Dirasat: *Educational Sciences*, Volume **53**, No. 4, 2026, 14006

Deanship of Scientific Research

Modeling the Relationships between Leadership Competencies, Organizational Agility, and Competitive Advantage in School Administrations in the Sultanate of Oman

Nesreen Salah-Eldin [1*], ***Amal Al hadabi*** [2], ***Mona Al-Alawi*** [3], ***Fathi Abunaser*** [1*], ***Rashid Al-Fahdi*** [1]

[1] Department of Educational Foundations and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.

[2] Department of Educational Psychology, College of Education, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.

[3] Ministry of Education, Muscat, Oman.

Received: 31/12/2025
Revised: 04/02/2026
Accepted: 02/04/2026
Published: 3/5/2026

[*] *Corresponding author:*
f.abunaser@squ.edu.om

Citation: Salah-Eldin, N., Al hadabi, A., Al-Alawi, M., Abunaser, F., & Al-Fahdi, R. (2026). Modeling the Relationships between Leadership Competencies, Organizational Agility, and Competitive Advantage in School Administrations in the Sultanate of Oman. *Dirasat: Educational Sciences*, 14006.
https://doi.org/10.35516/Edu.2026.14006

© 2026 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

Objectives: This study aims to examine the relationship between leadership competencies and competitive advantage, with organizational agility as a mediating variable, in public schools in the Sultanate of Oman. It focuses on identifying the competencies that most significantly enhance performance efficiency and improve the quality of educational outcomes. It also analyzes the impact of leadership competencies of public school principals on enhancing competitive advantage in educational institutions.

Methods: The study adopted a descriptive quantitative approach using a predictive correlational research design and Structural Equation Modeling (SEM). Data were collected using a developed questionnaire that was distributed to a sample of 335 public school principals and their assistants across all governorates of the Sultanate of Oman.

Results: The findings revealed a statistically significant positive relationship between leadership competencies, competitive advantage, and organizational agility among public school principals in the Sultanate of Oman. The study also demonstrated a direct positive impact of organizational agility on competitive advantage and that organizational agility plays a partial mediating role in the relationship between leadership competencies and competitive advantage.

Conclusions: The study concludes by emphasizing the need for systematic professional development programs that build leadership competencies and support administrative practices that enhance the competitive position of public schools. . It also highlights the necessity of including organizational agility indicators in school and principal evaluation plans to improve schools' ability to anticipate and respond effectively to changes.

Keywords: Leadership competencies, educational leadership, organizational agility, competitive advantage, public schools, the Sultanate of Oman.

نمذجة الروابط بين الجدارات القيادية والرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية لدى إدارات المدارس بسلطنة عُمان

نسرين صلاح الدين [1*]، ***أمل الهدابي*** [2]، ***منى العلوي*** [3]، ***فتحي أبوناصر*** [1*]، ***راشد الفهدي*** [1]

[1] قسم الاصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط ، عمان.

[2] قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط ، عمان.

[3] وزارة التربية والتعليم، مسقط ، عمان.

ملخّص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتحليل أثر الجدارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، من خلال تحديد الجدارات الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة المخرجات.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي، من خلال تصميم البحث الارتباطي التنبؤي Predictive correlational research باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائيةStructural Equation Modeling ، وجُمعت البيانات باستخدام استبانة مطوّرة وزعت على عينة بلغت (335) من مديري المدارس الحكومية بجميع محافظات سلطنة عُمان ومساعديهم.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية وبينها وبين الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، كما اثبتت وجود تأثير مباشر وموجب للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية، وأن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية.

الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أهمية الاستثمار في تطوير الجدارات القيادية عبر برامج تدريبية ممنهجة، وتعزيز ثقافة الأداء العالي، ودعم الممارسات الإدارية التي ترفع من القدرة التنافسية للمدارس الحكومية، وضرورة إدراج مؤشرات خاصة بالرشاقة التنظيمية في خطط تقييم المدارس ومديريها، بما يحسن من قدرة المدارس على استشعار التغيرات والاستجابة لها بفاعلية.

الكلمات الدالة: الجدارات القيادية، القيادة التربوية، الميزة التنافسية، المدارس الحكومية، الرشاقة التنظيمية، سلطنة عُمان

المقدّمة:

يشهد العالم في العصر الحالي تحولات متسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة، بما فيها التعليمية، الأمر الذي فرض على النظم التعليمية ضرورة استثمار هذه التحولات في تطوير العملية التربوية، وأصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة للمزيد من القدرة التنافسية؛ لضمان البقاء والاستمرارية، وتميز الأداء؛ حيث تعكس الميزة التنافسية قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها، ونتائج جيدة تفوق منافسيها.

تنشأ الميزة التنافسية عندما تجد المؤسسة طرائق أكثر فاعلية من الطرائق المُستخدمة من قبل المنافسين (غالية وعرابي، 2021)، ويرجع مصطلح الميزة التنافسية إلى عام 1959؛ حيث ربطه سيلزنيك Selznick بالقدرة الداخلية المميزة التي تمتلكها المؤسسة، ووصف هوفي وشيندل Schendel and Hofeالميزة التنافسية بأنها القدرة الفريدة الذي تعمل المؤسسات على تطويرها لمواجهة منافسيها، جاء بعد ذلك كل من بورتر M.Porterعام 1985 ليضفي بعدًا استراتيجيًا على مفهوم الميزة التنافسية؛ حيث اعتبرا أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق أداء متفوق نتيجة للإستراتيجية التنافسية التي تضعها المؤسسة (الأمين، 2020). ويربط بورتر (Porter,1985) الميزة التنافسية بالقيمة التي تستطيع المؤسسة تقديمها لعملائها، ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: منافع منفردة للمنتج تميزه عن غيره، أو أسعار أقل مقارنة بالمنافسين. ويرى شين (Chen et al., 2010) أن الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على اكتساب أو تطور سمة أو مجوعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويذكر من ذلك الموارد البشرية أو الموظفين المدربين تدريباً على المهارة .

تعد الميزة التنافسية البديل الاستراتيجي الأكثر فاعلية للمدارس؛ للتعامل مع التحديات، وتعزيز دورها في تحقيق الابداع والتقدم والنجاح، فهي القوة الدافعة التي تحدد مسار المدرسة (العواد، 2023)، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية لابد من وجود قيادة واعية تمتلك المهارات والكفايات والجدارات، وتمتاز بالمقدرة على التخطيط وإحداث التغيير. لذا أصبح من الضروري أن يكتسب القائد المدرسي مهارات وجدارات تمكنه من العمل بكفاءة في بيئة تنافسية. وذكرت دراسة غالية وعرابي(2021) في نفس السياق أن الجدارات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية عندما تمتلك المؤسسة جدارات مختلفة (بشرية، مالية، معنوية) تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث تساهم هذه الجدارات بنسب متفاوتة في بناء الميزة التنافسية، لذا وجب تحديد الجدارات التي تحقق الميزة التنافسية ورعايتها.

تعد الجدارات القيادية ضرورية للقيادات المدرسية لمواجهة التحديات الصعبة والمتطلبات المتجددة؛ حيث تساعد على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وتزيد من كفاءة وفعالية الأداء في العمل، كما تحقق التميز المؤسسي، وتعزز من قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف والنمو في بيئة متغيرة، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل (البكري، 2025). كما تلعب دورا مهما في تمكين الأفراد، ودعمهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى التميز من خلال أداء الأعمال بشكل متقن، وتعزز فرص التطور والتميز للمؤسسة من خلال تطبيق الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع (الشهري والسيسي، 2025).

تناول العديد من الباحثين مفهوم الجدارات القيادية من زوايا مختلفة؛ فمنهم من ركز على الجانب التنموي، بينما تناولها الآخرون من منظور إداري أو تربوي وتعليمي (الشهري والسيسي، 2025)، وقد عرف البربري (2021، 127) الجدارات القيادية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والسمات الشخصية التي يمتلكها المديرون، وتتغير لتتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، مما يساعد المؤسسة على البقاء والنمو والقدرة على المنافسة. كما عرفت بأنها "ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي" (العتيبي والعقالي، 2022، 42). وينظر إليها عبدالله (2022، 345) بأنها مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية والكفاءات والمعارف والخبرات الفعلية التي تؤدي إلى النجاح والتطوير والأداء الأفضل، والتمكن من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز والرقابة المؤدية إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى، واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية.

تتسم الجدارات القيادية بعدد من الخصائص منها أنها مهارات مكتسبة، يستطيع الفرد أن يكتسبها من خلال التدريب الموجه، وديناميكية التفكير والعمل ضمن فريق المؤسسة، كما تتسم بأنها هادفة؛ حيث يتم عن طريقها توظيف المعارف والقدرات والمهارات لتحقيق أهداف معينة (البربري، 2021؛ البكري، 2025؛ الحسيني، 2015).

وقد حدد سافانيفيتشين وسيوتين وروتيليون (Savanevičienė, Čiutienė & Rūtelionė, 2014) أن الجدارات القيادية تشمل ثلاثة عناصر: (1) جدارات الإدارة الذاتية، وتشمل الجدارة بالثقة، والمرونة، والقدرة على التكيف، وضبط النفس، وكفاءات إدارة الأعمال، (2) وجدارات إدارة الأفراد وتتمثل في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات الإبداعي، والتفاوض؛ (3) وجدارات إدارة الأفراد التنظيمية كالتعاون والعمل الجماعي، وإدارة النزاعات، وتمكين الآخرين.

من جهة أخرى حدد كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2012) خمس ممارسات ضمن الجدارات القيادية للقائد؛ لتحقيق إنجازات استثنائية في المؤسسة، وتتمثل في: (1) تجسيد القدوة Model the way حيث يؤكد القادة على الممارسات والقيم المرغوبة لدى الآخرين من خلال مواءمة

أفعالهم مع الممارسات والقيم المستهدفة، (2) إلهام رؤية مشتركة Inspire a Shared Vision ومن خلالها يضع القادة رؤية مستقبلية مُلهمة، ويحفزون الآخرين على تبنيها والمشاركة في تحقيقها باعتبارها تطلعات مشتركة، (3) تحدي طرائق العمل Challenge the Process ومن خلالها يسعى القادة لاكتشاف فرصًا جديدة، ويشجعون التجريب والابتكار والمخاطرة والتعلم من التجارب لتحسين العمل وتطوير الأداء، (4) تمكين الآخرين من العمل Enable Others to Actومن خلالها يعزز القادة التعاون عبر بناء الثقة وتسهيل العلاقات، ومنح الآخرين الصلاحيات لتنمية كفاءاتهم، (5) تشجيع القلب Encourage the Heart ويعبر فيه القادة عن تقديرهم واحتفاءهم بالإنجازات الفردية والجماعية، مما يعزز الانتماء ويزيد من الحافز نحو التميز.

وفي سياق المدارس، تعد الجدارات القيادية ضرورية للقيادات المدرسية لتحسين أداء المدارس، ومواكبة المتغيرات؛ حيث كشفت نتائج دراسة (البكري، 2025) أن الجدارات القيادية تعمل كمتنبئات مهمة للنمو المهني، ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما أثبتت نتائج دراسة عبدالله (2022) أن الجدارات القيادية لها تأثير في تحقيق التميز المؤسسي، وتشير نتائج دراسة المناصير (2020) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات التنظيمية والميزة التنافسية. كما تؤثر الجدارات الأساسية على الميزة التنافسية .(Nisha et al., 2022)

في ظل التغيرات والمستجدات والتحديات المستمرة، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تبني ممارسات ومفاهيم منظميه وقيادية تساعدها على تحقيق أعلى مستويات التميز، وتساعدها على التكيف مع التحولات المتسارعة، ومن ذلك تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية، إذ تشير الدراسات أن للرشاقة التنظيمية نتائج إيجابية على مستوى الأداء والقدرة التنافسية (إبراهيم وعبده، 2023)، وذلك على الرغم من حداثة هذا المفهوم الذي نشأ نتيجة أن البيئة المحيطة بالمنظمات بدأت تتحرك بصورة أسرع من قدرة تلك المنظمات على التكيف (سليمان وشاهين، 2024).

وقد قدم مفهوم الرشاقة Agility لأول مرة في معهد أياكوكا Iacocca بجامعة لهاي Lehigh University الأمريكية عام 1977 كجزء من استجابتهم لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين بطلب من الكونجرس الأمريكي لمواكبة التطوير والمنافسة التي لم تكن كافية بالشكل المطلوب، وتم النظر إلى مفهوم الرشاقة التنظيمية على أنه نظام تصنيعي مع وجود قدرات التكنولوجيا المادية وغير المادية والموارد البشرية والإدارة الواعية والبينية التحتية والاستجابة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق (السرعة)، المرونة، خدمة العملاء، المنافسين، الموردين، ويستجيب هذا النظام بسرعة استجابة لطلب العملاء وينتقل بين النماذج المختلفة للمنتجات وخطوط الإنتاج(النشيلي، 2020؛ سليمان وشاهين، 2024؛ Park, 2011.).

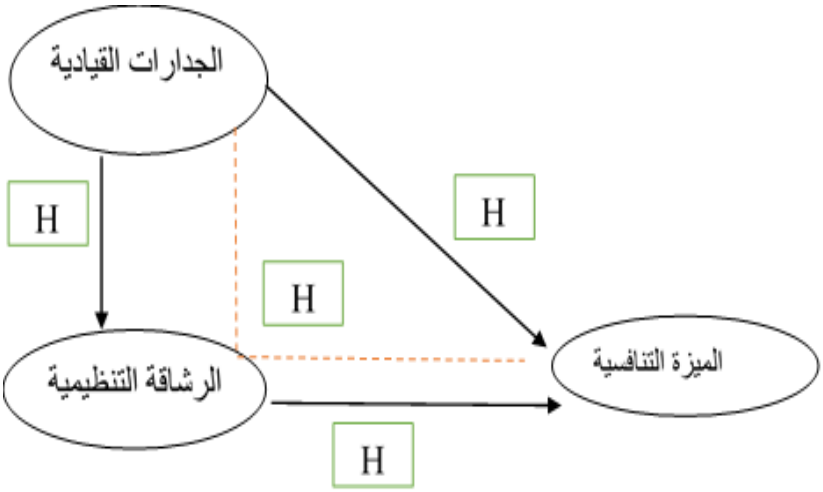
وتشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على استشعار التغييرات المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، يصاحب هذا الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات وتوزيع الموارد وتشكيل الهيكل التنظيمي (النشيلي، 2020). ويورد سيو وباز (Seo & Paz, 2008, 136) تعريفا آخر للرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة لتحسين كفاءة المؤسسة، ويعبر إبراهيم (2021) عن الرشاقة التنظيمية بأنها مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستثمار المعرفة وجودة العمليات في مواجهة حدة المنافسة. ويعرفها وورلي وجولز (Worley & Jules, 2020)بأنها القدرة على إجراء تغيير في الوقت المناسب، وبشكل فعال ومستدام، والذي ينتج عنه ميزة في الأداء.

وربط بعض الباحثين مفهوم الرشاقة بالجوانب الإدارية للمنظمات؛ حيث عرفها القدسي وحمودة ومحمد (2018، 188) بأنها "القدرات الإدارية التي تُظهر مدى قدرة المؤسسة على الاستشعار، وإدراك التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل، وكذلك التهديدات المرتبطة بها" ويضيف شيري (Shiri, 2014)أن الرشاقة التنظيمية هي: القدرة على تحقيق النجاح، وسرعة الاستجابة، والتفاعل مع المتغيرات.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن للرشاقة التنظيمية عدة أبعاد، ومنها الأبعاد التي حددها أبو النصر (2024) وتتمثل في: خفة وسهولة ومرونة الاتصال، وسرعة العمل، والاستفادة من الفرص المتاحة. كما حدد بارك (Park, 2011) ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية وهي:

- رشاقة الاستشعار: وهي القدرة على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغييرات البيئية مثل (تغيير تفضيلات العميل، وتحركات المنافسين، والتكنولوجيا الحديثة)
- رشاقة اتخاذ القرار: ويعبر عن وضع خطة عمل لكيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.
- رشاقة الممارسة: سرعة المؤسسة في إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وهيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتعديل العمليات في الوقت المناسب.

وتأسيسا على جميع ما سبق، وفي إطار الدور الحيوي لمديري المدارس في تحسين الميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية، فإن الدراسة تتبنى النموذج النظري الذي يظهر في شكل 1 النموذج البنائي المفترض في الدراسة.



الشكل (1): النموذج البنائي للدراسة

يقوم النموذج النظري البنائي المفترض في الدراسة على وجود تأثير مباشر للجدارات القيادية لمديري المدارس في الميزة التنافسية، وكذلك تأثير غير مباشر من خلال الرشاقة التنظيمية، وهو ما سيتم اختباره في الجانب الميداني للدراسة.

مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من توجهات سلطنة عُمان الواضحة في رؤية عُمان 2040 نحو تمكين الموارد البشرية؛ لتعزيز التنافسية الوطنية في الاقتصاد المعرفي(The Supreme Council for Planning, 2018)، وتوجهات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 نحو تعزيز اللامركزية الإدارية في المؤسسات التعليمية عبر بناء القدرات والكفاءات القيادية في التعليم(The Education Council, 2018) ، تُبين الدراسات السابقة، وجود عدد من التحديات التي تواجه تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العمانية، فقد أكدت نتائج دراسة الحبسي والفواعير (Alhabsi & Alfawair, 2023) أن الميزة التنافسية في المنظومة التعليمية بسلطنة عُمان محدودة، وتحتاج إلى تعزيز قيادي وتنظيمي، وبالمقابل كشفت دراسة أبو ناصر وآخرون (Abunaser, et al., 2024) والعميري (2025) والرقيشي وآخرون (2025) عن وجود تحديات مختلفة تحد من الميزة التنافسية للمدارس، أبرزها تحديات مرتبطة بـ: البنية التحتية للمدارس، والتشريعات، والتمويل، وكذلك تحديات بشرية (نقص الكفاءات)، وضعف البنية الرقمية، ومحدودية الموارد.

بالرغم من تأكيد الأدبيات التربوية ونتائج الدراسة السابقة على الدور الحيوي المهم للجدارات القيادية في تشكيل الميزة التنافسية للمدارس، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية في المدارس العمانية، مع وجود تصورات عامة حول إشكاليات مرتبطة بأدوار مديري المدارس أنفسهم في توظيف الجدارات الجوهرية داخل مدارسهم؛ حيث أظهرت نتائج دراسة صلاح الدين وآخرون (Salah El-Din et al., 2025)غياب الإطار الرسمي لتوظيف الجدارات الجوهرية في المدارس العمانية، واعتماد مديري المدارس على اجتهادات قيادية فردية في اكتشاف وتعزيز الجدارات الجوهرية بمدارسهم، كما أكدت نتائج دراسة أبو ناصر وآخرون (Abunaser et al., 2025) وجود فجوة واضحة في الممارسات القيادية في المدارس العمانية، والحاجة إلى برامج تطوير مهني ممنهجة، وأن الممارسات الحالية عفوية وغير مستندة إلى إطار معياري محدد، ومن جانب آخر، بينت نتائج دراسة حماد وبوش (Hammad & Bush, 2021) عن قصور في الإعداد القيادي، وفي البرامج التدريبية التي تستهدف تزويد مديري المدارس بالمهارات القيادية المتجددة.

أسئلة الدراسة

يمكن بلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1.ما العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

2.هل تؤثر الجدارات القيادية على الرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

3.هل تسهم الرشاقة التنظيمية في التأثير على الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

4.هل تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

فروض الدراسة

تأسيسًا على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يختبر البحث الحالي الفروض الآتية :

- تؤثر الجدارات القيادية تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- تؤثر الجدارات القيادية تأثيرًا إيجابيًا على الرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- تؤثر الرشاقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.

أهمية الدراسة

للدراسة أهمية نظرية وتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية تسهم الدراسة في سد النقص في الأدبيات التي تتناول متغيرات الجدارات القيادية، والميزة التنافسية، والرشاقة التنظيمية لإدارات المدارس، كما تقدم الدراسة الحالية تعريب وتقنين لثلاثة مقاييس دولية لقياس الجدارات القيادية، والميزة التنافسية، والرشاقة التنظيمية، حيث يمكن الاستفادة من هذه المقاييس في البحوث العلمية، وكذلك في تقييم الجدارات القيادية، وتقييم الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية لدى إدارات المدارس .

ومن الناحية التطبيقية، يؤمل أن تساعد النتائج الميدانية للدراسة إدارات المدارس، في التعرّف إلى العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن ثم يتيح البحث فرصة لهم لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، والمبادرة في تطوير سياسات، وأنظمة، وبرامج تربوية داعمة بشكل عملي للرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية للمدارس .

حدود الدراسة

تناولت الدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات، هي: (1) الجدارات القيادية (متغير مستقل)، وتضمن خمسة أبعاد أساسية هي: تجسيد القدوة، والهام رؤية مشتركة، وتحدي طرائق العمل، وتمكين الآخرين، وتشجيع القلب، (2) الرشاقة التنظيمية (متغير وسيط) ويتكون من ثلاثة أبعاد، هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة، (3) الميزة التنافسية (متغير تابع أحادي البنية)، وقد تم تطبيق الدراسة ميدانيًا على مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان ومساعديهم، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي2024 / 2025م، بعد الحصول على الموافقات الرسمية على التطبيق من الجهة المختصة بوزارة التربية والتعليم.

مصطلحات الدراسة

تتحدد اهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية من خلال الآتي:

1. الجدارات القيادية :Leadership Competencies

عرفت الجدارات القيادية بأنها "ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي" (العتيبي والعقالي، 2022، 42). وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها القدرات المتفردة التي يمتلكها مدير المدرسة، والتي تجعله يتفوق في الإنجاز المدرسي مقارنة بغيره من مديري المدارس، ويتم قياس الجدارات القيادية لمدير المدرسة في الدراسة الحالية من خلال خمسة أبعاد، هي: (1) تجسيد القدوة، (2) والهام رؤية مشتركة، (3) وتحدي طرق العمل، (4) وتمكين الآخرين، (5) وتشجيع القلب.

2. الميزة التنافسية:Competitive Advantage

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب أو تطور سمة أو مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها (Chang et al., 2010, 678). وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها قدرة المدرسة على استثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة تجعلها تتفوق على المدارس الأخرى.

3. الرشاقة التنظيمية:Organizational Agility

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة لتحسين كفاءة المؤسسة .(Seo & Paz, 2008, 136) "وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها قدرة المدرسة على الاستجابة الإيجابية والمرنة مع أي تغيرات ومستجدات التربوية، ويتم التعرف إلى تلك القدرة في الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أبعاد، هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي، من خلال تصميم البحث الارتباطي التنبؤي Predictive correlational research باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية(Structural Equation Modeling (SEM ؛ وذلك لدراسة طبيعة العلاقة بين الجدارات القيادية، والميزة التنافسية، بوجود الرشاقة التنظيمية متغيرًا وسيطًا .

مجتمع الدراسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان ومساعديهم، حيث بلغ عددهم (1810) من المديرين ومساعديهم، منهم (934) مديرًا، و(876) مساعد مدير، موزعين على (1269) مدرسة بجميع محافظات سلطنة عمان، البالغ عددها (11) محافظة (وزارة التربية والتعليم، 2024)، وقد تم الاعتماد على طريقة العينة المتاحة Convening Sample؛ حيث وزعت الأدوات بطريقة إلكترونية من خلال Google Form على جميع أفراد مجتمع الدراسة عبر البريد الإلكتروني، ونظام المراسلات لوزارة التربية والتعليم، حيث استجاب منهم عدد (197) مديرا، و (138) مساعد مدير، بإجمالي (335) وهو عدد يلبي الحد الأدنى الموصى به (ن=200) لاستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية(Kline, 2011) ، وعليه شكلت العينة نسبة (18.5 %) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1): خصائص عينة الدراسة (ن=335)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير مدرسة	197	58.80
	مساعد مدير مدرسة	138	41.20
الجنس	ذكور	122	36.40
	إناث	213	63.60
مرحلة المدرسة	الصفوف 1-4	73	21.80
	الصفوف 5-9	105	31.30
	الصفوف 10-12	64	19.10
	مدارس مستمرة	93	27.80

يتضح من الجدول أن غالبية عينة الدراسة من مديري المدارس بنسبة تقديرية (59%)، والبقية مثلوا مساعدي المدراء بنسبة (41%)، من جانب آخر، شملت عينة الدراسة عدد أكبر من الإناث بنسبة تقريبية (64%) مقارنة بالذكور (36%)، كما غطت عينة الدراسة مدارس الصفوف (1-4) بواقع (73) مديرًا ومساعد مدير، و(105) مديرًا ومساعد مدير من مدارس الصفوف (5-9)، و(64) مديرًا ومساعد مدير من مدارس الصفوف (10-12)، و(93) مديرًا ومساعد مدير من المدارس المستمرة التي تتضمن صفوفًا من مرحلتين أو ثلاث.

أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية

اعتمدت الدراسة ثلاثة مقاييس مقننة، مقياس الجدارات القيادية لـ كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2012)، ومقياس الرشاقة التنظيمية لـ بارك(Park, 2011) ، ومقياس الميزة التنافسية لـ لو وتيان(Lo & Tian, 2020) ، ولتطبيق أدوات الدراسة الحالية في السياق التعليمي في سلطنة عُمان، عملت الدراسة على تكييف المقاييس، من خلال الترجمة وإعادة الترجمة للإنجليزيةTranslation and Back Translation ، ومن ثم عرضها على عدد من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في التربية والتعليم للحكم على مدى مناسبتها، وإبداء الرأي والمطابقة بين إعادة الترجمة وعبارات المقياس الأصلي. وبعد إجراء بعض التعديلات وفقا لاقتراحات المحكمين، تم عرض المقاييس على إدارات المدارس؛ للتأكد من وضوح العبارات، وقدرتهم عن

الإجابة. وبشكل عام يتكون مقياس الجدارات القيادية من 30 عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: (1) تجسيد القدوة، (2) والهام رؤية مشتركة، (3) وتحدي طرق العمل، (4) وتمكين الآخرين، (5) وتشجيع القلب، كما يتكون مقياس الرشاقة التنظيمية من 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة، بينما يتكون مقياس الميزة التنافسية من (4) عبارات. وتتبع هذه المقاييس تدرج ليكرت الخماسي: كبيرة جدًا (5)، وكبيرة (4)، ومتوسطة (3)، وصغيرة (2)، وصغيرة جدًا (1).

تم التحقق من اعتدالية البيانات بحساب معامل الالتواء والتفرطح؛ حيث تراوح معامل الالتواء لعبارات مقاييس الدراسة بين (1.18- إلى 140.-)، بينما تراوح التفرطح بين (1.20- إلى 2.23)، مما يدل على أن جميع قيم الالتواء والتفرطح تقع تقريبًا بين القيمتين -2)، و2) وتلبي افتراض التوزيع الاعتدالي(Kline, 2011)، أما فيما يتعلق بثبات المقاييس فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's α من (0.73 إلى 0.95)، وبذلك فهي تفوق المعيار الموصى به في الدراسات الوصفية، وهو (0.70)(Taber, 2017)، كما تراوحت تقديرات معامل الارتباط بين أبعاد متغير الجدارات القيادية بين (0.75 إلى 0.88)، وبين الأبعاد والمتغير العام (0.89 إلى 0.94)، بينما تراوحت تقديرات معامل الارتباط بين أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية بين (0.20 إلى 0.76)، وبين الأبعاد والمتغير العام (0.58 إلى 0.62)، وهي جميعها ذات دلالة إحصائية، وفق النتائج في الجدول (2).

الإحصاءات الوصفية

تم استخراج الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لكل بعد من أبعاد المتغيرات (الجدارات القيادية، الرشاقة التنظيمية) ومتغير الميزة التنافسية، ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية، استُخدمت الحدود الفعلية للفئات، بناء على تدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جدًا 5–4.20، وكبيرة 4.19-3.40، ومتوسطة 3.39-2.60، وصغيرة 2.59-1.80، وصغيرة جدًا 1-1.79)، ويوضح جدول 3 نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها .

الجدول (2): الإحصاءات الوصفية والارتباطات لمتغيرات الدراسة (ن=335)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5
1.تجسيد القدوة	4.62	0.38	1				
2.إلهام رؤية مشتركة	4.53	0.46	0.83**	1			
3.تحدي طرائق العمل	4.51	0.45	0.78**	0.88**	1		
4.تمكين الآخرين	4.60	0.39	0.78**	0.84**	0.82**	1	
5.تشجيع القلب	4.65	0.36	0.82**	0.78**	0.75**	0.78**	1
الجدارات القيادية ككل	4.58	0.37	0.91**	0.94**	0.93**	0.92**	0.89**
1.رشاقة الاستشعار	3.13	1.34	1				
2.رشاقة اتخاذ القرار	4.04	0.78	0.25**	1			
3.رشاقة التطبيق والممارسة	4.16	0.74	0.20**	0.76**	1		
الرشاقة التنظيمية ككل	3.86	0.57	0.58**	0.59**	0.62**		
الميزة التنافسية	4.16	0.71					

تُظهر النتائج في الجدول (2) أن تقديرات مديري المدارس ومساعديهم في سلطنة عُمان حول متغيرات الدراسة جاءت بين المتوسطة والكبيرة جدًا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الجدارات القيادية بين (4.51-4.65)، وبانحرافات معيارية بين (0.46 - 0.36)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الرشاقة التنظيمية بين (4.16 – 3.13)، وبانحرافات معيارية بين (0.74- 1.34)، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية (4.16) وذلك بانحراف معياري قدره(0.71) .

نتائج الدراسة ومناقشتها

تم تحليل استجابات مديري المدارس ومساعديهم باستخدام برنامجAmos للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات للحكم على جودة مطابقة نماذج البناء في اختبار فروض الدراسة، وتتمثل في محكّيْن أساسيْن، أولهما درجة التشبعات المعيارية العاملية للعبارات على الأبعاد، ووفقا لبيرن(Byrne, 2010) وهير واخرون (Hair et al., 2010) فإن التشبعات العاملية الموصى بها أكبر من (0,50)، وثانيهما مؤشرات جودة المطابقة التي أظهرتها المعالجات الإحصائية في برنامجAmos ، وشملت مؤشرات جودة المطابقة مؤشر نسبة مربع كايx2/df ، ومؤشر المطابقة المقارنCFI ، ومؤشر المطابقة المعياريNFI ، ومؤشر توكر-لويسTLI ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقترابRMSEA ، حيث إن ملاءمة المؤشراتCFI ، وNFI، و TLIتكون مقبولة إذا جاءت بقيمة لا تقل عن (0.90)، وممتازة إذا تجاوزت (0.95)، كما تتطلب الملاءمة المقبولة للبيانات أن

تكون قيمة مؤشر RMSEA أقل (0.08)، وأقل من (0.05) لتكون جيدة .(Schumacker & Lomax, 2016) وفي إطار فرضيات الدراسة كشفت النتائج عن الآتي:

1. نتائج السؤال الأول: ما العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

أشارت نتائج اختبار الفرضية التي تنص على "تؤثر الجدارات القيادية تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في مدارس سلطنة عُمان" إلى مطابقة جيدة للنموذج مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من مديري المدارس ومساعديهم في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وذلك وفق ما كشفت مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي(4.637) x2/df ، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن(0.982) CFI ، ومؤشر المطابقة المعياري (0.977) NFI، ومؤشر توكر-لويس(0.969) TLI ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب(0.104) RMSEA ، ومن جانب آخر كشفت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) للعلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا، وبمستوى تأثير متوسط ,0.514-=β) (p<0.01، وبذلك تم التحقّق من صحة الفرض الأول.

وعليه تشير نتائج السؤال الأول إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن القادة ذوي الجدارات القيادية المتطورة يساهمون في تعزيز الأداء المؤسسي؛ بل والتميز التنظيمي. وفقًا لنظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي طورها(1991) Barney ، تُعد الجدارات القيادية من الموارد الاستراتيجية التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة؛ لأنها تسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة. في السياق التربوي، القادة الذين يمتلكون جدارات قيادية عالية، مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، التواصل الفعال، وتحفيز الفرق، يمكنهم تحسين جودة الأداء المدرسي، تعزيز الالتزام المؤسسي، وخلق بيئة تعليمية مرنة قادرة على الاستجابة للتحديات، مما ينعكس في تحقيق التميز المؤسسي .(Leithwood et al., 2008; Yukl, 2013) كما أن الدراسات الحديثة أظهرت أن الجدارات القيادية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالقدرة على الابتكار التنظيمي وتحسين العمليات، وهو ما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين الجودة وتطوير استراتيجيات التعليم (Day et al., 2004; Wang et al., 2011). .

وبالتالي فإن نتيجة هذا السؤال تدعم الفرضية التي تنص على ان الجدارات القيادية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في مدارس سلطنة عُمان، مما يبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات قيادية متطورة يسهمون في تعزيز التميز المؤسسي. وهذا ينسجم مع ما أشار إليه العتيبي والعقالي (2022) بأن الجدارات القيادية تمكّن القائد من أداء متميز يتجاوز الأداء العادي، وتعزز قدرة المؤسسة على المنافسة. كما دعمت نتائج البكري (2025) فكرة أن الجدارات القيادية تعد من أهم المتغيرات المتنبئة بالنمو المهني ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وهو ما يعزز تحقيق التميز المؤسسي الذي يمثل أحد أبعاد الميزة التنافسية. كذلك أوضح نيشا وآخرون (Nisha et al., 2022) أن الجدارات الجوهرية للقادة تُمثل مورداً استراتيجياً يتيح للمنظمات اكتساب تفوق تنافسي مستدام. لذا، فإن امتلاك مديري المدارس لجدارات مثل تجسيد القدوة، إلهام رؤية مشتركة، تمكين الآخرين، وتشجيع القلب يسهم في تعزيز قدرة المدرسة على التفوق على مثيلاتها في الأداء والنتائج التعليمية.

2. نتائج السؤال الثاني: هل تؤثر الجدارات القيادية على الرشاقة التنظيمية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم ؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "تؤثر الجدارات القيادية تأثيرًا إيجابيًا على الرشاقة التنظيمية في مدارس سلطنة عُمان" إلى مطابقة جيدة للنموذج مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من مديري المدارس ومساعديهم في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وذلك وفق ما كشفت مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي(2.936) x2/df ، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن(0.982) CFI ، ومؤشر المطابقة المعياري(0.973) NFI ، ومؤشر توكر-لويس(0.974) TLI ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب(0.076) RMSEA ، ومن جانب آخر كشفت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) للعلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا، وبمستوى تأثير متوسط(0.435-, p<0.01=β) ، وبذلك تم التحقّق من صحة الفرض الثاني.

وعليه تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للجدارات القيادية على الرشاقة التنظيمية، مما يعكس أن القادة الأكفاء يسهمون في تعزيز قدرة المدارس على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .هذا يتوافق مع المفهوم الحديث للرشاقة التنظيمية، والذي يعرفها بأنّها قدرة المؤسسة على الاستشعار السريع للمتغيرات البيئية والتكيف معها بمرونة وفعالية .(Teece et al., 2016) وفقًا للأدبيات، القادة ذوو الجدارات القيادية المتقدمة يمتلكون مهارات في اتخاذ القرار الاستراتيجي، إدارة التغيير، التوجيه والتحفيز، والتواصل الفعال، وهذه القدرات تُمكّنهم من تحويل الاستراتيجيات بسرعة، إعادة توزيع الموارد، وتنظيم الفرق بطريقة مرنة بما يضمن استجابة المؤسسة للمتغيرات الخارجية ;Avolio et al., 2009)

Mikalef et al., 2018).

وفي السياق المدرسي، يعني ذلك أن المديرين الذين يمتلكون جدارات قيادية عالية يمكنهم التخطيط السريع للبرامج التعليمية، تعديل استراتيجيات التدريس، وتكييف السياسات المدرسية بما يتماشى مع التحديات والمتغيرات البيئية، مثل التغيرات في السياسات التعليمية، المتطلبات التكنولوجية، أو احتياجات الطلاب المتنوعة. وبالتالي، تؤكد هذه النتيجة أن الجدارات القيادية تمثل عاملاً رئيسيًا لتعزيز الرشاقة التنظيمية في المدارس، مما يعزز القدرة التنافسية ويضمن استمرارية الأداء الجيد في بيئة تعليمية متغيرة.

وبالتالي فإن نتيجة هذا السؤال تدعم الفرضية التي تنص على ان الجدارات القيادية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على الرشاقة التنظيمية في مدارس سلطنة عُمان، مما يعني ذلك أن القادة الأكفاء يسهمون في زيادة قدرة المدرسة على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفعالية. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة سافانيفيتشين وسيوتين وروتيليون (Savanevičienė, Čiutienė & Rūtelionė, 2014) من أن القيادة التي تتسم بالمرونة والثقة والتعاون تسهم في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية. كما بينت الشهري والسيسي (2025) أن الجدارات القيادية تتيح للمديرين إدارة التغيير، وتحفيز الإبداع في بيئات العمل التعليمية، مما يعزز من قدرة المدرسة على التكيف والنمو. وتؤكد نتائج الدراسة الحالية ما توصل إليه إبراهيم وعبده (2023) من أن الرشاقة التنظيمية تسهم في رفع الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يفسر أهمية الجدارات القيادية في إرساء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التفاعل مع المستجدات التربوية بسرعة وفاعلية.

3. نتائج السؤال الثالث: هل تسهم الرشاقة التنظيمية في التأثير على الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم ؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "تؤثر الرشاقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في مدارس سلطنة عُمان" إلى مطابقة جيدة للنموذج مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من مديري المدارس ومساعديهم في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وذلك وفق ما كشفت مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي(0.589) x2/df ، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن(1.000) CFI ، ومؤشر المطابقة المعياري(0.997) NFI ، ومؤشر توكر-لويس(1.006) TLI ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب(0.000) RMSEA ، ومن جانب آخر كشفت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا، وبمستوى تأثير متوسط(β=-0.486, p<0.01) ، وبذلك تم التحقّق من صحة الفرض الثالث.

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير مباشر وموجب على الميزة التنافسية، مما يعني أن المدارس التي تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات البيئية تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية أعلى .هذا يتوافق مع الدراسات التي تؤكد أن الرشاقة التنظيمية تعتبر موردًا ديناميكيًا حيويًا يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي والتميز التنافسي (Teece et al., 2016; Sambamurthy et al., 2003). كما أن الرشاقة التنظيمية تشمل القدرة على إعادة ترتيب الموارد بسرعة، وتعديل الاستراتيجيات، وابتكار حلول جديدة لمواجهة التحديات البيئية. وفي السياق التعليمي، المدارس التي تتمتع برشاقة تنظيمية عالية يمكنها تطبيق سياسات تعليمية جديدة، تبني تقنيات تعليمية حديثة، وتكييف المناهج مع احتياجات الطلاب المتنوعة بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يعزز قدرتها على التميز مقارنة بالمدارس الأقل مرونة.

وبالتالي، النتائج تدعم الفرضية التي تنص على أن الرشاقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الميزة التنافسية في مدارس سلطنة عمان، أي أن المدارس التي تمتلك مستويات أعلى من الرشاقة التنظيمية تحقق قدرة تنافسية أكبر. وهذا يتسق مع ما أوضحه وورلي وجولز(Worley & Jules, 2020) وسيو وباز(Seo & Paz, 2008) من أن الرشاقة التنظيمية تمكّن المؤسسات من استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية، مما يؤدي إلى تفوقها في الأداء. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه سليمان وشاهين (2024) والنشيلي (2020) إلى أن سرعة التكيف والابتكار المؤسسي تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية في البيئات المتغيرة.

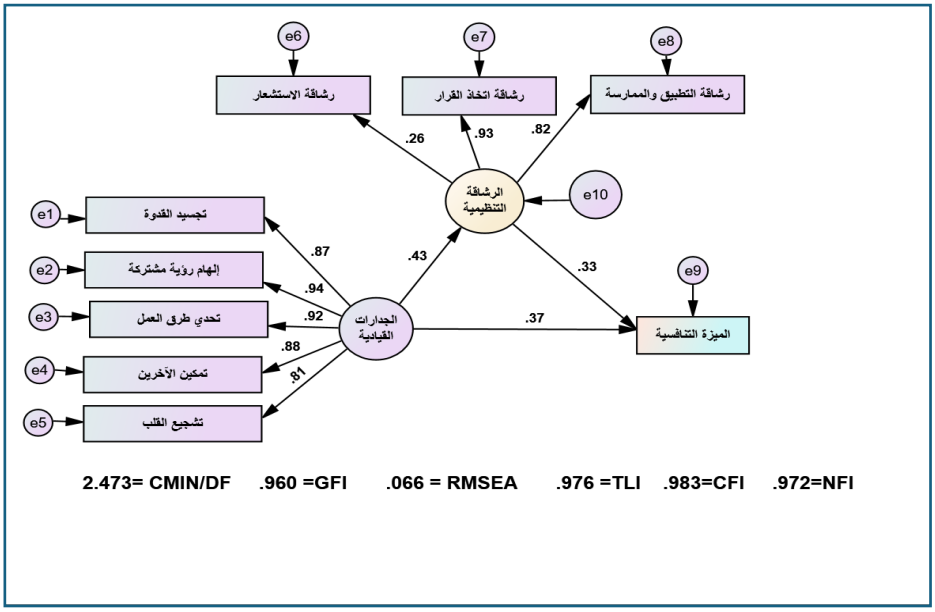
وفي السياق العماني، أكدت العميري وآخرون (2025) أن محدودية الرشاقة التنظيمية وضعف استثمار التكنولوجيا تمثل من أهم التحديات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمدارس، مما يبرز أهمية هذه العلاقة.

4. السؤال الرابع: هل تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم ؟

تم التحقق من الفرض الرابع الذي ينص على "تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية في مدارس سلطنة عُمان"؛ تم استخدام اختبار النمذجة بالمعادلة البنائية لنموذج البناء المفترض في الدراسة، بالإضافة إلى استخدام طريقة البوتستراببينج Bootstrapping؛ للتحقّق من التأثير غير المباشر للجدارات القيادية في الميزة التنافسية للمدارس الحكومية، وقد كشفت النتائج عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج مع البيانات الميدانية، إذ بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي(2.762) x2/df ، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن(0.983) CFI ، ومؤشر

المطابقة المعياري (0.972) NFI ومؤشر توكر-لويس(0.976) TLI ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب .(0.066) RMSEA يتضح من شكل (2) أن الجدارات القيادية تؤثر على الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط(β= 0.31, p < 0.01) ، وعليه تتحقق صحة الفرضية الرابعة.

تشير مؤشرات جودة المطابقة في الشكل (2) إلى أن النموذج البنائي المقترح يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة الإحصائية، إذ جاءت جميع المؤشرات ضمن الحدود المقبولة إحصائيا، مما يدل على أن النموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة بشكل منطقي ومتسق مع البيانات الفعلية. ويعكس ذلك قوة النموذج في تفسير المسارات المفترضة وصلاحيته لإجراء تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وبناءً على ملاءمة النموذج البنائي، وجودة مطابقة مؤشراته مع البيانات، ويوضح الجدول (3) التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة.



شكل (2): نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية لنموذج العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية

الجدول (3): التأثيرات المباشرة بين الجدارات القيادية والرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية في النموذج البنائي

اتجاه المسار	β	S.E.	C.R.	P	نوع العلاقة
الجدارات القيادية ⟵ الرشاقة التنظيمية	0.43	0.10	3.98	< 0.001	مباشرة موجبة
الرشاقة التنظيمية ⟵ الميزة التنافسية	0.33	0.18	3.74	< 0.001	مباشرة موجبة
الجدارات القيادية ⟵ الميزة التنافسية	0.37	0.10	7.03	< 0.001	مباشرة موجبة

يتضح من الجدول (3) أن جميع التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى($\alpha \leq 0.001$) ، حيث أظهرت النتائج أن الجدارات القيادية تؤثر تأثيرًا مباشرًا موجبًا في الرشاقة التنظيمية($\beta = 0.41$) ، كما تؤثر الرشاقة التنظيمية تأثيرًا مباشرًا موجبًا في الميزة التنافسية .($\beta = 0.35$) وأظهرت النتائج كذلك أن الجدارات القيادية تمارس تأثيرًا مباشرًا موجبًا في الميزة التنافسية .($\beta = 0.34$) تشير هذه النتائج إلى أن النموذج البنائي يحقق الفرضيات البحثية المتعلقة بالعلاقات المباشرة بين المتغيرات، مما استدعى الانتقال إلى فحص التأثيرات غير المباشرة للتحقق من الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية، وذلك باستخدام أسلوب Bootstrapping لاستخراج فترات الثقة ودلالة التأثير غير المباشر. ويعرض الجدول (4) النتائج التفصيلية لذلك.

الجدول (4): التأثيرات غير المباشرة والكليّة للجدارات القيادية على الميزة التنافسية بوساطة الرشاقة التنظيمية

المتغيرات	β	فترة الثقة		المسار الوسيط	Sig.
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
الجدارات القيادية ← الميزة التنافسية (تأثير غير مباشر)	0.26	0.16	0.45	الرشاقة التنظيمية	0.005
التأثير الكلي (مباشر غير مباشر)	0.94	0.80	1.09	-	0.015

توضح النتائج الواردة في الجدول (4) أن الجدارات القيادية تؤثر بصورة غير مباشرة على الميزة التنافسية من خلال الرشاقة التنظيمية؛ حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر ($\beta = 0.26$) ضمن فترة ثقة تراوحت بين (0.16 – 0.45)، وكانت الدلالة الإحصائية عند مستوى(Sig. = 0.005) ، مما يشير إلى أن هذا التأثير دال إحصائيًا. كما بلغ التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للجدارات القيادية على الميزة التنافسية($\beta = 0.94$) ، وهو تأثير قوي ومعنوي عند مستوى دلالة.(Sig. = 0.015)

وتشير هذه النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط جزئي (Partial Mediation) في العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية؛ إذ تساهم في تعزيز الأثر الإيجابي للجدارات القيادية على تحقيق الميزة التنافسية. ويُستدل من ذلك أن تنمية الجدارات القيادية تسهم في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية، والتي بدورها تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز في بيئتها التربوية.

فقد كشفت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية، مما يعني أن أثر الجدارات القيادية في تعزيز التنافسية يزداد بوجود الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة. وهذه النتيجة تنسجم مع ما ذكره أبو ناصر وآخرون (Abunaser et al., 2025) بأن الجدارات الجوهرية للقادة تسهم في تعزيز الأداء المدرسي من خلال تحسين العمليات التنظيمية وقدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات. كما تتفق مع المناصير (2020) التي أوضحت أن الجدارات التنظيمية تترابط إيجابياً مع كل من الرشاقة والميزة التنافسية. وبذلك فإن الجدارات القيادية لا تعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تُترجم فعاليتها من خلال بيئة رشاقة تمتاز بسرعة القرار والابتكار والاستجابة للتغيرات، وهو ما يعزز التنافسية المستدامة في المدارس الحكومية العمانية.

بشكل عام يرتبط تفسير نتائج الدراسة الحالية بأن الجدارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تشكل المحرك الأساس لبناء الرشاقة التنظيمية، والتي بدورها تمثل قناة رئيسة لتحويل الجدارات القيادية إلى تفوق تنافسي مؤسسي. وهذا يتماشى مع رؤية عمان 2040 التي تؤكد على تمكين القيادات التعليمية، وبناء مؤسسات تعليمية مرنة ومبتكرة قادرة على المنافسة، كما يدعم ذلك ما توصل إليه الحبسي والفوار Alhabsi) (Alfawair, 2023 & من أن تطوير الكفاءات القيادية والأنظمة التنظيمية الحديثة يمثل مدخلاً ضرورياً؛ لتعزيز الميزة التنافسية في التعليم العماني.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحث بما يلي:

- تعزيز البرامج التدريبية لمديري المدارس بقضايا متخصصة في الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية بما يسهم في تعزيز التأثير المباشر عليهما.
- تبني مؤشرات قياس أداء مقننة؛ لتحديد الجدارات القيادية لمديري المدارس في إطار التوجه لتعزيز الميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية للمدارس.
- إدراج مؤشرات خاصة بالرشاقة التنظيمية في خطط تقييم المدارس ومديريها، بما يحسن من قدرة المدارس على استشعار التغيرات والاستجابة لها بفاعلية.
- إجراء المزيد من الدراسات بمنهجيات مختلفة للكشف عن دور الجدارات القيادية المدرسية وكيفية تحسين هذا الدور، واختبار نماذج بنائية جديدة بإدخال متغيرات وسيطة أخرى للكشف عن مسارات تأثير أقوى بين الجدارات القيادية والميزة التنافسية.

المصادر والمراجع

إبراهيم، أ. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. *المجلة العربية للإدارة، 41*(1)، 289-310.

إبراهيم، ش. وعبده، م. (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة البحوث المالية والتجارية، 24*(3)، 133- 186.

أبو النصر، م. (2024). الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 8*(32)، 499-518.

الأمين، ل. (2020). الميزة التنافسية وإشكالية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، 2*(1)، 91-108.

البربري، م .(2021) .تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية، مجلة *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 134*، 101-182. DOI: 10.21608/saep.2021.175139

البكري، ل. (2025). *دور الجدارة القيادية لمديري المدارس في تحسين النمو المهني والدافعية نحو الإنجاز عند المعلمين. أطروحة دكتوراه*، جامعة الخليل. . https://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/1577

الحسيني، ع. (2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسيس في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5*(2)، 15- 64.

الرقيشي، أ. وجمعة، م. وعثمان، ر. (2025). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر مدرائها. *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، 40*(94)، 240-274. https://doi.org/10.21608/jsdu.2025.379715.1579

سليمان، خ. وشاهين، م. (2024). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15*(1)، 279-763.

الشهري، م. والسيسي، أ. (2025). آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن. *مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة، 2*(7)، 110-163. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1610685

عبدالله، أ. (2022). دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي. *المؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي والإداري*. DOI: https://doi.org/10.21928/uhdicearnc/27

العتيبي، ا. والعقالي، أ. (2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. *المجلة العربية للتربية النوعية، 6*(24)، 35-62.

العميري، م. والربخي، ف. والمقبالي، ش. والمطاعني، ب. (2025). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر مدرائها. *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، 53*(2)، 215-246. https://jsdu.journals.ekb.eg/article_438171-

العواد، ب. (2023). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 21*(1)،47-71. http://search.mandumah.com/Record/1380140

غالية، ك. وعرابي، م. (2021). الدور الاستراتيجي للكفاءة المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24*(10)، 731-751.

القدسي، ع. وحمودة، ع. ومحمد، ن. (2018). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية. *المؤتمر الدولي الثاني – إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية. كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي*، 1(2)، 186-221.

المناصير، ع. (2020). *الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان. https://doi.org/10.4324/9781315819709

النشيلي، د. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة، 40*(3)، 163-182. مسترجع من http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1089331

REFERENCES

Abunaser, F. M., Salah El-Din, N. S. M., & Al-Fahadi, R. S. (2025). Core competencies for school leaders: Insights from educational experts. *Frontiers in Education, 10*, Article 1638252. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1638252

Abunaser, F., AlHousni, H., & Al Maqbali, D. (2024). Elevating the competitiveness of general education schools in the Sultanate of Oman: A Delphi study. *International Journal of Education and Practice, 12*(4), 1301–1318. https://doi.org/10.18488/61.v12i4.4057

Alhabsi, R., & Alfawair, A. (2023). The reality of competitive advantage in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the context of Oman Vision 2040. *International Journal of Membrane Science and Technology*, *10*(3), 1507–1524. https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.1733

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.

Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization, 16*, 677–699.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 857–880. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Hammad, W., & Bush, T. (2021). Exploring the perceptions of Omani school principals about their leadership preparation: A mixed-methods study. *Leadership and Policy in Schools, 20*(4), 571–589. https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1931348

Johnston, H. J., & Williamson, R. (2014). *Leading school in an era of declining resources*. Routledge.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Kouzes, J., & Posner, B. Z. (2012). *Leadership practices inventory (LPI): Development planner*. John Wiley & Sons.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. https://doi.org/10.1080/13632430701800060

Lo, M., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly, 74*(4), 426–441. https://doi.org/10.1111/hequ.12244

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Giannakos, M. (2018). Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. *Information & Management, 55*(7), 103175.

Nisha, N., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A study on the impact of sustainable leadership and core competencies on sustainable competitive advantage in the information technology (IT) sector. *Sustainability, 14*(11), 6899. https://doi.org/10.3390/su14116899

Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role of information technologies* (Doctoral dissertation). ProQuest LLC.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Salah El-Din, N. S. M., Abunaser, F. M., Al-Harthi, K. S., & Al-Fahadi, R. S. H. (2025). How can core competencies of school principals be leveraged to achieve outstanding school performance? *Education Policy & Innovation Journal, 16*(2), 220–238. https://doi.org/10.22521/edupij.2025.16.220

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly, 27*(2), 237–263. https://doi.org/10.2307/30036530

Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūtelionė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 156*, 41–46. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.116

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315749105

Seo, D., & Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM, 51*, 136–139. https://doi.org/10.1145/1400214.1400242

Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam State University, Iran. *Management Science Letters, 4*(1), 87–94.

Taber, K. S. (2017). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education, 48*, 1273–1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

The Education Council. (2018). *The national strategy for education in the Sultanate of Oman 2040*.

https://www.educouncil.gov.om/downloads/Ts775SPNmXDQ.pdf

The Supreme Council for Planning. (2018). *Oman Vision 2040: Vision document*. https://www.oman2040.om/uploads/publication/20231105221146-2023-11-05publication221143_.pdf

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56*(3), 279–283.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.