



عنوان البحث: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام  
في مصر (دراسة تحليلية)

الباحث: هند محمد عبد الوارث أبو اسماعيل



جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة تحليلية)

### إعداد

هند محمد عبد الوارث أبو اسماعيل  
معيد بقسم التربية  
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

### إشراف

أ.د. زهير السعيد حجازي  
أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس قسم سابقاً  
كلية التربية-جامعة مدينة السادات

أ.د. نهله عبد القادر هاشم  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية  
كلية التربية-جامعة عين شمس

٢٠٢٢-١٤٤٣ هـ-٢٠٢٢ م

## مقدمة:

يعد التعليم عامل مهم في تقدم المجتمع وتحسين المستوى المعيشي، فهو الفارق الوحيد بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتأخرة، ويحقق المكانة الإجتماعية للمجتمع، والتقدم والإزدهار، والمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة، وبناء التنافسية لضمان تميز الأداء والمنافسة المستقبلية. وعلى ذلك أصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الأخيرة، ولكي تستطيع تلك المؤسسات أن تنافس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين، فالثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، بناء على ما تقدم يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.<sup>(1)</sup> وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها خلال المراحل القادمة استعداداً لمراحل لاحقة، وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج (مواصفات الخريج - الخدمة التعليمية أو التربوية) مختلفاً عن الآخرين واستخدام استراتيجية التميز لتحقيق ذلك، والنجاح يكون من خلال حماية التميز والاختلاف من التقليد لكي يستمر النجاح والتقدم، فتميز المؤسسة التعليمية وتفردتها هو نتاج لسعي المدرسة واستثمارها لممتلكاتها (الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية)، وكذلك قدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد.<sup>(2)</sup>

وترتيباً على ما سبق فإن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس يتطلب تحسين الأداء بشكل كامل من خلال وضع مجموعة من المعايير تمكن المعنيين من معرفة واقع الميزة التنافسية في مدارسهم، وإلى أي مستوى من التميز يطمحون، كما يتطلب إعادة صياغة وترتيب معايير ضمان الجودة والاعتماد بما يتماشى مع المعايير العالمية، ووضع مجموعة من الآليات التي تضمن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة.<sup>(3)</sup>

## مشكلة البحث:

لقد شهدت الفترة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بعمليات تطوير التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة من إدخال التكنولوجيا الحديثة، والتدريبات المقدمة للمنظومة البشرية بالمدارس، والتوسع في بناء عدد من المدارس، وزيادة أعداد المقبولين، إلا إن هناك عدداً من التحديات والمشكلات التي تقابلها، وتجعلها قاصرة عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها

(1)-امال سيد مسعود(٢٠١٥)، ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد(٣)، العدد(٣٩)، ص ١٦.

(٢)-عبير شوق أنور(٢٠٢١)، متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد(١)، ص ٣١٩.

(٣)-محمود محمد السيد(٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، العدد(٢١)، ص ١٥٠.

(٤) ، وقد أكدت بعض الدراسات أن هناك بعض مظاهر القصور في أبعاد الميزة التنافسية بمدارس الثانوي العام والمتمثلة في (الجودة ، الكفاءة ، المرونة ، الإبداع )  
فهناك مشكلات تقف أمام تحسين الجودة في المدارس الثانوية العامة وتتمثل في عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية ، وعدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة في المدارس لمتطلبات تحسين الجودة ، ووجود مديرين وقادة غير مؤهلين ومتريدين ورافضين للتغيير .<sup>(٤)</sup>  
ومشكلات أخرى تتعلق بالكفاءة الداخلية لمدارس الثانوية العامة والتي تمثل إحدى أبعاد الميزة التنافسية ومنها زيادة عدد الطلاب المتسربين في المدارس الثانوي، فظاهرة الرسوب والتسرب من أهم عوامل الفقد وألهدر في العملية التعليمية، ولهما الأثر الأكبر في خفض عامل الكفاءة الداخلية وعدم تحقيقه بالدرجة المطلوبة<sup>(٥)</sup>، بالإضافة الى ضعف في برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين ، وغياب الكفاءة والتأهيل التربوي ، وعدم الاستغلال الأمثل للبنية التحتية للتدريب بالرغم من توافرها بشكل هائل، الأمر الذي له الأثر السلبي المباشر على مدى كفاءة العملية التعليمية وصعوبة في دخولها الى ميدان المنافسة والتميز.<sup>(٦)</sup>  
كما يظهر قصور لدى مدارس الثانوي العام في تحقيق المرونة وتوفير المهارات القيادية المرنة ويرجع ذلك الى جمود الأنظمة واللوائح ونقص الموارد المالية، وقلة تفويض الصلاحيات و ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، وضعف وضوح معايير التقييم، ومقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، و اعتياد المؤسسات التعليمية على مركزية الإدارة، وقلة واقعية التقييم المؤسسي وتقييم أداء العاملين، وضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، وقلة الدعم من الإدارة العليا .<sup>(٧)</sup>  
كما أوضحت بعض الدراسات السابقة العديد من المعوقات والمشكلات التي تعوق تحقيق الإبداع بالمدارس الثانوي العام كدراسة (آمال سيد) والتي أفادت بأن كثرة أعباء المعلم لا تتيح له الفرصة على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا تضيف أعباء جديدة على الأدوار والمهام الملقة على عاتق المعلم، ذلك لأنه مكلف بأداء أدواره كاملة والتي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة<sup>(٨)</sup>، ودراسة (محمد جاد) التي أفادت بوجود قصور في تحقيق الإبداع بالمدارس، وضعف السلطة الممنوحة لمدير المدرسة في مدرسته التي تجعله يعجز عن اتخاذ قرارات لحل مشكلات في المدرسة أو

(٤)- أشواق عبدالجليل علي (٢٠١٦)، تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر: المتطلبات-المشكلات-المقترحات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٨)، ص ٤١٠.

(٥) -يسرا اسماعيل صدقي (٢٠١٩)، معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية-جامعة الفيوم ، العدد (١٢)، الجزء (٣)، ص ٢٦٩.

(٦)-محمود عبد السميع، محمود عباس (٢٠١١)، الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء التحديات الداخلية والخارجية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جمعة قناة السويس-كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد (٢١)، الجزء (٢)، ص ص ١٩٢-١٩٤.

(٧)-وائل وفيق رضوان (٢٠٢٠)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج-كلية التربية ، المجلد (٧٤)، ص ١١٦٩.

(٨)-آمال سيد مسعود (٢٠١٥)، مرجع سابق، ص ٧٧.

ابتكار أي جديد لخدمة العمل، والركون إلى التقليدي والقديم من الأساليب الإدارية والنفور من الجديد، كما أن أسلوب تقييم أداء الأفراد العاملين يغلب عليه الشكلية وعدم تمييز الوظائف من بعضها البعض.<sup>(٩)</sup> ومن خلال ما سبق فوجد العديد من المشكلات المتعلقة بالتعليم الثانوي العام والتي تؤثر سلباً على الميزة التنافسية وعليه فنحن في حاجة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات والطرائق التعليمية التي تساعد المدرسة على تحقيق التفوق والتنافسية بين المدارس الأخرى .

**وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:**

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالمدارس المعاصرة ؟

٢- ما واقع الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟ **أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالمدارس المعاصرة.

٢- التعرف على واقع الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

٣- التعرف على الإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

**أهمية البحث :**

تُكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- يتزامن البحث الحالي مع الاتجاه المتزايد نحو الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي عن طريق تطبيق معايير الجودة والتي يأتي في مقدمتها الميزة التنافسية .

٢- أن تناول متغير الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.

٣- أن الآليات المقترحة الذي يقدمها البحث لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر يمكن الاستفادة منه في تطوير الوضع الحالي لتلك المدارس وذلك لمواجهة التحديات المحلية والعالمية .

(٩) -محمد جاد حسين(٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع - تطوير التعليم في الوطن العربي... الواقع والمأمول، جامعة الفيوم - كلية التربية، الفيوم، ص٢٥٣.

٤- أهمية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وذلك لأنها من المؤسسات الضرورية لتنمية وتطوير التعليم بصفة عامة .

### حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة- الكفاءة- المرونة- الإبداع) ومتطلبات تحقيقها، وواقعها بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

### مصطلحات البحث:

- عرفها (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بأنها " مدى قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على منافسيها نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال في المؤسسة بشكل متميز وبشكل أفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة السوق، وهناك أركان أساسية للميزة التنافسية وهي الكفاءة، والجودة، والتحديث والاستجابة لردود أفعال العاملين" (١٠).
- وحددها (Jonathan law) بأنها "أفضلية تكتسبها المؤسسة على منافسيها من خلال تقديمها لقيمة أكبر للمستفيدين، إما عن طريق تقليل السعر، أو تقديم فوائد أكثر أو تسهيلات أفضل تبرر بها زيادة تكلفة الخدمة، وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها، أو خدماتها بشكل مبدع، أو تحسين أداء الخدمة، أو لا يمكن الحفاظ على معظم أشكال الميزة التنافسية على المدى الطويل لأن المنافسين سيبدأون أو يجدون بدائل للابتكارات التي أوجدتها" (١١)
- وعبر عنها (فريد. ديفيد) بأنها " نشاط تقوم به المؤسسة بشكل جيد مقارنة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو أي مورد تمتلكه المؤسسة وتريده المؤسسات المنافسة" (١٢).

وتعرفها الدراسة الراهنة بأنها " قدرة المدرسة على التفوق في الأداء وصياغة الإستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على المشكلات الداخلية الخاصة بها والإستغلال الأمثل لكافة مواردها البشرية والمادية

(١٠)-فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية(٢٠٠٧)،معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ص ٨٩.

(١١)-Jonathan law(2016), **A Dictionary Of Business and Management**, Oxford: Oxford University Press, Available: /www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-1330?rskey=9WxlTy&result=3 .

(١٢)- David,F.,David,F.R.(2017), **Strategic management: A competitive advantage approach concepts and cases**, Pearson education Limited, England,P.36.

والمالية بتكلفة أقل وفاعلية افضل بهدف إنجاز أنشطتها بشكل يحقق لها قيمة أفضل من منافسيها  
والحصول على مركز تنافسي أفضل " **منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، حيث جمع بيانات وتنظيمها  
مفصلة حول ظاهرة موجودة بالفعل لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات وتوضيحها وإجراء مقارنات لبعض  
المشكلات وتقويمها وذلك من أجل إيجاد العلاقات القائمة بينها، وتحديد ما يفعله الآخرون في الظاهرة محل  
الدراسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات مستقبلية وخطط مقترحة واتخاذ القرارات الملائمة  
لمواقف مستقبلية (١٣) **خطوات البحث:**

- ١- تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: المقدمة- المشكلة - حدود البحث- أهداف البحث- أهمية البحث.
- ٢- تحديد الأسس النظرية للنظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالمدارس المعاصرة.
- ٣- تحديد واقع الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- ٤- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

#### مصادر البحث:

- ١- المعاجم والقواميس.
- ٢- الكتب العربية والأجنبية.
- ٣- الدراسات والدوريات العلمية.
- ٤- المؤتمرات والندوات.

وبناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:

أولاً: الأسس النظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالمدارس المعاصرة :  
تتسم الميزة التنافسية بكثرة ما نُشر حولها في كافة المجالات، فهي تعكس قدرة المؤسسات التعليمية  
على تحقيق أهدافها ونتائج جيدة تفوق منافسيها ويمكن أن نتناولها بشيء من التوضيح من خلال النقاط  
التالية :

#### ١- أهمية الميزة التنافسية:

تُكمن أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات التعليمية ، حيث تضمن لها البقاء والإستمرار  
وتحسين الأداء وتتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :-

(١٣) مجدي صلاح المهدي (٢٠١٩). مناهج البحث التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص٢٠١٨

- ✓ خلق قيم جديدة للعاملين والمعلمين والطلاب في المدارس تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم و تحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم مع التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين<sup>(١٤)</sup> .
- ✓ تحقيق التميز في الاستراتيجيات و الخدمات و الموارد و الكفاءات على منافسين و تحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة .<sup>(١٥)</sup>
- ✓ تجديد الموارد التي تساهم المؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية وإعادة توزيعها أو إعادة دمجها لتعزيز النمو وإحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين منافسيها على المدى الطويل .<sup>(١٦)</sup>
- ✓ الإهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والإعتماد عليها في جذب العاملين الجدد و التعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد أى من القدرات التي يمكن أن تؤدي الى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها .<sup>(١٧)</sup>
- ✓ تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان تحقيق الجودة والإبتكار والإدارة الجيدة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات من أجل خلق وتحسين قدرتها التنافسية.<sup>(١٨)</sup>

**وفي ضوء ماسبق فإن أهمية الميزة التنافسية تضمن الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر سواء كان للموارد المادية والبشرية بما يؤدي الى تطوير الأداء ككل داخل المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسات .**

## ٢- خصائص الميزة التنافسية:

- <sup>(١٤)</sup> - عبيد فاروق أكبر (٢٠١٧)، "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب و العلوم و التربية ، جامعة عين شمس ، العدد(١٨)، ص٣٨٧.
- <sup>(١٥)</sup> - ريم بنت ثابت القحطاني(٢٠١٩)، "إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م". المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد(٣) ، العدد (١٥)، ص ٥٦،٥٧.
- <sup>(١٦)</sup> - Heene, A., Sanchez, R. (2010), **Enhancing competences for competitive advantage**. Emerald Group Publishing, Britania, p.135,136.
- <sup>(١٧)</sup> - Obeidat, A. M. (2021), E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage, **Ilkogretim Online - Elementary Education Online**, Vol.( 20), Issue.( 5), P.199.
- <sup>(١٨)</sup> - Nuruzzaman, M(2015), IMPROVING COMPETITIVENESS IN MANUFACTURING-WHOLESALING-RETAILING SUPPLY CHAINS, **Emerald Group Publishing Limited**, VOL.(22), p.236.

تتعدد خصائص الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ،ومن أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي (١٩):

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة التعليمية السبق على المدى الطويل.
  - أن تكون مرنة وبالتالي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
  - أن تكون متجددة ومناسبة مع متطلبات البيئة الخارجية و قدرات وموارد المؤسسة الداخلية .
  - أن تتناسب هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها.
  - أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- وأضاف (Ignacio L) على خصائص الميزة التنافسية بأنها تتمثل في (٢٠) :-
- أن يكون هدفها تحديد المقاييس ذا الصلة لتقييم أداء وفعالية المؤسسات التعليمية التي تسعى للمنافسة.
  - أن تحقق الربح من خلال إمدادها بمعلومات "أفضل" حول المنتجات أو الخدمات الغير معروفة أو لا يمكن الوصول إليها من قبل المستهلكين.
  - أن يكون مفهومها ينبثق من عملية التجربة والخطأ التي ينفذها العاملين في المؤسسات.
  - تتطلب وجود بيئة تنظيمية مستقرة لتعزيز المنافسة للمؤسسات .
  - أن تؤدي إلى خلق بيئة تنافسية يحتمل أن يحدث فيها النمو الاقتصادي والكفاءة الديناميكية .
- وبناءً على ماسبق فإن خصائص الميزة التنافسية تتلخص في أنها: (مستمرة ومستدامة أى طويلة الأمد وصعبة التقليد وقابلة للتجديد ، مرنة يمكن استبدالها بسهولة ويسر،مناسبة لأهداف المؤسسة ومحقة لها ،محقة للإبتكار والنمو الإقتصادي وتُحقق التفوق للمؤسسة والأفضليه على المنافسين ،وتتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين وليست مطلقة أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ) وهذه الخصائص تضمن صلابه الميزة التنافسية وفعاليتها فكل خاصية مرتبطة بالأخرى .**

### ٣- استراتيجيات الميزة التنافسية:

(١٩)- د.طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط ٢، داروائل للنش، عمان، الأردن، ص ٣٠٩.

(٢٠)- De Leon, I. L(2015), **What features measure economic competition in developing countries?**, In *The Economic Characteristics of Developing Jurisdictions*, Edward Elgar Publishing, University of Liverpool, P.32,33.



- تساهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وتعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسين ، ووفقاً لنموذج بورتر هناك ثلاث استراتيجيات عامة محتملة للميزة التنافسية وهم<sup>(٢١)</sup>:-
- قيادة التكلفة (عندما تُخفض المؤسسة أسعارها من خلال إنتاج منتج أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها).
  - الجودة (عندما تُقدم المؤسسة سلعةً وخدمات عالية الجودة للعملاء).
  - الابتكار (عندما تكون المؤسسة قادرة على أن تُكون منتج فريد).
- وهناك رأى آخر يوضح أن استراتيجيات الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي<sup>(٢٢)</sup>:
- ✚ استراتيجيات التمايز: تتضمن هذه الإستراتيجية اختيار معيار واحد أو أكثر يستخدمه العاملين في المؤسسات وتم تحديد موقع العمل بشكل فريد للوفاء بهذه المعايير ، وعادةً ما ترتبط هذه الإستراتيجية بإعطاء العملاء أسباباً واضحة لتفضيل العمل في المؤسسة على المؤسسات الأخرى الأقل تمايزاً .
- ✚ استراتيجيات التركيز على التمايز: تهدف المؤسسة إلى التمايز ضمن عدد من المؤسسات المستهدفة وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تختلف بوضوح عن المنافسين ، كما أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تبنى تلك الإستراتيجية والتأكد من أن العاملين لديهم بالفعل احتياجات ورغبات مختلفة وتلبية تلك الاحتياجات في حين أن المنتجات المنافسة الحالية لا تلبى تلك الاحتياجات والرغبات .
- ✚ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تُصنف ضمن استراتيجيات الميزة التنافسية فهي ضرورية لنجاح الأعمال لأنها تشكل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والعاملين، وتساعد المؤسسة على البقاء من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم ، ومن ثم الحفاظ على الميزة التنافسية .<sup>(٢٣)</sup>
- ✚ استراتيجيات التمايز والتكلفة هما الأساس الذي انطلقت منه جميع الاستراتيجيات السابقة بالإضافة الى استراتيجية الفعالية التشغيلية والهدف منها عمل الأشياء نفسها التي يقوم بها المنافسون، ولكن

(<sup>٢١</sup>)- Das Gupta, Ananda (2020), **Strategic Human Resource Management** Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage, Routledge, New York, p.8.

(<sup>٢٢</sup>)- Chang W. Chien L., Ying C. (2011), Types of Competitive Advantage and Analysis, **International Journal of Business and Management**, Vol. (6), No. (5), p.103.

(<sup>٢٣</sup>)- Battour, M., Barahma, M., and Al-Awlaqi, M. (2021), The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility, **Sustainability**, Basel, Switzerland, VOL.(13), NO.(9), P.2.

بطريقة أفضل ويُمكن تحقيقها عن طريق استخدام المؤسسات أفضل التكنولوجيا، والتدريب الأفضل للأفراد والهيكل الإداري الأكثر فعالية مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية. (٢٤)

**وبناءً على ما سبق نجد أن تلك الإستراتيجيات تهدف لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية تُمكنها من مواجهة المنافسة، وينبغي على المؤسسات ألا تقتصر على اتباع هذه الإستراتيجيات في تحقيق ميزتها التنافسية لكن يلزم ان تعتمد على التفكير الإستراتيجي في التعامل مع أهدافها، و معرفة نقاط القوة و تعزيزها، و معالجة نقاط الضعف، و رصد أداء المؤسسات المنافسة وأنشطتهم ويلزم ذلك وجود كفاءات بشرية مؤهلة مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية لضمان تحقيق الميزة التنافسية.**

#### ٤- أبعاد الميزة التنافسية :

يشير كثير من الباحثين والدارسين على أن هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية المستدامة، والتي يُمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل هذه الأبعاد في: ( الجودة، الكفاءة، المرونة، والإبداع ) وفيما يلي تفصيل لكل منهما (٢٥) :

#### الجودة :

يتطلب بعد تحسين الجودة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وتُعرف الجودة بأنها " القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو خدمة تحتوي على مجموعة صفات (خصائص) تلبي حاجات ورغبات وتوقعات العاملين الظاهرة والضمنية، عن طريق منتجات وعمليات خالية من العيوب أو بأقل ما يمكن منها (٢٦).  
و يجب مراعاة الخصائص التالية في بعد الجودة (٢٧) :-

- الوقت: يعتبر المصدر الأساسي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة ومن ثم الميزة التنافسية لذا يجب أن تكون الأدوار الرئيسية للعاملين مناسبة وقابلة للتطبيق والتنفيذ في الوقت المحدد لها .
- الشفافية: لا توجد أعمال خفية وزوايا منقطعة على حساب مبادرات الجودة.
- التفكير: أن يكون مناسب وقابل للتطبيق والتنفيذ .

(٢٤) - نجلاء عبد التواب (٢٠١٨)، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٣)، جامعة المنوفية، كلية التربية، ص ١٦٦.  
(٢٥) - هناء فرغلي علي محمود (٢٠٢٠)، التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٢)، ص ١٣٢.  
(٢٦) - حيدر على السعودى (٢٠١٨)، ادارة تكاليف الجودة استراتيجياً، مجموعة البيزوري للنشر والتوزيع، ص ٢٦.

(27)- Stamatis,D.y.(2018), *Advanced product quality planning: the road to success*, CRC Press Taylor & Francis Group CRC, New York,P.25.

• الثقة والحسم يجب أن يقوم العاملين بأدوارهم في جميع الأوقات مع رغبة في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم ، وتعتبر مسؤولية الحسم أيضًا ذات أهمية قصوى حيث يجب أن تكون القرارات مناسبة وقابلة للتطبيق ويتم اتخاذها في الوقت المحدد.

فالجودة تُعتبر مطلباً في كل المهن والخدمات فالحاجة إليها تكون أكثر إلحاحاً في العملية التعليمية وتصب مخرجاتها في مدخلات أنظمة المهن كلها وذلك لضمان تحقيق مكانتها التنافسية . (٢٨)

**وبناءً على ماسبق نجد أن الجودة من أهم العوامل التي تُعزز الميزة التنافسية في المؤسسات وهي من أهم أبعادها فعندما تهتم المؤسسات بالجودة وترعى تطبيقها في كافة العمليات والخدمات فتكون قادرة على تقديم خدمات بالجودة المناسبة وبتكلفة أقل ، وتُحقق السمعة الطيبة للمؤسسات وتُحسن مستوى الإنتاجية وتهدف الجودة الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمحافظة على مكانتها التنافسية مع استمرارها وترعى الإستفادة من الإبداع والأفراد الموهوبين مع الإرتقاء بمهاراتهم .**

#### ✚ الكفاءة :

وتُعرف الكفاءة على أنها " القدرة على إنتاج شيء لا تستطيع المؤسسات الأخرى إنتاجه على الإطلاق أو بجودة أقل بكثير بالنسبة للإنجازات الثانوية الأخرى التي تؤكد على أهميتها للقدرة التنافسية " وتشمل الكفاءة عناصر المعرفة والرعاية والمهارات الفنية التي تؤثر على كافة المؤسسات ومن المؤمل أن يكون لهذه الكفاءات تأثير على التعليم ويتم تحديد الكفاءات الأساسية التي تُمكن المؤسسات من المنافسة والتفرد وذلك من خلال (٢٩):

- تقديم رعاية تتمحور حول العاملين بالمؤسسات وتحديد احتياجاتهم والتواصل معهم وتثقيفهم و المشاركة في صنع القرار والإدارة مع تنسيق الرعاية المستمرة .
- العمل في فرق متعددة التخصصات و التعاون ، والتواصل ، ودمج الرعاية في فرق لضمان أن تكون هذه الرعاية مستمرة وموثوقة.
- المشاركة في أنشطة التعلم وتطبيق تحسين الجودة و تحديد الأخطاء وعلاجها والفهم المستمر لجودة الرعاية وقياسها وتصميم واختبار التدخلات لتغيير العمليات بهدف تحسين الجودة.
- استخدام المعلوماتية مع التواصل وإدارة المعرفة وتخفيف الخطأ ودعم اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

(٢٨) - محمد محسن عطية (٢٠١٥)، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١٧ .  
(٢٩) - Finkelman, A. (2019), *Professional Nursing Concepts: Competencies for Quality Leadership: Competencies for Quality Leadership*, Jones & Bartlett Learning, P.49.

وفي ضوء ما سبق نجد أن الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل مقارنة مع منافسيها والهدف من الكفاءة تعزيز القدرات التنافسية، ويُمكن لأي مؤسسة أن تُحقق الكفاءة من أجل الميزة التنافسية بطرق عديدة ومن أهم تلك الطرق أنها تُقدم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز، وتتميز تلك المؤسسات بأنها تستمر لفترة أطول في البقاء حتى وإن لم تُحقق أهداف لفترة زمنية مقارنة بمناقسيها .

### المرونة :

إن المؤسسات التعليمية التي تكون على استعداد للتخلي بالمرونة ، لا يتعين عليها الانزعاج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما هي مخططة لها ، لأنها تكون منفتحة على فعل الأشياء بشكل مختلف وبالتالي تمنحها المرونة و الحرية في اختيار القيام بشيء مختلف ومتميز عن منافسيها ، وتتسم المرونة أنها تتغير وقابلة للانحناء وليست هي نفسها دائماً وهذا ما يساعد المؤسسات من تحقيق أهدافها التنافسية<sup>(٣٠)</sup> وتُعرف المرونة بأنها " القدرة على بقاء المؤسسة رشيقةً وقادرة على التكيف في أعقاب المواقف المتغيرة أو القدرة على إعادة اكتشاف المؤسسة ذاتها في التفكير والعمل في نفس الموقف " .<sup>(٣١)</sup> وتُمكن أهمية المرونة للمؤسسات التعليمية في<sup>(٣٢)</sup>:

- تساعد على فهم خلفيات العاملين و تلبية احتياجاتهم وشغفهم مع تطوير ثقافة جذابة لديهم.
- تساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات الطارئة على هيكله العمل التقليدية .
- تمنح العاملين نطاقاً أكبر من أنماط العمل التقليدية لتصميم حياتهم بما يتناسب مع أنفسهم.
- تمنح المؤسسات والمديرين بعضاً من الاستقرار وتجعل العاملين أكثر رضى وسعادة وأقل تأثراً بالتوتر وبالتالي يكونوا أكثر إنتاجية و أقل عرضة للمغادرة بينما الأفراد الموهوبين الذين يريدون مجالاً أكبر لتشكيل حياتهم يكونوا أكثر عرضة للانضمام.

وبالتالى فإن المؤسسات التعليمية المرنة تحافظ على الميزة التنافسية واستدامتها وتؤدي إلى السرعة في العمليات التنظيمية وتساعد آلية تقييم المرونة المؤسسات على قياس المرونة التنظيمية وتعزيزها مع

(٣٠)- Najdowski, A. C. (2017), **Flexible and Focused Teaching Executive Function Skills to Individuals with Autism and Attention Disorders**, Academic Press is an imprint of Elsevier, London, P.96.

(٣١)- Chowdhury, R. (2019), **Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility**, Springer Singapore, UK, P.30 . .

(٣٢)- Cannon, F. (2017), **Agility mentality: How reframing flexible working delivers competitive advantage**, Springer, London, UK, p.15.

تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أسرع ومواكبة التغييرات الداخلية والخارجية وتحدد تقنيات قياس المرونة لعمل استراتيجيات تنظيمية للميزة التنافسية. (٣٣)

ومما سبق نجد أن المرونة مهمة في نمو المؤسسات وبقائها بصفة مستدامة حيث أنها تُساعد على التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة أو الإفتتاح على كل ما هو جديد ومختلف من أجل البقاء والإزدهار، فالعمل المرن مفيد في زيادة إنتاجية العمل وتحفيز العاملين وتطوير مهارات جديدة تساعدهم على الإبداع و الابتكار فيجب أن يُغير القادة في كافة المؤسسات وخاصة التعليمية عمليات صنع القرار لتشمل المرونة المؤسسية وذلك لضمان الميزة التنافسية .

### الإبداع

يُمثل الإبداع بعد مهم للميزة التنافسية وذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التي تواجه المؤسسات فيعرف أسبابها ويخلق أداة جديدة مادية كانت أو معنوية لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى ويُعرف الإبداع على أنه " إيجاد حل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو اجتماعية، أو ذكر عدة بدائل جديدة تخترق المشكلة وتحلها حلاً جيداً وجديداً وأصيلاً ويقصد بالحل الأصيل الحل الذي لم يسبق صاحبه فيه أحد فينفرد به وبلغه الإحصاء يمثل عدم التكرار"، ويُقسم الإبداع إلى نوعان وهم (٣٤):

النوع الأول: تتحكم فيه الموهبة والوراثة والذكاء .

النوع الثاني: تتحكم فيه البيئة والمصادر الخارجية.

فالإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، لذلك لا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين ومن ثم الوصول للميزة التنافسية (٣٥)، ويجب على المؤسسات التي تتخذ الإبداع كبعد من أبعاد ميزتها التنافسية أن تعمل على (٣٦):

- تكليف الأفراد المبدعين بالمشاريع والمهام والوظائف التي تتطلب مستويات أعلى من الإبداع .
- توفير التدريب لزيادة عمليات التفكير الإبداعي للعاملين والتي يُمكن أن تعزز خبراتهم .
- استخدام آليات التقييم التي تحدد الأفكار الإبداعية وتقييمها وتكافئها.

(٣٣)- Suri, P. K., and Yadav, R. (Eds.). (2020), *Transforming Organizations Through Flexible Systems Management*, Springer, New Delhi, India, p.3.

(٣٤) - إبراهيم محمد المغازي (٢٠١٥)، في سيكولوجية الإبداع: إبداع العبقريّة، وعبقرية الإبداع، المنهل، القاهرة، ص ٢٤، ٢١.

(٣٥) - حسمية بن عامر بوران (٢٠١٦)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص ٢٢.

(٣٦) - Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., and Martin-Rios, C. (2019), *Reviewing creativity and innovation research through the strategic HRM lens. In Research in personnel and human resources management*, Emerald Publishing Limited, p.233.

▪ تقديم حوافز لتطوير المعرفة ومكافأة تقدم العمل وربط أهداف الأداء بتلك العناصر الإبداعية للعمل

ونستنتج في ضوء ماسبق أن الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمؤسسات التعليمية وقدرتها على الإستمرار، فهو أساس المنافسة ومصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنه يُضيف للمؤسسة قيمة وميزة يفترق اليها منافسيها. كما تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن المنافسين فمن أبعاد الميزة التنافسية (الحصة السوقية والنوعية) للمؤسسات، وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية :

➤ **الحصة السوقية** وهي قدرة المؤسسات على تعظيم نسبة منتجاتها، وزيادة أرباحها و جودة خدماتها واستقطاب العاملين الجدد مع تلبية احتياجاتهم مع الاهتمام بالعاملين الحاليين وممارساتهم وعاداتهم ومعتقداتهم<sup>(٣٧)</sup>، و تساعد الحصة السوقية المؤسسات من خلال تقليل التكلفة، وابتكار أساليب وطرق لجذب العاملين ذو تكلفة منخفضة، بهدف التصدي أمام المنافسة الشديدة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية عالية، كما أنها تُحلل مقدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل الأوضاع الخارجية للمؤسسات، والتغيرات والتحولات التي تطرأ عليها مع تحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها<sup>(٣٨)</sup>

➤ **النوعية** كما تعد النوعية من أهم الأبعاد التي تبين للمؤسسات مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكما كانت جودة الخدمات ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية و تعرف النوعية على انها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المؤسسات كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية.<sup>(٣٩)</sup>

ويتضح مما سبق أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم الأبعاد التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكما تم تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعاملين، كلما انعكس ذلك على سمعة المؤسسة

(٣٧)- Peter, P.W., Namusonge,M.,Waema,C.,& Ngonzo, C. L. (2014). Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya, *International Journal of Innovative Research and Development*,vol.(3),Issue.(5),p.150.

(٣٨)- Alghamdi, A. A. (2016), Market knowledge, blue ocean strategy, and competitive advantage (direct and indirect relationships and impact), *Universal Journal of Management*,VOL(4), NO.(4),P.146.

(٣٩) - Chen, Y. S., Hsu, J., Huang, M. T., and Yang, P. S. (2013), Quality, size, and performance of audit firms, *The International Journal of Business and Finance Research*,VOL.(7),NO.(5), P.101 .

وانجذب اليها العاملين ، وإحتلت مكانه تنافسية عالية بين منافسيها ،وفى ضوء ما تم عرضه من الدراسات التي تناولت أبعاد الميزة التنافسية ، يركز البحث الحالى على مجموعة من الأبعاد الأكثر شيوعاً و تداولاً في هذه الدراسات وهم (الجودة- الكفاءة - المرونة- الإبداع).

#### ٥- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

- هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية متضمنة الإجراءات والأليات التي تُسهم في تحويلها لواقع عملي ومن أهمها<sup>(٤٠)</sup>:-
- نشر ثقافة التميز والتفوق بين العاملين من خلال :غرس حب التميز والتفوق في الشخصية الإنسانية، والقيام بزيارات علمية وميدانية لبعض المؤسسات المتميزة والمتفردة إنتاجية أو تعليمية للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة ..
  - توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتمكين مؤسسات التعليم من تحقيق مزايا تنافسية متعددة ومستدامة من خلال دعم الإيجابيات ونقاط القوة وعلاج جوانب القصور .
  - مشاركة ثقافة الابتكار على أنها القيم والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المؤسسة ،بما في ذلك الأنشطة التي تُحفز التواصل المفتوح والآراء والأفكار الجديدة لتحقيق الابتكار المستدام وذلك لأن الابتكار له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.<sup>(٤١)</sup>
  - تقديم منتجات وخدمات متميزة والإعتماد على عمليات فعالة من حيث التكلفة لتلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال تعزيز قدرتها على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة بفعالية وكفاءة ، يمكن أن يساعد التعاون ، والأمن، والكفاءة واستراتيجية القيادة والتمايز المؤسسات على تحقيق أهدافها و يعزز من قدرتها التنافسية والمحافظة عليها.<sup>(٤٢)</sup>

(٤٠) - هانم خالد سليم (٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة كلية التربية النوعية جامعة الزقازيق،المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة سوهاج ،المجلد(٧٨) ،ص ١٩٢٥.

(٤١) - Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajjani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., and Suryantini, N. P. S. (2020), **Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Indonesia, p.5.

(٤٢) - Kant, N. (2021), **Blockchain: a strategic resource to attain and sustain competitive advantage**, *International Journal of Innovation Science*, India, p.15.

استخدام التقنيات الجديدة باستمرار واستكشاف مجالات جديدة لإجراء الابتكار، مما يساعد المؤسسات على اكتساب مزايا تنافسية مع ضرورة بناء وتنوع قنوات الاتصال الخاصة بالمؤسسة حتى يتمكن العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة بشكل أفضل. (٤٣)

**وبناء على ما تم طرحه، يمكن القول إن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب ما يلي**

- ✓ نشر ثقافة الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بين أعضاء المؤسسة التعليمية وبين الطلاب من خلال ندوات تعريفية ومحاضرات.
- ✓ تحديد احتياجات العاملين والطلاب الحالية وتلبية توقعاتهم وتقديم الخدمات لجميع المستفيدين.
- ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين والطلاب، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وعقد دورات وورش عمل لهم من أجل التعامل مع التغيرات الإجتماعية الطارئة و إستيعاب أهمية تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم .
- ✓ التقييم المستمر لأداء العاملين لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.
- ✓ سعى المؤسسة الى تخفيض التكلفة وتقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز .

### ثانياً: واقع الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

يمكن أن نتناول واقع الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من خلال أبعاد الميزة التنافسية والتي تتمثل في (الجودة ، الكفاءة ، المرونة ، الإبداع ) كما يلي:

#### ١- الجودة :

تُحقق الجودة السمعة الطيبة لمدارس التعليم الثانوي العام وتُحسن مستوى الإنتاجية وتهدف الى تحقيق الميزة التنافسية لتلك المدارس والمحافظة على مكانتها التنافسية، وهناك ملامح تؤكد أن بعد الجودة متوفر في مدارس التعليم الثانوي العام ويرجع ذلك الى (٤٤):

➡ رفع جودة خدمات التعليم المقدمة إلى التلاميذ ودمج التكنولوجيا في المناهج المختلفة واستخدام جميع المدرسين والطلاب لها، وتبني تنمية القدرة على المبادرة الفردية واحترامها والتنافس البناء .

(٤٣)- Cao,C.,Tong,X.,Chen,Y.,and Zhang, Y. (2021), **How top management's environmental awareness affect corporate green competitive advantage: evidence from China**, *Kybernetes,China*,p.21,22.

(٤٤) - جمهورية مصر العربية: (٢٠٠٩)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الأول، ص ص ١٩-٢٠.



- ✚ ضمان جودة العملية التعليمية وذلك من خلال قيام هيئات الاعتماد بالتأكد من أن المؤسسات التعليمية يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تقع على عاتقها الأهداف المحددة، ومن ثم مطالبتها بإظهار ما يؤكد أنها تعمل فعلاً على تحقيق هذه الأهداف.
- ✚ إعطاء الفرصة للقيادات التعليمية المسؤولة نحو التخطيط الاستراتيجي، والمراقبة والمساءلة لمقدمي الخدمة عن طرق هيئات الاعتماد، بدلاً من الانغماس شبه اليومي في حل المشكلات الفرعية.
- ✚ إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة التنافسية محلياً ودولياً وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر وذلك من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية . (٤٥)
- ✚ التمسك بالقوانين ومعايير الجودة، وتوافر بعد التماسك المؤسسي ، فهو مقياس مهم لقدرة المدرسة على التكيف والمحافظ على استمراريتها (٤٦)
- وعلى الرغم من توافر العديد من الملامح التي تؤكد من توافر بعد الجودة إلا أن هناك أوجه قصور تناولتها بعض الدراسات ومنها : (٤٧):
- ✚ إهمال تطبيق تحسين الجودة في المدرسة الثانوية النطاق الأكاديمي والعلمي والتركيز على مجالات غير أكاديمية مثل أنشطة التسجيل وشراء المستلزمات المدرسية والأنشطة الرياضية والفنية الأخرى.
- ✚ عدم مشاركة العاملين في تحسين جودة المدرسة وعدم الربط بينها وبين قطاعات سوق العمل.
- ✚ ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمتطلبات التنمية المهنية للمعلمين ،وقلة الاستفادة من التجارب العالمية وتطبيقها لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر، وجمود اللوائح والقوانين بالتعليم الثانوي، والتي من شأنها أن تحد من صلاحية اتخاذ القرار ،وقلة الموارد المادية المخصصة لعمليات إصلاح التعليم وضمان تحقيق الجودة. (٤٨)

(٤٥)-خلف محمد البحيري(٢٠٢١)، المعايير غير المنظورة لتقييم الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، **الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد(٢٠)، العدد(١٦٢)، ص ١٠٩.

(٤٦)-عبد الناصر عطايا، عصام رمضان(٢٠١٣)، مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية )**، جامعة الأزهر-كلية التربية، القاهرة، المجلد(٢٧)، العدد(٥)، ص ١٠٩٢.

(٤٧)-أشواق عبدالجليل علي(٢٠١٦)، مرجع سابق، ص ص ٤٠٩-٤١٠.

(٤٨)-عماد صموئيل وهبه(٢٠٢٠)، رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد(٣)، ص ٢٨٥.

تشكيك مؤسسات التعليم العالي في قدرة المدرسة الثانوية العامة على إعداد مخرجاتها لمواصلة دراستهم الجامعية، وهناك انتقادات من القيادة السياسية والمعنيين بسوق العمل تشير إلى ضعف قدرة المدرسة الثانوية في إعداد مخرجاتها للتكيف مع المجتمع، وتلبية متطلبات التنمية، وعدم الالتزام بنظام الجودة. (٤٩)

## ٢- الكفاءة

الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل مقارنة مع منافسيها وهناك ملامح تؤكد أن بعد الكفاءة متوفر في مدارس التعليم الثانوي العام ومن أهم مؤشرات التي تُؤخذ بعين الاعتبار عند قياس الكفاءة الداخلية للمدارس الثانوي العام ما يلي: (٥٠)

ملاءمة البرامج والمناهج الدراسية لحاجات الطلبة والمجتمع.  
انتقاء الطلبة الإداريين وأيضاً أعضاء هيئة التدريس والتأكد من مدى توافرهم بالكم والكيف المناسبين.

توافر الأجهزة والوسائل التعليمية واستخدامها، وتوافر الكتب والمراجع بالمكتبة وتنوعها وحدائتها.  
كفاءة الأبنية المدرسية وما تشمله من حجرات دراسية ومكتبات وملاعب لتحقيق الأهداف المرجوة.

توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على المستويات كافة، بما يضمن كفاءة كل منها وفاعليته في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية. (٥١)

وهناك ملامح أخرى تؤكد بعض جوانب القصور في تطبيق بعد الكفاءة في المدرسة الثانوية ومنها: (٥٢)  
لا يستوفي المبنى المدرسي في معظم المدارس مواصفات الأمن والسلامة المطلوبة، مع ضعف كفاية ومناسبة الأماكن المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدرسة.

(٤٩)- على السيد الشخبي، هناء عودة خضري (٢٠١٣)، نظام الساعات المعتمدة مدخلا مقترحاً لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (٢٦)، ص ٣٩٣-٣٩٤.  
(٥٠)- أحمد محمود الزنفلي (٢٠٠٩)، الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٩٦-٩٧٠.  
(٥١)- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم، المشروع القومي لمصر، ص ١٠٢-١٠٣.  
(٥٢)- ناهد بهجت محمد (٢٠١٥)، تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (١٦)، العدد (١٠١)، ص ٣١٤.

✚ ضعف دائرة الاتصال الشبكي بين المؤسسات التعليمية والإدارية وذلك لعدم توافر البنية المعلوماتية وشبكة المعلومات مما أدى الى إهمال الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، وتهالك المقاعد.

✚ لا تتناسب الإمكانيات والتجهيزات المعملية بالورش والمعامل لإعداد الطلاب بما يتوافق مع التطورات المتلاحقة في أسواق العمل من حيث التجهيزات أو من حيث الطرق والأساليب المستخدمة، وجمود المناهج وتخلفها وضعف ارتباطها باحتياجات سوق العمل.

✚ ضعف رغبة الكثير من إدارات المدارس الثانوية العامة عن الإعلان عن قواعد المساءلة والمحاسبية ونتائجها على الموقع الإلكتروني الخاص بها وذلك لعدم قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتقصيرها في عملها أمام أولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجتمع المدني مما يؤثر عليها في مستوى كفاءتها و بيئتها التنافسية. (٥٣)

### ٣- المرونة:

تعتبر المرونة شرط لحدوث الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وذلك لأنها تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات بكفاءة وفعالية ، والإستجابة لتغير حاجات ورغبات العاملين وهناك ملامح تؤكد أن بعد المرونة متوفر في مدارس التعليم الثانوي العام ويرجع ذلك الى:

✚ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة الثانوية العامة يساعد على التجويد والتنوع والمرونة في الخدمات التي تقدمها لطلابها ومن ناحية أخرى سيساعدها على استقطاب نوعية أخرى من العملاء مثل أولياء أمور، ويوفر قناة للاتصال والاحتكاك بهم ، وبالتالي التعرف على آرائهم وردود أفعالهم حول ما تقدمه المدرسة لهم من خدمات وما تود أن تتيحه لهم من معلومات، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بما يعزز من صورة المدرسة في البيئة المحيطة ويتيح لها أن تتميز عن المدارس الأخرى. (٥٤)

✚ تنمية الفرد والتركيز على ما يتميز به من سمات وخصائص نفسية واجتماعية وعقلية وتأثير اسلوب تفكير الفرد في إدارته لمواقف الحياه حتى يكون أكثر تفاؤلاً بامتلاكه معتقدات ذات طابع تفاؤلي

(٥٣)- عبد الله محمد بيومي وآخرون(٢٠٠٩)، متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم - دراسة ميدانية، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ١٥١.

(٥٤)- نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠٠٩)، عن مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة في مصر، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد(١٢)، العدد(٢٥)، ص ١٧٦.

وتوقع النجاح للذات، وتولد الثقة في القدرات، والتخلص من الأفكار السلبية الهدامة ومرورته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة. (٥٥)

ويمكن لمدير المدرسة ممارسة المرونة في عمله من خلال مرونته في التعامل مع الهيئة التدريسية بالمدرسة وفي تعامله مع الطلاب وأفراد المجتمع المحلي أيضاً لأن ذلك يحفزهم على المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المدرسة، ويمكن أن يسهم مدير المدرسة في تحقيق هذا العنصر من خلال: (56)

- ✓ النظر إلى مشكلات العمل من زوايا متعددة.
- ✓ إظهار عقل متفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة،
- ✓ إنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة.
- ✓ يطرح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية.
- ✓ إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في التطوير دون المبالغة في توجيههم.

وهناك ملامح أخرى تؤكد إن تطبيق بعد المرونة في المدرسة الثانوية محدود ويرجع ذلك الى:

✚ قصور في وجود استراتيجية إصلاح شاملة وتتسم بالمرونة، وانعدام الإرادة السياسية، و جودة رديئة في مجالات رأس المال البشري وكفاءة سوق العمل، و نقص في المراقبة الفعالة و نظم التقييم والافتقار إلى المساءلة و ضعف جودة أنظمة التعليم والتدريب التي تغشل في تلبية احتياجات السوق وهو الترتيب غير المرضي للقدرة التنافسية. (٥٧)

✚ محدودية مشاركة المستويات المحلية في عملية تشكيل السياسة التعليمية، بالإضافة إلى أن افتقار المدارس الثانوية العامة لهذه الصلاحيات والسلطات التي تتيح لها الحرية في إدارة شئونها وتوفير مواردها يجعلها غير قادرة على معرفة وتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها و رغباتهم، ومحاولة تلبيتها باستمرار في إطار ما تقدمه من خدمات من ناحية، وتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية من ناحية أخرى. (٥٨)

#### ٤- الإبداع:

(٥٥)-محمد أحمد السعيد(٢٠١٧)، علاقة المرونة المعرفية بدافعية الإنجاز لدى طلبة الصف الثاني الثانوي العام،مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية،المجلد(١٧)،العدد(١)،ص ٥٩٩.

(56)-عبدالعزیز أحمد محمد(٢٠١١)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة : دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية،العدد(٣٥)،الجزء(٢)،ص ٧٠.

(٥٧)-European Training Foundation (ETF) Egyptian National Competiveness Council. (2011), **Building a competitiveness framework for education and training in Egypt**, p.11.

(٥٨)-ولاء السيد صقر، دعاء محمود جوهر(٢٠١٥)، دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية،مجلة التربية المقارنة والدولية،كلية التربية-جامعة عين شمس،العدد(٣)،ص ٤٠١.

يُعد الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمؤسسات التعليمية وقدرتها على الإستمرار ، فهو أسلوب وتقنيات جديدة تعتمد عليها المؤسسات لإهتمامه بالأفكار الجديدة في حل المشكلات والقدرة على التفكير بشكل متنوع ، وهناك ملامح تؤكد على ضرورة توافر ودراسة الإبداع لدى مدارس الثانوى العام تتمثل في (٥٩):

✚ احتلال الفنون لدور أكثر مركزية في المناهج التعليمية، حيث تعمل على إطلاق الطاقة الإبداعية ومن خلالها يدخل المرء في عملية إبداعية ويتم تشجيعه على العمل والرغبة فى التميز .

✚ التدريب على استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس التي تنمي القدرة على التفاعل والتفكير والإبداع، حيث تؤدي إلى توليد عوامل بيئية إيجابية في الفصول الدراسية وتعزيز المناخات الإبداعية كما يجب تخفيف الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق المعلمين وتحريهم من قيود الروتين .

✚ إفساح المجال أمام المعلمين للمخاطرة الإبداعية والابتكار والخيال في تعليمهم لطلابهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على ذلك دون خوف من عقاب في حالة الخروج عن الخط المرسوم .

**ولقد أكدت الدراسات على الحاجة الشديدة للإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمدارس الثانوى العام في العالم الجديد لعدة أسباب منها : (٦٠)**

- ✓ سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي وعلوم الحاسب والاتصالات.
- ✓ قناعة القيادات الواعية في أن القوة والتقدم والسبق لا يعتمد على عدد السكان وغزارة الموارد الطبيعية بل على عدد مبدعي الدولة والأمة وما ينتجه المبدعون في ميادين الحياة المختلفة.
- ✓ قوة وشراسة المنافسة بين الأفراد والمؤسسات في المجتمعات حتى أنه لم يعد البقاء إلا للأقوى.

**ويتضح من رصد الواقع التنافسي لمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر أن هناك عديداً من مواطن الضعف التى تحد من قدرة مدارس الثانوى العام على تحقيق الإبداع ومنها ما يلي : (٦١)**

✚ ضعف ميزانية التعليم قبل الجامعي و جمود أساليب العمل وبالتالي ضعف قدرة مدير المدرسة على تبني وتحقيق الرؤيا المستقبلية.

(٥٩)-هيثم محمد إسماعيل(٢٠١٨)، نحو إطلاق الإبداع في المدرسة المصرية : رؤية مقترحة،مجلة كلية التربية،جامعة كفر الشيخ - كلية التربية،المجلد(١٨)،العدد(٢)،صص٧٧-٧٩.

(٦٠)-محمد جاد حسين(٢٠٠٨)، مرجع سابق ،ص٢٤٧.

(٦١)-عزة جلال مصطفى(٢٠٢٠)،مرجع سابق،ص ١٦٨.

المناخ التنظيمي بهذه المدارس غير محفز على الابداع والابتكار لدى المعلمين وجميع العاملين بها.

انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما يحد من رغبتهم على الابداع والتميز في العمل.

زيادة كثافة الفصول و افتقار الرؤية المدرسية للبعد المستقبلي واتسامها بالشكلية.

ضعف أساليب التحفيز المادي وهو ما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة على التميز.

تدني مستوى الإبداع الإنتاجي السائد فالإقتصاد المصري وتخلفه ومن ثم عجز في تحقيق الميزة

التنافسية للمدرسة ،وقصور التعليم الثانوي العام في تحقيق أهدافه في ضعف مستوى أداء

الخريجين من المرحلة الثانوية العامة، والذي يظهر في ضعف قدرتهم على مسايرة ما يحدث من

تطور وحادثة، وزيادة معدل البطالة بينهم، وعدم ملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل.(٦٢)

### ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

(أ) نشر ثقافة الجودة بين القيادات العليا بالمديريات التعليمية والمدارس من خلال استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدارس، و المشاركة والتعاون من قبل مدراء المدارس، وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بإدارة الجودة وأهميتها في تحسين العملية التعليمية والوصول الى التميز بين المنافسين.

(ب) التركيز على جودة أداء الخدمة التعليمية من خلال الصيانة المستمرة للتجهيزات والمرافق الخاصة بعملية التعلم ، وسرعة الإستجابة في تقديم الخدمات.

(ج) تفعيل أساليب المحاسبية من خلال إجراء استقصاءات مستمرة للمدرسة والتأكد من مدى رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة بها .

(د) رفع الكفاءة الداخلية بالمدارس من خلال تنظيم زيارات للمدارس المتميزة بصفة دورية للاستفادة من خبرات المعلمين زملائهم ونقلها لتطبيقها في مدارسهم، وخاصة الناجحة منها، وتفعيل لوائح الانضباط المدرسي للمعلمين والتلاميذ على حد سواء.

(٦٢) -جورجيت دميان جوج(٢٠١١)، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي ، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة المنصورة، العدد(٧٥)، المجلد(٣)، ص٣٦٥.

- هـ) تبنى آليات محددة لبناء اسم وسمعة المدرسة ، من خلال التسويق لنفسها والإعلان وعن ما حققته من انجازات مقارنة بالمدارس الثانوي العام الأخرى وما تقدمه من امتيازات للطلاب .
- و) دعم شعور العاملين في المدرسة بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال العدالة في توزيع المسؤوليات والأدوار ومساعدتهم للاستمرار في التقدم والترقي الوظيفي بما ينعكس على شعورهم بالتمائل التنظيمي.
- ز) تحديث رؤية ورسالة المدرسة بما يتماشى مع التطورات في مختلف المجالات والإعلان عنهما بوسائل الإعلان الخاصة بها وترجمتها بما يتماشى مع الثقافة السائدة
- ح) نشر ثقافة الابداع في المجتمع المدرسي من خلال الدورات التدريبية والندوات ودعم المبادرات المبدعة من جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- ط) تنمية الابداع لدى القيادات من خلال دعم نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وتعديل التشريعات بما يتيح تمكين إدارة المدرسة من إحداث التغيير المطلوب .
- ي) ربط المدرسة ببيئتها الخارجية ، وذلك من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في حل المشكلات المدرسية.

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١) إبراهيم محمد المغازي (٢٠١٥)، في سيكولوجية الإبداع: إبداع العبقرية، وعبقرية الإبداع، المنهل، القاهرة.
- ٢) أحمد محمود الزنفلي (٢٠٠٩)، الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣) أشواق عبد الجليل علي (٢٠١٦)، تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر: المتطلبات- المشكلات- المقترحات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٨).
- ٤) امال سيد مسعود (٢٠١٥)، ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد (٣)، العدد (٣٩).
- ٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم، المشروع القومي لمصر .

- ٦) جمهورية مصر العربية: (٢٠٠٩)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الأول.
- ٧) جورجيت دميان جوج (٢٠١١)، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، كلية التربية-جامعة المنصورة، العدد (٧٥)، المجلد (٣).
- ٨) حيدر علي السعودي (٢٠١٨)، ادارة تكاليف الجودة استراتيجياً، مجموعة الزوري للنشر والتوزيع.
- ٩) خلف محمد البحيري (٢٠٢١)، المعايير غير المنظورة لتقييم الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد (٢٠)، العدد (١٦٢).
- ١٠) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط ٢، داروائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١١) ريم بنت ثابت القحطاني (٢٠١٩)، "إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م". المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد (٣)، العدد (١٥).
- ١٢) سمية بن عامر بوران (٢٠١٦)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- ١٣) عبد الله محمد بيومي وآخرون (٢٠٠٩)، متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم - دراسة ميدانية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ١٤) عبد الناصر عطايا، عصام رمضان (٢٠١٣)، مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمى التعليم الثانوى العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر-كلية التربية، القاهرة، المجلد (٢٧)، العدد (٥).
- ١٥) عبدالعزيز أحمد محمد (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، العدد (٣٥)، الجزء (٢).
- ١٦) عبير شوق أنور (٢٠٢١)، متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد (١).



- ١٧) عبير فاروق أكبر (٢٠١٧)، "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب و العلوم و التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (١٨).
- ١٨) عزة جلال مصطفى (٢٠٢٠)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد (٤٤)، العدد (٤).
- ١٩) على السيد الشخبي، هناء عودة خضري (٢٠١٣)، نظام الساعات المعتمدة مدخلا مقترحا لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام بمصر، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (٢٦).
- ٢٠) عماد صموئيل وهبه (٢٠٢٠)، رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد (٣).
- ٢١) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، **معجم المصطلحات الإدارية** ، القاهرة .
- ٢٢) مجدي صلاح المهدي (٢٠١٩). **مناهج البحث التربوي**، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٢٣) محمد أحمد السعيد (٢٠١٧)، علاقة المرونة المعرفية بدافعية الإنجاز لدى طلبة الصف الثاني الثانوي العام، **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، المجلد (١٧)، العدد (١).
- ٢٤) محمد جاد حسين (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، **المؤتمر العلمي التاسع - تطوير التعليم في الوطن العربي... الواقع والمأمول**، جامعة الفيوم - كلية التربية، الفيوم.
- ٢٥) محمد محسن عطية (٢٠١٥)، **الجودة الشاملة والمنهج** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٦) محمود عبد السميع، محمود عباس (٢٠١١)، الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء التحديات الداخلية والخارجية، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، جمعة قناة السويس-كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد (٢١)، الجزء (٢).
- ٢٧) محمود محمد السيد (٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد (٢١).
- ٢٨) ناهد بهجت محمد (٢٠١٥)، تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، المجلد (١٦) ، العدد (١٠١)

- ٢٩) نجلاء عبد التواب (٢٠١٨)، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٣)*.
- ٣٠) نهلة عبدالقادرهاشم (٢٠٠٩)، عن مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة في مصر، *التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٢)، العدد (٢٥)*.
- ٣١) هانم خالد سليم (٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٧٨)*.
- ٣٢) هناء فرغلي علي محمود (٢٠٢٠)، التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٢)*.
- ٣٣) هيثم محمد إسماعيل (٢٠١٨)، نحو إطلاق الإبداع في المدرسة المصرية: رؤية مقترحة، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، المجلد (١٨)، العدد (٢)*.
- ٣٤) وائل وفاق رضوان (٢٠٢٠)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد (٧٤)*.
- ٣٥) ولاء السيد صقر، دعاء محمود جوهر (٢٠١٥)، دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، *مجلة التربية المقارنة والدولية، كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد (٣)*.
- ٣٦) يسرا اسماعيل صدقي (٢٠١٩)، معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة الفيوم، العدد (١٢)، الجزء (٣)*.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 37) Alghamdi, A. A. (2016), Market knowledge, blue ocean strategy, and competitive advantage (direct and indirect relationships and impact), *Universal Journal of Management, VOL(4), NO.(4)*.

- 38) Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajjani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., and Suryantini, N. P. S. (2020), **Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Indonesia.
- 39) Battour, M., Barahma, M., and Al-Awlaqi, M. (2021), The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility, *Sustainability*, Basel, Switzerland, VOL.(13), NO.(9).
- 40) Cannon, F. (2017), *Agility mentality: How reframing flexible working delivers competitive advantage*, Springer, London, UK.
- 41) Cao, C., Tong, X., Chen, Y., and Zhang, Y. (2021), **How top management's environmental awareness affect corporate green competitive advantage: evidence from China**, *Kybernetes, China*.
- 42) Chang W. Chien L., Ying C. (2011), Types of Competitive Advantage and Analysis, *International Journal of Business and Management*, Vol.(6), No.(5).
- 43) Chen, Y. S., Hsu, J., Huang, M. T., and Yang, P. S. (2013), Quality, size, and performance of audit firms, *The International Journal of Business and Finance Research*, VOL.(7), NO.(5).
- 44) Chowdhury, R. (2019), *Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility*, Springer Singapore, UK.
- 45) Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., and Martin-Rios, C. (2019), **Reviewing creativity and innovation research through the strategic HRM lens**. In *Research in personnel and human resources management*, Emerald Publishing Limited.

- 46) Das Gupta, Ananda (2020), **Strategic Human Resource Management** Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage, Routledge, New York.
- 47) David, F., David, F. R. (2017), **Strategic management: A competitive advantage approach concepts and cases**, Pearson education Limited, England.
- 48) De Leon, I. L. (2015), **What features measure economic competition in developing countries?**, In *The Economic Characteristics of Developing Jurisdictions*, Edward Elgar Publishing, University of Liverpool.
- 49) European Training Foundation (ETF) Egyptian National Competiveness Council. (2011), **Building a competitiveness framework for education and training in Egypt**.
- 50) Finkelman, A. (2019), **Professional Nursing Concepts: Competencies for Quality Leadership: Competencies for Quality Leadership**, Jones & Bartlett Learning.
- 51) Heene, A., Sanchez, R. (2010), **Enhancing competences for competitive advantage**. Emerald Group Publishing, Birtania.
- 52) Jonathan law (2016), **A Dictionary Of Business and Management**, Oxford: Oxford University Press, Available:  
[/www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-1330?rskey=9WxlTy&result=3](http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-1330?rskey=9WxlTy&result=3)
- 53) Kant, N. (2021), **Blockchain: a strategic resource to attain and sustain competitive advantage**, *International Journal of Innovation Science*, India.

- 54) Najdowski, A. C. (2017), **Flexible and Focused Teaching Executive Function Skills to Individuals with Autism and Attention Disorders**, Academic Press is an imprint of Elsevier, London.
- 55) Nuruzzaman, M (2015), **IMPROVING COMPETITIVENESS IN MANUFACTURING–WHOLESALE–RETAILING SUPPLY CHAINS**, **Emerald Group Publishing Limited**, VOL.(22).
- 56) Obeidat, A.M. (2021), **E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage**, **Ilkogretim Online–Elementary Education Online**, Vol.( ٢٠ ), Issue.( 5).
- 57) Peter, P.W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, C. L. (2014). **Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya**, **International Journal of Innovative Research and Development**, vol.(3), Issue.(5).
- 58) Stamatis, D.y. (2018), **Advanced product quality planning: the road to success**, CRC Press Taylor & Francis Group CRC, New York.
- 59) Suri, P. K., and Yadav, R. (Eds.). (2020), **Transforming Organizations Through Flexible Systems Management**, Springer, New Delhi, India.