بها (إبراهيم، 2018).

ويمكن القول إن صياغة الرؤية والأهداف المشتركة تمثل قدرة القيادة الذكية على تحقيق أهدافها المستقبلية، اعتماداً على سعيها لترجمة طموحاتها إلى مجموعة من الأفكار القابلة للتطبيق، من خلال اختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع وضع المنظمة الراهن وما تسعى لتحقيقه في المستقبل.

**البعد الثاني: القيادة التشاركية:** تتضح مهام القيادة الذكية في مجال القيادة التشاركية من خلال تفويض القيادة بعض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فيها، وتقديم التغذية الراجعة لمنسوبيها بشأن أدائهم الفعلي، والأخذ بمبدأ اللامركزية في اتخاذ بعض القرارات، ومنح القيادة الفرصة لمنسوبي المنظمة لتمثيل الإدارة في الاجتماعات الخارجية، بالإضافة إلى أن يتسم المناخ التنظيمي في المنظمة بالتعاون بين منسوبيها وعناصرها القيادية، مع الحرص على إدارة الصراعات التنظيمية بطرق إبداعية ومثمرة، والحرص على مشاركة القيادة لمنسوبيها بمستوياتهم الوظيفية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (العجي، 2016).

كما تسهم القيادة التشاركية باعتبارها أحد مجالات القيادة الذكية في تطوير المهارات القيادية لمنسوبي المنظمة وتطويرها، وتسهم كذلك في رفع الروح المعنوية لديهم، والشعور بالتقدير واحترام الذات، حيث تسهم القيادة التشاركية في أداء العمليات الإدارية بصورة جماعية؛ حيث تتمثل قدرة القيادة الذكية في إتاحة الفرصة لجميع منسوبي المنظمة للمشاركة فيها، كما تحقق القيادة التشاركية مستوى مرتفعاً من الثقة المتبادلة بين قائد المنظمة ومنسوبيها، مما يحقق دافعية عالية للعمل، ويضاف لذلك أن القائد الذكي التشاركي يحافظ على تركيز منسوبي المنظمة على أهدافها، والعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية عالية باعتبارها أهدافاً مشتركة (الروبي، 2018).

ويمكن القول إن القائد الذكي التشاركي يدرك أهمية الأخذ بأيدي منسوبي المنظمة ممن يرأسهم في طريق التطوير الإداري لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه فإنه يدرك أهمية العمل بروح الفريق، وقيادة فرق العمل لتحقيق هذه الأهداف، وهو ما تمت مناقشته في المجال الثالث من مجالات القيادة الذكية.

**البعد الثالث: قيادة فرق العمل:** أشار الديواني (2019) والكومي (2020) إلى مجموعة من المهارات التي تميز قائد فريق العمل الذكي، ومنها: قدرته على التعامل مع جميع منسوبي المنظمة بعدالة وشفافية في توزيع المهام بينهم، مع قدرته على متابعة التوصيات الناتجة عن الاجتماعات التي تعقدها المنظمة، وإطلاع أعضاء الفريق من منسوبيها على تقارير الإنجاز بشكل مستمر، لتعزيز النجاحات ومعرفة نقاط الضعف لتلافيها، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء الفريق من منسوبي المنظمة في حل المشكلات، وهذا بلا شك يتطلب عقد الاجتماعات الدورية لمنسوبي المنظمة وفرق العمل، وهو ما قد يؤدي إلى تكامل فرق العمل في أداء أدوارها، كما أن القائد الذكي هو القادر

على اعتماد منهجية جيدة لبناء فرق العمل، بحيث يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة، تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها من منسوبي المنظمة؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة تابعة من أهداف المنظمة؛ حيث قيادة فرق العمل أحد مداخل التحسين المستمر المعاصرة، حيث يكون القائد الذكي قادراً على تنمية العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق، ويحثهم على تبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات للوصول لتحقيق هدف المنظمة؛ ومن ثم فهو يدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعد أحد العناصر الرئيسة في تحقيق الأداء الفعال، لكونه المصدر الرئيس للتطوير المستمر لهذا الأداء داخل المنظمة.

ويمكن القول إن القائد الذكي هو القادر على تكوين فرق العمل التي تخدم المنظمة بحسب قدرات كل عضو من أعضاء الفريق ومهاراته، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرته على إثارة الحماس لديهم، وتوعيتهم بأهمية الالتزام بالمهام الوظيفية داخل الفريق، بحيث يكون كل واحد منهم مسؤولاً عن تحقيق الأهداف المنوطة به، والتي ترتبط بأهداف المنظمة.

**البعد الرابع: الثقافة التنظيمية:** يمتاز القائد الذكي في مجال الثقافة التنظيمية بقدرته على تقييم القرارات التي تتخذها المنظمة داخلياً، وتوزيع المهام على أساس الثقة والعدالة بين منسوبيها، بحيث يراعي القائد الذكي مهارات منسوبيه وخبراتهم في توزيع هذه المهام، مع ثقته بقدراتهم على تحقيق هذه المهام، وهذا بلا شك يتطلب منح القائد الذكي الاستقلالية لمنسوبي المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة لهم، بالإضافة لمنحهم الفرصة لتصحيح الأخطاء في حال ارتكابها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بتوفير البيئة العملية المناسبة لهم لأداء مهامهم، ومنحهم الفرصة للإبداع والابتكار، وفي الوقت نفسه فإن القائد الذكي يتميز بقدرته على تقبل النقد الإيجابي الهادف (العجمي وعبابنة، 2020).

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً ومباشرة في سلوك منسوبي المنظمة وأدائهم، وإيجاد البيئة المناسبة للعلاقة الإيجابية بين القيادة ومرؤوسها من جهة، وبين منسوبي المنظمة أنفسهم من جهة أخرى، بحيث تعكس الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة قيم أفرادها ومبادئهم التي يفترض أن تكون متسقة مع قيم المنظمة ومبادئها، وهذا بلا شك يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

#### 2-1-2- الميزة التنافسية: مفهومها، ومتطلبات تحقيقها:

تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على إبداع واكتشاف آليات جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة في المجال نفسه، وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف على أرض الواقع، ما يعني أنها عملية إبداع واسعة النطاق" (المبيضين، 2015، 486).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أحد عناصر تفوق المنظمة، ويتم تحقيقه عند اتباع المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات المحددة للتنافس بينها، وتجعلها بصورة مستمرة في مركز أفضل قياساً بالمنظمات الأخرى المحيطة بها، التي تعمل في النشاط نفسه، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استثمار الفرص الخارجية أو الحد من تأثير المعوقات الخارجية بصورة يصعب على منافسها تقليده من خلال قلة التكلفة، والجودة، والمرونة.

#### متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

أولاً: المتطلبات المادية: أشار لها اللوقان (2016) والفيصل (2019) بالآتي: توفير مراكز متخصصة لتقديم الدراسات والأبحاث التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير المصادر الرئيسة والأساسية للمعرفة بما يحقق الميزة التنافسية، وتوفير نظام دائم للمحافظة على موجودات المعرفة وصيانتها والعناية بها، وتخصيص ميزانية ملائمة لدعم مشروعات إنتاج المعرفة فيها، ومواكبة المستجدات حول أنشطتها وخدماتها، ووضع خطة للارتقاء بأدائها ومنسوبيها، والمحافظة على الانسجام والتوافق بين أقسامها، وتحديد المهام الواجبة لكل قسم لتحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن القول إن أهمية المتطلبات المادية تتمثل في قدرتها على توفير الإمكانيات وهيئة الظروف المناسبة التي تسهم في تحقيق المؤسسة التربوية لقيمتها التنافسية.

ثانياً: المتطلبات التكنولوجية: أشار لها السلمي (2017) والبارقي (2021) بالآتي: توفير نظام متكامل لتقنية المعلومات، وتطوير البنية التحتية لنظام اتصالات تقني فعال، وتوفير الخدمات التقنية التي تسهل إيصال المعلومة لجميع منسوبيها، وتوفير الربط الإلكتروني بين المنظمة والفروع والإدارات والأقسام التابعة لها، وتوفير الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأداء العمل، وتوفير شبكات المعلومات لتسريع إنجاز الأعمال بيسر وسهولة، وتوفير أنظمة الحماية اللازمة للأجهزة للحد من عمليات الاختراق والتخريب، وتوفير قواعد البيانات الإلكترونية للرجوع لها عند الحاجة.

ويمكن القول إن أهمية المتطلبات التكنولوجية تتمثل في قدرتها على منح المؤسسة التربوية الفرص الإضافية التي تحسن عملها والارتقاء بأدائها، بما يحقق لها الميزة التنافسية.

**ثالثاً: المتطلبات الإدارية:** أشار لها عبد الجواد (2018) والفيصل (2019) بالآتي: تسهيل المنظمة لمنسوبيها الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها، وتشجيعهم على الاستفادة منها، والمحافظة على سمعة المنظمة ودعم مكانتها المجتمعية، وامتلاك مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة، وامتلاك أقسام إدارية قادرة على فهم التحولات في عمل المنظمة وأنشطتها وخدماتها وكيفية التعامل معها في الحالات العادية والطارئة، وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف منسوبي المنظمة، وتوفير بيئة ملائمة للتطوير والإبداع داخل المنظمة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

ويمكن القول إن أهمية المتطلبات الإدارية تتمثل في تسهيل عمل المؤسسة التربوية وتنظيم العمل الإداري فيها، بما يحقق لها الميزة التنافسية بين نظيراتها.

**رابعاً: المتطلبات البشرية:** أشار لها العبد اللطيف (2019) والعجمي وعباينة (2020) بالآتي: توفير القدرات العلمية التي تساهم في تطوير أدائها وتدعم تميزها بين المنظمات ذات النشاط المشابه، وتوفير الكوادر الفنية الملائمة للمساعدة في تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير رأس مال بشري قادر على تحقيق الميزة التنافسية لخدماتها، وتشكيل فرق العمل من أصحاب الخبرة والمهارة للاستشارات التي تتعلق بأدائها، وتوفير الكوادر البشرية الملائمة لتقديم الدعم الفني في الحالات الطارئة، واختيار الكفاءات البشرية القادرة على تطوير العمل داخل المنظمة، وتوفير التدريب الكافي لمنسوبي المنظمة للارتقاء بالعمل الإداري، وتقديم منسوبي المنظمة خدمات متطورة للمجتمع ولجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتقييم أداء منسوبي المنظمة بناء على معايير أداء واضحة قابلة للقياس.

ويمكن القول إن أهمية المتطلبات البشرية تتمثل في منح المؤسسة التربوية الفرصة في استثمار مهارات منسوبيها وقدراتهم بما يحقق لها الميزة التنافسية.

#### ثانياً- الدراسات السابقة

##### أ- دراسات تناولت القيادة الذكية:

- أجرى المطيري (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الذكاء القيادي كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (21) مديراً، و(1359) معلماً من المدارس الثانوية في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن استجابات عينة الدراسة عن دور الذكاء القيادي في أبعاده بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث احتل بُعد ذكاء التحفيز المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليها بُعد ذكاء الاتصال الإداري بدرجة عالية، وبالمرتبة الأخيرة بُعد ذكاء صنع القرارات بدرجة متوسطة.
- كما أجرى غبون (2020) دراسة هدفت للكشف عن درجة الذكاء القيادي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة مكونة من (179) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة الذكاء القيادي لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة.
- وهدفت دراسة الظفيري (2020) إلى الكشف عن واقع الذكاء القيادي لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (175) من ممثلي هيئة الإدارة بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن عبارات واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت قد تحققت بدرجات متفاوتة (من متوسطة إلى كبيرة جداً).
- كما هدفت دراسة الكومي (2020) إلى الكشف عن مجالات القيادة الذكية في إدارة التعليم بمحافظة المنوفية بمصر، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام وموظفي إدارة التعليم، باختيار عينة ممثلة مكونة من (134) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن مجالات القيادة الذكية متوافرة بدرجة متوسطة.
- وفي دراسة قام بها العناني (2018) هدفت إلى الكشف عن مستوى الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (106) مديرات روضة للأطفال في مدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن مستوى الذكاء القيادي لدى المديرات جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة تعزى لمتغير الخدمة من 10 سنوات فأكثر، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي دراسات عليا.
- أجرى زكي (2016) (Zinke) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية وبين كفاءة الأداء وتحديد أثر هذه العلاقة في تحسين أداء الإدارة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت عينة

الدراسة في (111) موظفاً من إدارات التعليم ومكاتبها بولاية ميسيسيبي الأمريكية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الذكية لدى إدارات التعليم جاء بدرجة عالية.

- وقام دبكة (Dabke,2016) بدراسة هدفت للكشف عن مستوى الذكاء القيادي وتأثيره على فعالية القائد في المؤسسات التربوية الهندية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية من (200) مديراً من مختلف القطاعات في مدينة مومبي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الذكاء القيادي جاء بدرجة متوسطة، وأنه مرتبط بشكل إيجابي بفعالية القيادة ومهاراتها.
- وقام جياسي (Gyasi,2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الذكية وسبل تحسينها في الإدارات التعليمية بولاية أريزونا الأمريكية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي التعليم بالولاية، وتكونت العينة من (77) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها: أن ممارسة القيادة الذكية بجميع مجالاتها جاء بدرجة مرتفعة.

#### ب- دراسات تناولت الميزة التنافسية:

- قام البارقي (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (215) رئيس قسم، و(10) مديري تعليم ومساعدين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن درجة محور (واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) جاء بدرجة متوسطة.
- وأجرى المناصير (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المحاور، ووجود فروق في مستوى الميزة التنافسية لصالح الدراسات العليا، وفروق في سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات.
- كما قام المنيع (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض من وجهة نظر قيادات الجامعة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (40) قائداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها: أن الجامعة تتمتع بدرجة عالية من تحقيق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية مما يحقق لها الريادة على مستوى جامعات المملكة.
- وأجرى العجمي وعباينة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف عن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (190) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال القيادة، وفي المرتبة الثانية مجال إدارة الموارد البشرية، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الجودة كذلك، وجاء مجال التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة وجميعها بدرجة متوسطة.
- وقام صلاح الدين (2018) بدراسة هدفت للكشف عن درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (9) مديري مدارس و(11) مساعد مدير و(262) من المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن درجة استجابة العينة حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.
- وهدفت دراسة نثامبي (Nthambi, 2016) إلى تحليل تأثيرات الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية في كينيا، واستخدمت المنهج الاستكشافي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (129) فرداً، و(13) مدير مدرسة، و(13) نائب مدير، و(103) معلمين تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية التطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر على مستوى أداء المدرسة إيجاباً، وأن القيادة تؤثر على مستوى أداء المدرسة إيجاباً بنسبة كبيرة، وأن توظيف استراتيجيات التركيز، مثل التركيز على المناهج والطلاب، واستخدام التعليم الإلكتروني، والاهتمام بالبحث والتطوير والأنشطة اللامنهجية، يحسن من أداء المدرسة.

- وأجرى اللوقان (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قيادات الجامعة الأكاديمية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة، وبلغت العينة (135) قائداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها: أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق

- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بحثها عن واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، كدراسة المطيري (2021)، ودراسة العناني (2018)، وتتفق مع بعضها في بحثها عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة البارقي (2021)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020).
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، كدراسة المطيري (2021)، ودراسة البارقي (2021).
- من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كدراسة البارقي (2021)، ودراسة المناصير (2020).

ثانياً: أوجه الاختلاف

- من حيث الهدف في متغير الميزة التنافسية: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة، كدراسة المناصير (2020).
- من حيث المجتمع: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة، كدراسة البارقي (2021)، ودراسة المناصير (2020) التي كان مجتمعهم مدرء مدارس وأقسام ومساعديهم ومعلمين.
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة والتي استخدمت مناهج أخرى، كدراسة غبون (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة الظفيري (2020) والكومي (2020)، ودراسة المناصير (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- من ناحية الأداة: اختلفت أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) مع دراسة كل من البارقي (2021) التي استخدمت المقابلة بالإضافة للاستبانة.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ويعرف بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2012).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن من جميع المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة الخرج، وعددهن (170) مشرفة (إدارة التخطيط والتطوير بتعليم الخرج، 2022)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة؛ وذلك لمحدودية أعداد مجتمع الدراسة، وسهولة الوصول إليهن للإجابة عن أداة الدراسة، وقد تم التواصل مع جميع مجتمع الدراسة، وتم استعادة (156) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة، وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في مجال العمل الإشرافي

الخدمة	العدد	النسبة المئوية
10 فأكثر	71	45.5
من 5 إلى أقل من 10	44	28.2



النسبة المئوية	العدد	الخدمة
26.3	41	أقل من 5
100.0	156	المجموع

وربما يعزى ارتفاع نسبة ذوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) لطبيعة الإجراءات الإدارية المتبعة في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية التي تتطلب سنوات خبرة وتسلسلاً وظيفياً قبل الالتحاق بوظيفة الإشراف التربوي، فلا بد للحصول على وظيفة في الإشراف التربوي من سنوات خبرة في العمل المدرسي التدريسي أولاً ثم الإداري (وكيلة مدرسة ثم مديرة مدرسة) لتنتقل بعدها لوظيفة الإشراف التربوي حسب الشواغر الوظيفية وحسب الإجراءات المتبعة في الوزارة.

#### جدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
75.6	118	بكالوريوس
24.4	38	دراسات عليا
100.0	156	المجموع

وربما يعزى ارتفاع نسبة من يحملن درجة البكالوريوس لقلة فرص الحصول على مقاعد للدراسات العليا بين مجتمع الدراسة، كما أن بعض المشرفات التربويات قد يفضلن الاستمرار بالوظيفة على إكمال دراستهن العليا.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة، وبعد التحقق من صدقها وثباتها بالطرق العلمية جاءت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: ويشتمل على خصائص عينة الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). الجزء الثاني: محاور الاستبانة، ويشتمل على ثلاثة محاور: المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية من وجهة نظر المشرفات التربويات. المحور الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. المحور الثالث: دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. وقد تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة الموافقة:

#### جدول (3) المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5.00-4.21
كبيرة	4.20-3.42
متوسطة	3.40-2.61
قليلة	2.60-1.81
قليلة جداً	1.80-1.00

بعد ذلك تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق الآتية:

أولاً: صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقتين:

الأولى: الصدق الظاهري (المحكمين): للتحقق منه عرضت على (15) متخصصاً في الإدارة التربوية.

الثانية: صدق الاتساق الداخلي: وللتأكد منه استخدم معامل الارتباط "بيرسون"، وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول (4) معاملات ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية له

المحور	البعد	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
القيادة الذكية	الرؤية والأهداف المشتركة	1	0.891**	4	0.869**
		2	0.863**	5	0.869**
		3	0.889**	6	0.870**
	القيادة التشاركية	1	0.823**	5	0.842**

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	البعد	المحور	
**0.846	6	**0.875	2			
**0.893	7	**0.884	3			
		**0.889	4			
**0.816	4	**0.884	1			
**0.862	5	**0.912	2	قيادة فرق العمل		
**0.893	6	**0.841	3	الثقافة التنظيمية		
**0.892	5	**0.869	1			
**0.901	6	**0.870	2			
**0.882	7	**0.911	3			
		**0.877	4			
**0.921	3	**0.879	1	المتطلبات المادية		متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
**0.928	4	**0.926	2			
**0.912	4	**0.832	1	المتطلبات التكنولوجية		
**0.882	5	**0.891	2			
		**0.908	3			
**0.901	4	**0.857	1	المتطلبات الإدارية		
**0.888	5	**0.907	2			
		**0.877	3			
**0.907	3	**0.911	1	المتطلبات البشرية		
**0.879	4	**0.903	2			
**0.913	7	**0.880	1	دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية		
**0.850	8	**0.867	2			
**0.895	9	**0.905	3			
**0.888	10	**0.900	4			
**0.866	11	**0.901	5			
		**0.909	6			

\*\* دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (5) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد	المحور
**0.909	الرؤية والأهداف المشتركة	القيادة الذكية
**0.972	القيادة التشاركية	
**0.962	قيادة فرق العمل	
**0.961	الثقافة التنظيمية	
**0.945	المتطلبات المادية	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
**0.936	المتطلبات التكنولوجية	
**0.961	المتطلبات الإدارية	
**0.948	المتطلبات البشرية	

**\*\* دالة عند (0.01)**

يبين الجدول (5) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، وجميعها كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.01).

ثانياً- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد منه تم إيجاد معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (6) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الذكية	الرؤية والأهداف المشتركة	0.939
	القيادة التشاركية	0.944
	قيادة فرق العمل	0.934
	الثقافة التنظيمية	0.954
	القيادة الذكية ككل	0.982
متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	المتطلبات المادية	0.934
	المتطلبات التكنولوجية	0.931
	المتطلبات الإدارية	0.931
	المتطلبات البشرية	0.921
	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية ككل	0.977
دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية		0.973

يبين الجدول (6) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبانة، وهي قيم مرتفعة.

**4-نتائج الدراسة ومناقشتها.**

- نتائج إجابة السؤال الأول: "ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية (الرؤية والأهداف المشتركة، القيادة التشاركية، قيادة فرق العمل، الثقافة التنظيمية) لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، وكانت النتائج كما يلي:
- جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	كبيرة جداً	0.765	4.22	الرؤية والأهداف المشتركة
2	كبيرة	0.830	4.00	القيادة التشاركية
3	كبيرة	0.807	3.96	قيادة فرق العمل
4	كبيرة	0.842	3.93	الثقافة التنظيمية
	كبيرة	0.775	4.03	القيادة الذكية ككل

يبين الجدول (7) حصول بعد الرؤية والأهداف المشتركة على أعلى متوسط حسابي (4.22) ودرجة موافقة كبيرة جداً، تلاه بعد القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (4.00) ودرجة موافقة كبيرة، تلاه بعد قيادة فرق العمل بمتوسط حسابي (3.96) ودرجة موافقة

كبيرة، تلاه بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.93) ودرجة موافقة كبيرة، كما يبين الجدول حصول إجمالي المجالات على متوسط حسابي (4.03) ودرجة موافقة كبيرة. وربما يعزى ارتفاع نسبة أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج إلى ما يتمتع به القياديون في الإدارة من قدرات على تطوير أداء منسوبي الإدارة، باعتباره ركيزة أساسية في التطور المعرفي للمنظمات عموماً، بالإضافة لقدرتهم على إدارة العمليات الإدارية المختلفة داخل إدارة التعليم، واختيار أنسب الطرق والسبل الفاعلة للتعامل مع منسوبي الإدارة، وهذا بلا شك يتطلب بناء الثقة والاتصال بين القيادات والمنسوبين، بما يسهم في مشاركتهم بمختلف مستوياتهم الوظيفية في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة من خلال فرق العمل الفاعلة، وهذا يقتضي بالضرورة وجود بيئة تنظيمية فاعلة قادرة على اكتساب ولاء منسوبي الإدارة لتحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المطيري (2021)، ودراسة العناني (2018)، ودراسة زنكي (2016)، (Zinke, 2016)، جياسي (Gyasi, 2016) التي أشارت إلى توافر أبعاد القيادة الذكية بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: غبون (2020)، ودراسة الظفيري (2020)، ودراسة الكومي (2020) التي أشارت إلى توافر أبعاد القيادة الذكية بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات

التربويات:

البعد الأول- الرؤية والأهداف المشتركة:

للتعرف على درجة تطبيق بعد الرؤية والأهداف المشتركة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق بعد الرؤية والأهداف المشتركة لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تقوم إدارة التعليم بصياغة رؤيتها بصورة مختصرة ومعبرة.	4.30	0.919	1	كبيرة جدا
5	تراعي أهداف إدارة التعليم أهداف المجتمع السعودي.	4.29	0.853	2	كبيرة جدا
6	ترتبط أهداف إدارة التعليم برؤية الإدارة ورسالتها.	4.27	0.836	3	كبيرة جدا
3	تركز إدارة التعليم في صياغة أهدافها على الالتزام بالحوكمة الشاملة للأداء.	4.21	0.909	4	كبيرة جدا
4	تضع إدارة التعليم أهدافاً قابلة للقياس والتطبيق.	4.13	0.817	5	كبيرة
2	تتميز رؤية إدارة التعليم بقدرتها على إقناع منسوبي الإدارة بأهميتها.	4.12	0.911	6	كبيرة
	المتوسط العام	4.22	0.765		كبيرة جدا

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول تطبيق بعد الرؤية والأهداف المشتركة لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (4.12 – 4.30)، كما يبين الجدول حصول إجمالي عبارات على متوسط حسابي (4.22) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وهو ما قد يعزى لما يتمتع به قادة إدارة التعليم بمحافظة الخرج من مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي، والتي تمكنهم من صياغة رؤية استراتيجية لإدارة التعليم، والتي بلا شك تتضمن أهدافاً قابلة للقياس والتحقق، بالإضافة إلى اتجاه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية كبقية الوزارات في المملكة لتفعيل مبادئ الحوكمة الشاملة التي جاءت بها رؤية المملكة 2030، والتي تفرض وضع معايير واضحة للأداء قابلة للقياس والتطبيق. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المطيري (2021)، ودراسة العناني (2018)، ودراسة جياسي (Gyasi, 2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد الرؤية والأهداف المشتركة جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: الظفيري (2020)، ودراسة دبكة (Dabke, 2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد الرؤية والأهداف المشتركة جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

البعد الثاني- القيادة التشاركية:

للتعرف على درجة تطبيق بعد القيادة التشاركية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق بعد القيادة التشاركية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تفوض إدارة التعليم بعض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فيها.	4.13	0.921	1	كبيرة
5	يتسم المناخ التنظيمي في إدارة التعليم بالتعاون بين منسوبيها.	4.12	0.868	2	كبيرة
6	تحرص إدارة التعليم على إدارة الصراعات بطرق مثمرة.	4.04	0.908	3	كبيرة
4	تمنح إدارة التعليم الفرصة لمنسوبيها لتمثيل الإدارة في الاجتماعات الخارجية.	4.03	1.006	4	كبيرة
7	تحرص إدارة التعليم المشاركة في التخطيط مع منسوبيها.	3.98	1.006	5	كبيرة
2	تقدم إدارة التعليم التغذية الراجعة لمنسوبيها.	3.92	1.013	6	كبيرة
3	تمنح إدارة التعليم اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.80	0.993	7	كبيرة
	المتوسط العام	4.00	0.830		كبيرة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول تطبيق بعد القيادة التشاركية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.80 – 4.13)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (4.00) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لقناعة القيادات العليا فيها بأهمية القيادة التشاركية وأنها أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء لمنسوبي إدارة التعليم، والذي ينعكس بدوره على أداء الإدارة ككل، بالإضافة إلى إيمان القيادات العليا بإدارة التعليم بقدرات ومهارات مرؤوسهم، الأمر الذي يجعلهم يشاركونه في العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتوجيه وحل للمشكلات التي تواجههم أو تواجه الإدارة نفسها في جو إداري تشاركي تكاملي للأدوار داخل إدارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: دراسة العناني (2018)، ودراسة زكي (2016)، ودراسة جياسي (2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد القيادة التشاركية جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: الكومي (2020) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد القيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

البعد الثالث- قيادة فرق العمل:

للتعرف على درجة تطبيق بعد قيادة فرق العمل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق بعد قيادة فرق العمل لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	تطلع إدارة التعليم منسوبيها على تقارير الإنجاز بشكل مستمر.	4.06	0.918	1	كبيرة
5	تؤدي فرق العمل في إدارة التعليم دوراً تكاملياً.	4.02	0.876	2	كبيرة
4	تعقد إدارة التعليم الاجتماعات الدورية لمنسوبيها.	3.97	0.834	3	كبيرة
2	تتابع إدارة التعليم التوصيات الناتجة عن الاجتماعات.	3.94	0.945	4	كبيرة
6	تشارك إدارة التعليم منسوبيها في حل المشكلات التي تواجههم.	3.91	0.953	5	كبيرة
1	تتعامل إدارة التعليم مع جميع منسوبيها بعدالة في توزيع المهام.	3.88	1.043	6	كبيرة
	المتوسط العام	3.96	0.807		كبيرة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول تطبيق بعد قيادة فرق العمل لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.88 – 4.06)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (3.96) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لما يتمتع به القيادات في إدارة التعليم من قدرة على اختيار الكفاءات والخبرات الملائمة لفرق العمل، والتي تستطيع تولي المهام المنوطة بها، وهذا يتطلب بلا شك تمتع القيادات العليا في إدارة التعليم بمهارة إقناع أعضاء فرق العمل بهذه

المهام وتقبلها، وتحمل المسؤولية عنها، بالإضافة لقدرتهم على جعل خطوط الاتصال بين أعضاء الفريق من جهة وبينهم وبين القيادة مفتوحة لمناقشة ما قد تعترض فرق العمل من مشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المطيري (2021)، ودراسة جياسي (2016) (Gyasi,2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد قيادة فرق العمل جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: الكومي (2020)، ودراسة دبكة (2016) (Dabke,2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد قيادة فرق العمل جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

#### البعد الرابع- الثقافة التنظيمية:

للتعرف على درجة تطبيق بعد الثقافة التنظيمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق بعد الثقافة التنظيمية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
7	تتيح إدارة التعليم لمنسوبيها الفرصة للإبداع في العمل.	4.09	0.925	1	كبيرة
4	تمنح إدارة التعليم الفرصة لمنسوبيها لتصحيح الأخطاء.	3.95	0.935	2	كبيرة
1	تقيم إدارة التعليم القرارات التي تتخذها داخلياً.	3.94	0.918	3	كبيرة
6	تهتم إدارة التعليم بتوفير بيئة عملية مناسبة لمنسوبيها.	3.92	0.996	4	كبيرة
5	تتقبل إدارة التعليم النقد الإيجابي الهادف.	3.91	0.953	5	كبيرة
2	توزع إدارة التعليم المهام على أساس الثقة والعدالة.	3.89	0.934	6	كبيرة
3	تمنح إدارة التعليم الاستقلالية لمنسوبيها.	3.83	0.989	7	كبيرة
	المتوسط العام	3.93	0.842		كبيرة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول تطبيق بعد الثقافة التنظيمية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.83 – 4.09)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (3.93) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لما يتمتع به منسوبو إدارة التعليم بمختلف مستوياتهم الوظيفية من قيم ومبادئ مشتركة، وهذا يعني قناعتهم بأهمية الثقافة التنظيمية في توسيع آفاقهم ومداركهم حول الأحداث والتغيرات المتسارعة التي تحيط بإدارتهم، وربما يعزى كذلك لما يتمتع به القيادات العليا في إدارة التعليم من قدرة على تقييم القرارات التي تتخذها الإدارة، والتي تقتضي توزيعاً للمهام بعدالة وشفافية اعتماداً على ما يتمتع به منسوبوها من مهارات وقدرات وخبرات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المطيري (2021)، ودراسة العناني (2018)، ودراسة جياسي (2016) (Gyasi,2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: غبون (2020)، ودراسة دبكة (2016) (Dabke,2016) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق بعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

• نتائج إجابة السؤال الثاني: "ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	المتطلبات المادية	4.16	0.850	1	كبيرة
4	المتطلبات البشرية	4.03	0.849	2	كبيرة
3	المتطلبات الإدارية	4.01	0.788	3	كبيرة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
2	المتطلبات التكنولوجية	3.89	0.853	4	كبيرة
	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	4.01	0.789		كبيرة

يبين الجدول (12) حصول جميع أبعاد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية على درجات موافقة كبيرة، حيث حصل بعد المتطلبات المادية على أعلى متوسط حسابي (4.16)، تلاه بعد المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (4.03)، تلاه بعد المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي (4.01)، تلاه بعد المتطلبات التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.89). كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي (4.01) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لارتفاع درجة الذكاء القيادي في إدارة التعليم كما ظهر في إجابة السؤال الأول، وهو ما يؤدي إلى مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادات في إدارة التعليم، والتي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ذلك مثلاً: نشر ثقافة التطوير بين منسوبي المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وسعي القيادات في الإدارة للارتقاء بأداء منسوبيها، وتجاوز العقبات التي قد تعترضهم، وهذا بلا شك يسهم في إيجاد البيئة الملائمة والمناخ المناسب لمنسوبي الإدارة بالإبداع لتحقيق ميزة تنافسية لإدارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المنيع (2020)، ودراسة اللوقان (2016) التي أشارت إلى أن درجة تحقيق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: البارقي (2021)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة العجبي وعبابنة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018) التي أشارت إلى أن تحقيق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج:

#### المجال الأول- المتطلبات المادية:

للتعرف على المتطلبات المادية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول المتطلبات المادية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	مواكبة إدارة التعليم مستجدات الوزارة وأهدافها.	4.37	0.881	1	كبيرة جداً
2	وضع خطة للارتقاء بأداء إدارة التعليم داخل الإدارة.	4.14	0.905	2	كبيرة
4	تحديد المهام الواجبة لكل الأقسام لتحقيق الميزة التنافسية.	4.10	0.982	3	كبيرة
3	المحافظة على الانسجام والتوافق بين أقسام إدارة التعليم المختلفة لتحقيق أهدافها.	4.04	0.950	4	كبيرة
	المتوسط العام	4.16	0.850		كبيرة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول المتطلبات المادية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (4.04 – 4.37)، كما يبين الجدول حصول إجمالي عبارات على متوسط حسابي (4.16) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لما تتمتع به القيادات العليا في إدارة التعليم من ذكاء قيادي بحسب ما أكدته نتائج الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الأول، بالإضافة لقناعة منسوبي إدارة التعليم وقيادتها العليا بأهمية تطوير العمل الإداري لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق جودة الأداء التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللوقان (2016) التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات المادية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: دراسة المناصير (2020)، ودراسة العجبي وعبابنة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018) التي أشارت إلى أن توافر المتطلبات المادية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

#### المجال الثاني- المتطلبات التكنولوجية:

للتعرف على المتطلبات التكنولوجية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التكنولوجية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	توفير الربط الإلكتروني بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها.	4.11	0.877	1	كبيرة
4	توفير أنظمة الحماية اللازمة للأجهزة للحد من عمليات الاختراق والتخريب.	3.99	0.933	2	كبيرة
3	توفير شبكات المعلومات لتسريع إنجاز الأعمال ببسور وسهولة.	3.82	0.993	3	كبيرة
5	توفير قواعد البيانات الإلكترونية للرجوع لها والاستفادة منها.	3.78	0.992	4	كبيرة
2	توفير الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأداء العمل.	3.76	1.018	5	كبيرة
	المتوسط العام	3.89	0.853		كبيرة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول المتطلبات التكنولوجية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.76 – 4.11)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (3.89) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لما توفره وزارة التعليم من ميزانيات ضخمة لتوفير الجوانب التقنية ومتطلباتها في المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى أن توجه وزارة التعليم كغيرها من الوزارات في حكومة المملكة العربية السعودية تسعى لتحقيق التحول الرقمي في ظل رؤية المملكة 2030، وتنفيذ كافة التعاملات والمخاطبات والإجراءات الإدارية بين المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها إلكترونياً، وهذا يتطلب توفير البنية التحتية اللازمة للربط الإلكتروني والتحول الرقمي، كما يمكن القول إن جائحة كورونا قد أسهمت بدرجة كبيرة في توفير المتطلبات التكنولوجية لإدارات التعليم بسبب توقف التعليم الحضوري وتحويل العملية التعليمية عن بعد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المنيع (2020)، ودراسة اللوقان (2016) التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: البارقي (2021)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018)، التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

#### المجال الثالث- المتطلبات الإدارية:

للتعرف على المتطلبات الإدارية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول المتطلبات الإدارية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	المحافظة على سمعة إدارة التعليم ودعم مكانتها المجتمعية.	4.20	0.876	1	كبيرة جدا
4	تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف منسوبي إدارة التعليم.	3.99	0.869	2	كبيرة
2	امتلاك مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع التحديات.	3.98	0.861	3	كبيرة
3	امتلاك أقسام إدارية قادرة على فهم التحولات في التعليم والتعامل معه.	3.96	0.936	4	كبيرة
5	توفير بيئة ملائمة للتطوير والإبداع داخل إدارة التعليم.	3.92	0.908	5	كبيرة
	المتوسط العام	4.01	0.788		كبيرة

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول المتطلبات الإدارية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.92 – 4.20)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (4.01) ودرجة موافقة كبيرة.



وهو ما قد يعزى لقناعة القيادات العليا بإدارة التعليم بضرورة بأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الإدارية التي تسهم في تطوير العمل الإداري في الإدارة، والارتقاء بأداء منسوبيها باعتبارهم شركاء في تحقيق التميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المنيع (2020) التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: دراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة صلاح الدين (2018) التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة أو ضعيفة.

#### المجال الرابع- المتطلبات البشرية:

للتعرف على المتطلبات البشرية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات البشرية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	اختيار الكفاءات البشرية القادرة على تطوير العمل داخل إدارة التعليم	4.08	0.996	1	كبيرة
4	تقييم أداء منسوبي إدارة التعليم بناء على معايير أداء واضحة.	4.07	0.934	2	كبيرة
2	توفير التدريب الكافي لمنسوبي إدارة التعليم للارتقاء بالعمل الإداري.	4.03	0.933	3	كبيرة
3	تقديم منسوبي إدارة التعليم خدمات متطورة للمجتمع.	3.93	0.910	4	كبيرة
	المتوسط العام	4.03	0.849		كبيرة

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول المتطلبات البشرية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (3.93 – 4.08)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (4.03) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لقناعة القيادات العليا في إدارة التعليم بأهمية دور العنصر البشري وضرورة الاستثمار فيه لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا بلا شك يتطلب الإسهام في تطوير مهارات منسوبيها وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الميزة التنافسية، والتأكيد على تبادل الخبرات بين منسوبيها والتعاون بينهم لإنجاز المهام المنوطة بهم، واكتساب ثقتهم لذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: دراسة اللوقان (2016) التي أشارت إلى أن درجة توافر المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً.

- نتائج إجابة السؤال الثالث: "ما دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	دور القيادة
1	تسهم القيادة الذكية في نشر ثقافة التطوير بين منسوبي إدارة التعليم لتحقيق القيمة التنافسية.	4.19	0.866	1	كبير
11	تساعد القيادة الذكية في بث الثقة في نفوس منسوبي إدارة التعليم بما يحقق الميزة التنافسية وتقديم مقترحات التطوير.	4.17	0.912	2	كبير
2	تساعد القيادة الذكية على تكوين المهارات القيادية لمنسوبي إدارة التعليم.	4.15	0.838	3	كبير
4	الارتقاء بأداء منسوبي إدارة التعليم لتحقيق التميز والمنافسة وتحسين الأداء.	4.14	0.885	4	كبير

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	دور القيادة
7	إيجاد التعاون بين منسوبي إدارة التعليم وتبادل الخبرات.	4.13	0.888	5	كبير
3	تسهم القيادة الذكية في اختيار الكفاءات الملائمة للوصول للتميز المؤسسي.	4.12	0.890	6	كبير
8	مساعدة منسوبي إدارة التعليم على تطبيق الأنظمة بما يحقق أهدافها.	4.11	0.819	7	كبير
5	تساعد القيادة الذكية منسوبي إدارة التعليم في تجاوز العقبات.	4.10	0.899	8	كبير
6	تسهم القيادة الذكية في إيجاد بيئة مناسبة في إدارة التعليم لتحقيق جودة الأداء.	4.07	0.894	9	كبير
10	إعداد جيل من منسوبي إدارة التعليم قادرين على التميز المؤسسي لتحقيق التغيير.	4.06	0.905	10	كبير
9	تساعد منسوبي إدارة التعليم على التحرر من الخوف من الفشل بما يحقق الميزة التنافسية.	4.05	0.872	11	كبير
	المتوسط العام	4.12	0.781		كبير

يبين الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تراوحت قيمها بين (4.05 – 4.19). كما بين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي (4.12) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما قد يعزى لما يتمتع به قادة إدارة التعليم من ذكاء قيادي يسهم في مساعدة منسوبي الإدارة على التعاون وإيجاد العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الإدارة، فكانت القيادة الذكية التي يتمتع بها قادة إدارة تعليم محافظة الخرج بمثابة مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للإدارة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المطيري (2021)، ودراسة زنكي (Zinke, 2016)، التي أشارت إلى أن دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً.

- نتائج إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟"

حسب عدد سنوات الخدمة:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لعدد سنوات الخدمة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5	41	4.26	0.573
من 5 إلى أقل من 10	44	4.13	0.703
10 فأكثر	71	4.03	0.916

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (19) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.468	2	0.734	1.206	0.302
داخل المجموعات	93.134	153	0.609		
المجموع	94.602	155			

يتضح من الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وربما يعزى ذلك لما تتمتع به إدارة التعليم من ذكاء قيادي يجعلها قادرة على التحرر الخوف وبث الثقة في نفوسهم لإطلاق خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى توفير البيئة الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية.

#### حسب المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في استجابات العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (20) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي الدلالة
بكالوريوس	118	4.15	0.965	154	0.336
دراسات عليا	38	4.01			

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعزى ذلك لتوفير إدارة التعليم خطة استراتيجية واضحة لعمل منسوبيها وأدائهم بما يحقق الميزة التنافسية، حيث إن توفير مثل هذه الخطة الاستراتيجية يضمن لمنسوبي إدارة التعليم العمل على تحقيق أهداف واضحة ومحددة في ضوء رؤية الإدارة.

#### أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة العينة حول "واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بدرجة موافقة كبيرة، وحصول بعد الرؤية والأهداف المشتركة على أعلى متوسط حسابي بدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاه بعد القيادة التشاركية بدرجة موافقة كبيرة، تلاه بعد قيادة فرق العمل بدرجة موافقة كبيرة، تلاه بعد الثقافة التنظيمية بدرجة موافقة كبيرة.
2. أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة العينة حول توافر متطلبات "تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بدرجة موافقة كبيرة، وحصول مجال المتطلبات المادية على أعلى متوسط حسابي، تلاه مجال المتطلبات البشرية، تلاه مجال المتطلبات الإدارية، تلاه مجال المتطلبات التكنولوجية، وجميعها بدرجة موافقة كبيرة.
3. أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة العينة حول "دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاءت بدرجة موافقة كبيرة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي).

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- منح منسوبي إدارة التعليم مزيداً من اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يحقق القيادة التشاركية بدرجة أكبر.
- 2- تعزيز إدارة التعليم التعامل مع جميع منسوبيها بعدالة في توزيع المهام بما يحقق قيادة فرق العمل بدرجة أكبر.
- 3- منح منسوبي إدارة التعليم مزيداً من الاستقلالية بما يحقق الثقافة التنظيمية بدرجة أكبر.
- 4- المحافظة على الانسجام والتوافق بين أقسام الإدارة المختلفة لتوفير المتطلبات المادية التي تحقق الميزة التنافسية للإدارة بدرجة أكبر.
- 5- توفير بيئة ملائمة للتطوير والإبداع داخل الإدارة لتوفير المتطلبات الإدارية التي تحقق الميزة التنافسية للإدارة بدرجة أكبر.

## قائمة المراجع.

## أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، عبد الباقي محمد (2018). *الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية*. القاهرة: دار الكتاب الجديد للنشر والتوزيع.
- إدارة التخطيط والتطوير بتعليم الخرج (2021). *البطاقة الإحصائية*. الخرج، منشورات إدارة التخطيط والتطوير بتعليم الخرج.
- البارقي، مصلحه بنت حسين (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* 2(22)، 246-217.
- بشير، هبة (2019). دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- الحربي، عبد العزيز أحمد (2019). واقع القيادة الذكية لدى رؤساء الأقسام الإدارية بإدارات تعليم محافظة الجوف، *المجلة التربوية بجامعة عين شمس*، 3(7)، 154-128.
- خليل، ياسر محمد (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس*، 5(18)، 151-120.
- الديواني، نادية فهيم (2019). فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر. *مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف*، 2(1)، 271-234.
- رضوان، وائل توفيق (2020). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، 74(74)، 1176-1129.
- الرويثي، حمدي بن سالم (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمنظومة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة التربوية*، 11(55)، 252-218.
- السلي، علي (2017). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، ط2، القاهرة، دارغريب للنشر والتوزيع.
- السيد، سلامة محمد (2017). *قراءات في الإدارة التربوية، أسسها النظرية وتطبيقاتها التربوية*، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- صلاح الدين، نسرين صالح (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية، بجامعة عين شمس*، 3(42)، 314-235.
- الظفيري، صلاح كساب (2020). الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 5(187)، 134-109.
- عبد الجواد، عبد الله أحمد (2018). *الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية*، القاهرة، مكتبة الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق، معتز وسلمان، فهد (2019). الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي: دراسة ميدانية. *مجلة الدنانير، مركز ضياء للمؤتمرات والأبحاث*، 2(17)، 288-252.
- العبد اللطيف، محمد عبد الجبار (2019). درجة توفر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بمدينة حفر الباطن، *المجلة العربية للعلوم التربوية*، 5(6)، 167-125.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2012). *البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه*، القاهرة، دار الفكر المعاصر.
- عثمان ليلي وسراي، صالح وبعلة، طاهر (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 2(5)، 32-20.
- العجمي، محمد صالح وعيانية، صالح أحمد (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية*، 2(5)، 41-21.
- العجمي، نوف عبد الله (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(10)، 137-94.
- عفيفي، إيمان وديع عبد الحليم (2015). الإدارة الذكية. *مجلة الاقتصاد والمحاسبة*، 2(66)، 11-4.
- العكش، علاء الدين خليل محمد (2018). دور القيادة في بناء المنظمة الذكية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس*، 9(3)، 572-555.

- العمرو، عبد المجيد عبد العزيز (2018). درجة توفر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارات التعليم بمحافظة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة تبوك، تبوك.
- العناني، حنان عبد المجيد (2018). الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، مجلة جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 35(139)، 9-37.
- غبون، رولا يوسف (2020). الذكاء القيادي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(25)، 174-201.
- الفالح، عبد المجيد عبد الله (2021). الذكاء القيادي في المؤسسات التعليمية. دراسة تطويرية، المجلة العربية للعلوم التربوية، 2، (6)، 114-143.
- الفيصل، عبد العزيز بن جبرين (2019). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بمحافظة جدة، المجلة التربوية. 5(4)، 415-464.
- الكرعاوي، سجي جواد حسين (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القادسية، بغداد.
- الكومي، أمجد محمد (2020). درجة توافر القيادة الذكية في إدارة التعليم بمحافظة المنوفية. مجلة العلوم التربوية، 6(7)، 415-447.
- اللوقان، محمد بن فهد مطلق (2016). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 28(1)، 95-120.
- المبيضين، هاشم عثمان (2015). نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(11)، 481-508.
- المطيري، سعد محمد (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة التربية. 189(1)، 513-559.
- المناصير، عهود فرحان (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة. مجلة الفتح، 9(33)، 237-259.
- النجار، عبد العزيز (2018). الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- النجار، فايز جمعة صالح (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 79-94.
- الهلالي، الهلالي الشريبي (2019). التنافسية الدولية وحمية تطبيقها في مؤسسات التعليم، مجلة مستقبل التربية العربية، 26(117)، 15-46.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Dabke,D. (2016). Impact of leaders smart intelligence and n transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*,4(1),27-40.
- Esmaili.Mahdi. Zareh.Hamid &Golverdi.Mahdi (2014).Spiritual Intelligence: Aspects. Components and Guidelines to Promote It.*International Journal of Management. Accounting and Economics Vol.2*.163-175.
- Gyasi, K. (2016). Smart Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study. *Journal of education*, 2(6), 354- 379.
- Nthambi, Jane. (2016). The effect of Competitive Strategies on performance of private primary schools in kenya: a survey of privet primary schools in Nairobi. *African Journal of Education Practice*. 1(2).53-73.
- Zinke, F. (2016). The relationship between smart leadership in education departments and performance efficiency. Dissertation Archive. University of Southern Mississippi.