



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية

إعداد

شجاع بن بادي مصري الدوسري

إشراف

أ.د/ علي عبد ربه حسين
أستاذ أصول التربية - عميد كلية التربية
ووكيل كلية التربية لشئون الدراسات العليا
والبحوث - جامعة المنصورة

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية

شجاع بن بادى مصري الدوسري

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على معوقات تحقيق التعليم الأهلي للميزة التنافسية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على متطلبات التغلب على تلك المعوقات، والوقوف على مدى تحقيق مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأهلي لهذه المتطلبات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي للخروج بالإطار النظري للدراسة، وبناء بطاقة الاستبيان المطبقة على عينة الدراسة، وكذلك الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (٤٣٩) مدير، ووكيل، ومعلم من مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية، غموض مفهوم الميزة التنافسية، و قلة الحوافز المقدمة من إدارة المدرسة سواءً المادية أو المعنوية، وافتقار المديرين لأساليب الربط بين الإدارة التعليمية والأهداف الربحية، و قلة توفر القنوات المباشرة للتواصل التربوي بين المدارس والإدارة التعليمية، و ضعف استثمار إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التطوير المستمر، و قصور رؤية مدير المدرسة في تحديد القضايا الرئيسية المرتبطة بالمدارس الأهلية وتأثيرها على العملية التعليمية، و عدم وجود شراكات مع المدارس المحلية والدولية ذات الاهتمام، وخرجت الدراسة بالآليات التغلب على تلك المعوقات من خلال تعزيز الوعي والتدريب حول مفهوم الميزة التنافسية، وتقديم حوافز سواءً كانت مادية أو معنوية، الترقيات، التدريب المهني، وتوفير فرص التطوير الشخصي، تعزيز التنسيق والتواصل المستمر والفعال بين المديرين والإدارة التعليمية والهيئة التدريسية، و تنظيم اجتماعات منتظمة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وتوفير وسائل للتواصل الرقمي مع الإدارات العليا، و تحسين التشريعات واللوائح المتعلقة بالمدارس الأهلية وتعزيز التنافسية بينها، و تحسين آليات التقييم والتقويم ووضع آليات فعالة لتقييم جودة التعليم والمدارس.

الكلمات مفتاحية: الميزة التنافسية - مدارس التعليم الأهلي.

Abstract

The aim of the study was to identify the obstacles to achieving competitive advantage in private education in the Kingdom of Saudi Arabia and to identify the requirements for overcoming those obstacles. Additionally, the study aimed to assess the extent to which school administrators and teachers in private education achieve these requirements. To achieve the study's objectives, the researcher followed a descriptive methodology to develop the theoretical framework of the study. A questionnaire was constructed and administered to a sample of 439 principals, vice-principals, and teachers from private schools in Riyadh, Saudi Arabia. The study's results revealed several key obstacles to achieving competitive advantage, including the ambiguity of the concept of competitive advantage, the lack of incentives provided by school management (both financial and non-financial), the directors' failure to establish a connection between educational administration and profit objectives, the limited availability of direct channels for educational communication between faculty members and educational

administration, the underutilization of employees' potential and their creative abilities, the school principal's limited vision in identifying key issues related to private schools and their impact on the educational process, the absence of partnerships with local and international companies of interest, among others. The study also proposed mechanisms for overcoming these obstacles, such as enhancing awareness and training regarding the concept of competitive advantage, providing incentives (both financial and non-financial), promotions, professional training, and personal development opportunities, promoting continuous and effective coordination and communication between principals, educational administration, and the teaching staff through regular meetings, establishing effective communication channels, providing digital means of communication with higher administrations, improving legislation and regulations related to private schools and enhancing competitiveness among them, and improving evaluation and assessment mechanisms and developing effective mechanisms for assessing the quality of education and schools..

Keywords: Competitive advantage, private education.

مقدمة الدراسة.

حظي مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بأهمية كبيرة في الوقت المعاصر حيث أدى التطور التقني السريع وما صاحبه من تنامي ظاهرة العولمة، إلى دفع معظم دول العالم لإعادة النظر في بنيتها التعليمية والمراجعة الدقيقة لبرامجها التعليمية لتحقيق التنافسية خاصة مع ظهور بنية تحتية عالية الأتمتة باستخدام مُعطيات الثورة الصناعية الرابعة، وارتباط جودة المؤسسات التعليمية بمعدلات النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة ، لدخولها ضمن المؤشرات التي تعبر عن مستوى التنافسية في التقارير الدولية مثل تقرير التنافسية الدولية *Global Competitiveness Report* الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وتقرير التنمية البشرية *Human Development Report* الذي يصدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (السيد. وآخرون، ٢٠٢٠)

وأصبح معيار نجاح وتقدم أية مؤسسة تعليمية يقاس بالمستوى العلمي والأكاديمي لخريجها ومدى تسليحهم بمهارات تطبيقية تتلاءم ومتطلبات سوق العمل المعاصر، وليس بعدد هؤلاء الخريجين أو بجرعات الحفظ والتلقين لمقررات بعيدة عن الواقع العملي ومتطلبات سوق العمل (الحريري، ٢٠١٨، ١)، و من أجل احتلال المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لمركز الريادة في السوق يُحتم عليها امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الجادة والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد والمحاكاة (قويدر وكشيده، ٢٠١٣، ٢).

وفي هذا الصدد يشير عمار (٢٠١٩) أن الميزة التنافسية تتطلب زيادة القدرات العقلية والمهارات، والتركيز على تنمية الموارد البشرية، من خلال تأكيدها على ضرورة توافر التفكير الناقد، والقدرة على حل المشكلات، والتعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها، والقدرة على التعاون والعمل الجماعي، والإبداع والابتكار، والتنوع في الثقافات والاتجاهات، ومهارات القيادة ومهارات الاتصالات الشفهية والمكتوبة، والالتزام بأخلاقيات العمل، واحترافية الأداء، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العامة (عمار، ٢٠١٩، ٢٥٣)، وقد أكدت دراسة بيساريا (Bisaria, 2014) أن تطوير إدارة المعرفة يحقق الميزة التنافسية في قطاع التعليم ، وخلصت دراسة وافولا

(Wafula,2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية القدرات والميزة الاستراتيجية للمدرسة، وأوصت بضرورة قيام مديري المدارس الخاصة بتطبيق استراتيجيات تنافسية من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وأكدت دراسة عمر (٢٠٢١) أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ يحقق الميزة التنافسية المستدامة بها، كما أكد على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما تعد مدارس التعليم الأهلي جزءاً مهماً تعول عليه حكومة المملكة ليكون شريكاً في تقديم الخدمات التعليمية وتطويرها، وهو الأمر الذي لن يتم ما لم تسعى مؤسسات التعليم الأهلي إلى تطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسين والتطوير المستمر لخدماتها التعليمية وكوادرها البشرية مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية وتحسين نوعية المخرجات وتميزها (العيد ، ٢٠١٨ ، ٥٢٨)، حيث تؤكد دراسة الحربي ودندري (٢٠١٦) أن البرامج الدولية بالمدارس الأهلية حافظت على هوية الطلبة، وحققت مخرجاتها بمستوى معقول، وساعدت في رفع معارفهم ومهاراتهم اللغوية والشخصية والتعليمية لمستوى عالمي، كما أكدت لائحة التعليم الأهلي (٢٠٢٠) أن الهدف الرئيس الذي تسعى المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه هو إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية وتولي القيادة في مجتمعه، كما تحرص المملكة العربية السعودية على تعزيز مكانة المدارس الأهلية وتقديم الدعم الفني والمالي لها؛ وإيماناً من حكومة المملكة بأن التعليم الأهلي يمثل رافداً مسانداً للتعليم الحكومي بجميع مراحلها فمن المفترض أنهما يتماثلان بعضهما البعض لتلبية حاجة المجتمع السعودي بجميع قطاعاته وإنماء شخصية المتعلم من كافة الجوانب (الزيد و البازعي ، ٢٠٢١ ، ٥٩٦)، وبالرغم من هذا الدعم اللامحدود من وزارة التعليم للمدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، إلا أنها لم تصل إلى ما تصبو إليه الدولة من استيعاب سوى ما يقارب (١٥%) من إجمالي طلاب المملكة العربية السعودية طبقاً لإحصائية وزارة التعليم في العام ٢٠٢٣، (مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار ٢٠٢٣م) ما يشير إلى وجود عدد من الإخفاقات والمشكلات جعلته دون المستوى وغير قادر على المنافسة، وهذا يتطلب توفير عدد من المتطلبات يجب توفيرها وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، الذي تهدف إلى رفع إسهام قطاع التعليم العام الأهلي في التعليم إلى ٢٥%، (وكالة التعليم الأهلي، ٢٠١٧، ٥٤).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

تعمل مدارس التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية في بيئة من أهم خصائصها التغير السريع، وشدّة المنافسة سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، فلقد أصبحت المؤسسات التعليمية وبعد تحقيق مشاريع الجودة والاعتماد تسعى إلى تحقيق التميز والعالمية. وقد أظهرت الزيادة الكمية في أعداد المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية الكثير من المشكلات التي تعوق عن تحقيق الميزة التنافسية حيث أكد التقرير الصادر من وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٤) أن مشاركة القطاع الأهلي في المدارس الأهلية بنسبة ضعيفة مقارنة بالمشاركة الحكومية في التعليم العام، حيث تتركز في مناطق قليلة في المملكة، لذا يتعين توفير البيئة الملائمة والعوامل المحفزة لاضطلاع القطاع الخاص بدور متزايد في توفير التعليم العام مع وضع آليات مناسبة لضمان جودة التعليم الأهلي والحكومي على حد سواء، وزيادة قدرته على التجديد والتطوير في عملية التعليم من خلال الانفتاح على التجارب العالمية الرائدة ونقل الأساليب والتقنيات الملائمة، والتعاون مع المؤسسات والهيئات العالمية المماثلة.

وهذا ما أكدته دراسة العيد (٢٠١٨) بعض نواحي الضعف والقصور التي يجب العمل على معالجتها بما يحقق تحسين أداء المدارس الأهلية ولرفع كفاءة مخرجاتها وزيادة قدرتها التنافسية، ودراسة آل كردم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مدارس التعليم الأهلي في المملكة تعاني

من انخفاض الكفاءة الداخلية، حيث أن معدل الكفاءة الداخلية للمدارس الأهلية أقل بكثير من المدارس الحكومية، وأوصت دراسة المحيا (٢٠٢٠) بضرورة تطوير لائحة التعليم الأهلي (١٩٧٥م)، وصياغة لائحة جديدة تشمل جميع أنواع التعليم الأهلي.

وانطلاقاً من أن المدرسة مؤسسة تعليمية أوكل إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه التربوية ودورها في بناء أجيال المستقبل لتحمل مسؤولية تقدم هذا المجتمع، وفي ضوء ما سبق تنبثق مشكلة الدراسة من أهمية المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ومتطلبات تحقيقها للميزة التنافسية وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**ما معوقات تحقيق الميزة التنافسية بممارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق عدة تساؤلات على النحو التالي:**

١. ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمدارس التعليم العام الأهلي؟
٢. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم العام الأهلي للميزة التنافسية بالمدارس الأهلية؟
٣. ما سبل التغلب على المعوقات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية للوقوف على المعوقات التي تعوق دون تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي وسبل التغلب عليها من خلال دراسة الواقع الحالي للتعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال:

١. تحديد الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالمدارس الأهلية والعالمية.
٢. التعرف على التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية.
٣. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم الأهلي للميزة التنافسية بالمدارس الأهلية والعالمية.
٤. تحديد الآليات للتغلب على المعوقات التي تحيل دون تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية والعالمية.

أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة الحالية، فيما يمكن أن تسهم به في الآتي:
الأهمية النظرية:

- ١- دور المدارس الأهلية في النهوض العملية التعليمية وتحسين جودتها بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- أهمية الميزة التنافسية في مدارس التعليم بشكل عام ومدارس التعليم الأهلي على وجه الخصوص.

الأهمية التطبيقية:

- ١- تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها في التغلب على معوقات تحقيق الميزة لتنافسية بمدارس التعليم الأهلي.
- ٢- مساعدة مديري المدارس الأهلية وملاكها في التعرف إمكانيات المدارس البشرية والتقنية والعمل على تحسينها لتحقيق الجودة مما يكسبها ميزة تنافسية.

منهج الدراسة وأداته.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع التعليم الأهلي في المملكة، وتحديد معوقات الميزة التنافسية، من خلال الاعتماد على تحليل الكتابات النظرية حول التعليم الأهلي

والميزة التنافسية وتطبيق استبانة موجه إلى عينة من مديري المدارس الأهلية ووكلائهم والمعلمين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض للتعرف على معوقات تحقيق التعليم العام الأهلي للميزة التنافسية في المدارس الابتدائية من ناحية، وآليات التغلب على تلك المعوقات.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الآتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معوقات تحقيق الميزة التنافسية، مدارس التعليم الأهلي.
- الحد المؤسسي: مدارس التعليم الأهلي بالرياض.
- الحد البشري: مديري المدارس الابتدائية الأهلية ووكلائهم، ومعلمين المدارس الأهلية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية بمشيئة الله تعالى في العام الدراسي ٢٠٢٣م - ١٤٤٤/١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

الميزة التنافسية Competitive advantage:

يعرفها الباحث إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها " هي قدرة المدارس الابتدائية الأهلية على صياغة وتطبيق استراتيجيات جيدة تتماشى مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) تختلف عما تطبقه المدارس الأخرى، بشكل يجعلها في مركز متفوق وتميز عليها.

التعليم الأهلي Private Education:

يعرفه الباحث إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه "التعليم الأهلي بمدينة الرياض والتي يعمل وفق ترخيص يمنح من وزارة التعليم، وتحت إشراف إدارة التعليم ومكاتب الإشراف التربوي، وينقسم إلى مرحلتين: الأولى: مرحلة الصفوف الأولية وتضم الصف (الأول- الثاني- الثالث) والثانية: مرحلة الصفوف العليا وتضم الصف (الرابع- الخامس- السادس).

الدراسات السابقة:

ونتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى محورين من الأقدم إلى الأحدث، المحور الأول: دراسات تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية، والمحور الثاني: دراسات تناولت التعليم الأهلي وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية:

(١) دراسة أكبر (٢٠١٧) بعنوان " ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس

التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن

ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة

بالمملكة العربية السعودية ، واعتمدت على المنهج الوصفي ، واستخدمت استبانة لجمع

البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة عمدية قوامها (١٦٧) من معلمات مدارس التعليم

الثانوي بمحافظة جدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة ومتوسطات درجات الأفراد ذوي

الدرجات المرتفعة على المقاييس الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة واقع ممارسات القيادات

الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة. وأن بعض

المديرين لديهم وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة

التعليمية بالمدرسة. كما أكدت على أن بعض من المديرين يعملن على إتاحة الفرصة أمام

المنسوبات بالمدرسة للاشتراك في إدارة الجودة بالمدرسة لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها مختلفة

مع المدارس الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي

لترجمة أهداف وتطلعات المؤسسة التعليمية إلى برامج وخدمات وأنشطة محددة مع دعمها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

(٢) دراسة "كرسجوف" (Krskova,2017) بعنوان " الانضباط المدرسي والاستثمار التنافسية والأداء التربوي" وهدفت الدراسة إلى الوقوف العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم. وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية مع كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي. والأهم من ذلك، واستمدت من بيانات البنك الدولي عن بيانات الإنفاق الحكومي والمنتدى الاقتصادي العالمي بشأن القدرة التنافسية في التعليم، من المفترض أن تؤثر خمسة أبعاد أساسية للانضباط المدرسي وهي: (الاستماع الجيد للطلاب، ومستويات الضوضاء، وقت الانتظار المعلم، والطلاب الذين يعملون بشكل جيد، والمستويات العلمية للمؤسسات التعليمية بشكل عام)، وما يليها من تأثيرات على الأداء الأكاديمي في القراءة والرياضيات والعلوم، وتؤثر في نهاية المطاف التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الأهمية النسبية للانضباط المدرسي بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم على الأداء التعليمي، حيث تبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة.

(٣) دراسة ندجو، نرجو، كيون (Ndugo , Niorogo , Kyongo,2018) بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية وأداء المدارس الابتدائية الخاصة" والتي هدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة وصياغة واختبار الفرضية المقابلة لها، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي، وأجريت الدراسة على (١٠٠) موظف من (٥٠) مدرسة ابتدائية خاصة مختارة في مقاطعة كيامبو، كينيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لها آثار إيجابية وهامة على أداء المدارس الابتدائية الخاصة. تؤكد الدراسة نظرية المنافسة ونظرية أصحاب المصلحة والنموذج العام لبورتر والتي تظهر ارتباطاً وثيقاً بين المتغيرين.

(٤) دراسة آل كردم (٢٠٢٠) بعنوان " دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية": والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة ، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (٣٧٧) قائداً معلماً بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمية، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، من وجهة نظر القادة والمعلمين جاء بوجه عام بدرجة مهمة جداً، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، ومنها: وضع السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتوظيف التقنية الرقمية وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين لتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة.

(٥) دراسة سليمان والسعودي والعبادي (٢٠٢١) بعنوان " التنافسية في التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية": هدفت إلى التعرف على واقع ترتيب مصر في تقرير مؤشر التنافسية العالمي في الفترة من ٢٠١٥م حتى ٢٠٢٠م، لبعض المؤشرات التي ترتبط بمجال التعليم بمدارس التعليم الأساسي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولتحقيق هدفها الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل

الأدبيات النظرية تحليل نتائج تقارير مؤشر التنافسية العالمي في الفترة من ٢٠١٥م حتى ٢٠٢٠م، للوقوف على ترتيب مصر في بعض المؤشرات المرتبطة بمجال التعليم ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوي ترتيب مصر في مؤشر جودة التعليم الأساسي في تقارير التنافسية للأعوام من ٢٠١٥م -٢٠١٦م حتى ٢٠١٧م - ٢٠١٨م ، وتدني مستوي ترتيب مصر في مؤشر جودة الإدارة المدرسية حيث حقق تقدير أقل من ٥٠% في تقارير التنافسية ، وتدني مستوي مؤشر جودة التدريب المهني بتقارير التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة العملية التعليمية فيما يخص احتياجات المتعلمين تماشياً مع تطورات العصر ومتطلبات سوق العمل التنافسي بدعم الابتكار واستخدام استراتيجيات تدريس مناسبة، وزيادة التفاعل التكنولوجي في البحث والمناهج الدراسية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة محلياً تراعي طبيعة المجتمع المصري وتلبي احتياجاته

المحور الثاني: دراسات تناولت التعليم الأهلي:

(١) دراسة العمري (٢٠١٥) بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك": هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، واستخدمت المنهج الوصفي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والحقائق ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة ، وأن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة ، وأن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم الحكومي والأهلي بين التربويين، والعاملين في الحقل التعليمي، والمجتمع بأسره، لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام، وتقنيات الاتصال، والندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، وتكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.

(٢) دراسة الحربي و دندري (٢٠١٦) بعنوان " تقويم البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية السعودية باستخدام نموذج روسي و زملائه للتقويم": هدفت إلى تقويم تجربة المدراس الأهلية المطبقة للبرامج الدولية بالمملكة العربية السعودية باستخدام نموذج التقويم الهرمي (لروسي) وزملائه لتقويم الحاجة للبرنامج، وتصميمه، ومدخلاته، والعمليات والمخرجات وتأثير البرنامج، واعتمدت المنهجية على الأساليب المزدوجة الكمية والكيفية، وشمل التقويم المدارس الأهلية للبرامج التعليمية الدولية، وعينات من بعض المدراس الأجنبية ومدارس الجاليات لدراسة حالتها بعمق للمقارنة ، وطبقت الاستبانات والملاحظات الميدانية وأجريت مقابلات مع الإداريين والمعلمين والطلاب والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نموذج التقويم الهرمي ساعد في تدرج التقويم وتحديد أسئلته بما يناسب مرحلة البرنامج، وأظهرت النتائج أن البرامج الدولية بالمدارس الأهلية حافظت على هوية الطلبة ، وحققنت مخرجاتها بمستوى معقول، حيث ساعدت على الحد من التحاق الطلبة بالبرامج الأجنبية، وساعدت في رفع معارفهم ومهاراتهم اللغوية والشخصية والتعليمية لمستوى عالمي، وأوضحت عدم وجود نظرية برنامج واضحة تحدد المدخلات والعمليات والنواتج بوضوح، وعدم وضوح آليات تصميم البرامج وتقويم الاحتياجات وتقويم ومتابعة الأداء، وهناك محدودية في التقويم الخارجي، كما اتضح عدم وجود معايير مقتنة وموحدة في

اختيار المعلمين واختيار قبول الطلبة وتقييم تحصيلهم النهائي، وعدم توفر معلومات كافية لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وهناك ضعف في المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالبرامج المطبقة.

(٣) دراسة الزهراني (٢٠١٦) بعنوان " درجة قيام المدارس الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية بدورها ودرجة استعدادها لمواجهة التحديات المعاصرة": هدفت إلى التعرف على درجة قيام المدارس الحكومية والأهلية لدورها، ودرجة استعدادها لمواجهة التحديات المعاصرة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وأجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (١٨٠) معلمة ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة قيام المدارس الحكومية والأهلية بدورها معظمها جاءت بدرجة متوسطة وتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى استعداد المدارس لمواجهة التحديات المعاصرة جاءت بدرجة متوسطة ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة قيام المدارس الحكومية والأهلية لدورها ولمدى استعدادها لمواجهة التحديات المعاصرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مديرة، معلمة)، ونوع المدرسة (حكومية، أهلية).

(٤) دراسة الشريف (٢٠١٩) بعنوان " الصعوبات التي يواجهها قادة المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض": هدفت إلى الكشف عن الصعوبات التي يواجهها قادة المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٠) مديراً من مديري المدارس الابتدائية الأهلية للبنين التابعة لمكتب الإشراف التربوي لقطاع الشمال، ومكتب الإشراف التربوي لقطاع الدرعية، ومكتب الإشراف التربوي لقطاع الروضة، في مدينة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين هي، قلة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية، وتساؤل بعض المعلمين في منح درجات للطلاب، وكثرة الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية، وغياب الأمان الوظيفي للمعلم، وانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين. وأوصت الدراسة بزيادة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية، وتقليل الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية، وعدم تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم

(٥) دراسة المغربي (٢٠١٩) بعنوان " واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض": هدف إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون عينة الدراسة من (٣٨٨) معلمة بالمدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية للبنات متحقق بدرجة متوسطة ، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات، متحققة بدرجة متوسطة وأن المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات، متحققة بدرجة متوسطة، وعلى ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها، توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها، وسبل تطبيقها

للعاملات في المدارس الابتدائية الأهلية، ووضع خطة تنفيذية محكمة لتطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية.

(٦) دراسة المحمدي (٢٠١٩) بعنوان " درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) ، وإلى معرفة معوقات تطبيق معايير الحوكمة، والمقترحات التي تسهم في تطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر قائدي وقائدات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ومعلميها ، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمرحلة، والمسمى الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٨٢) قائدا وقائدة ومعلمًا ، وقد توصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة بإدارات مدارس التعليم الأهلي في مدينة تبوك تتوافر بدرجة كبيرة.

(٧) دراسة المحيا (٢٠٢٠) بعنوان " تصور مستقبلي لأنظمة التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي" وهدفت إلى الكشف عن مناسبة أنظمة العمل في المدارس الأهلية مع التوجهات المستقبلية للتعليم والاستثمار في المملكة لتوسيع مشاركته في التعليم وذلك من خلال التعرف على واقع الأنظمة واللوائح التي تحكم العمل في المدارس الأهلية والجهات المشرفة عليها، وتحديد مواطن التطوير المقترحة في أنظمة ولوائح التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي ، واعتمدت على الاستطلاع المفتوح والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وأجريت الدراسة على عينة قصدية بلغت (٥١) خبيراً من خبراء وزارة التعليم والقطاع الخاص وجميع الجهات ذات العلاقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم مواطن التطوير المقترحة في اللوائح والأنظمة لتتناسب مع رؤية (٢٠٣٠) والتوجهات المستقبلية للمملكة من أبرزها: تطوير لائحة التعليم الأهلي ١٣٩٥هـ، وصياغة لائحة جديدة تشمل جميع أنواع التعليم الأهلي، وتطوير لوائح المخالفات والرسوم الدراسية، ومراجعة الاشتراطات البلدية للمدارس الأهلية بمشاركة وزارة الشؤون البلدية والقروية، وتوفير نظام معلوماتي شامل متكامل عن المدارس الأهلية يكون معلناً ويتيح للطلاب والآباء اختيار المدارس الأكثر جودة وكفاءة، وإيجاد آلية تنسيق ومشاركة بين المستثمرين والقطاعات الحكومية من خلال منصة تفاعلية خاصة بعرض جميع أنظمة واشتراطات ومتطلبات التعليم الأهلي الجديدة، وإيجاد مجالس أو هيئة استشارية للتعليم الأهلي.

الأطار النظري للبحث:

الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية من المصطلحات التي استخدمت في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة التعليمية، بهدف الوصول إلي أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، ومن هنا أصبحت المؤسسات التعليمية عامة والمدارس الأهلية خاصة ملزمة بممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق علي المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا يحتاج إلي التغيير في فلسفة ورؤية التعليم الابتدائي في المدارس الأهلية التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغييرات التي تواجه المؤسسات التعليمية. (العنبي، ٢٠١٤، ٢٠).

يعرف الطلحي وبوشاح (٢٠١١، ٨) الميزة التنافسية بأنها "تقديم ما هو مختلف عن الآخرين، وتخلي المؤسسة التعليمية عن القديم وقدرتها علي التوصل إلي ما هو جديد، وأن تكون الأفضل في أكثر من معيار للأداء الاستراتيجي، وهي التكلفة والجودة والمرونة والابتكار، بالإضافة إلي تضمين الميزة التنافسية مجموعة من المكونات التي تبدأ من داخل المدرسة كالأنشطة والفعاليات، وتقييم ما يجري خارج المؤسسة التعليمية من متغيرات وعوامل ذات علاقة بالمنافسين، وذلك من أجل العمل علي تعظيم إمكانية المؤسسة التعليمية في زيادة القيمة مما يؤدي إلي تعزيز مركزها التنافسي".

ويعرف علي (٢٠١٣، ٢٩) الميزة التنافسية بأنها "المجالات التي تتمكن المؤسسة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السباق التنافسي الذي تتخبط فيه، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها في أحد أنشطتها دون منافسيها".

ويشير عبد الرحمن ومرسي (٢٠١٥، ٥٨) إلى الميزة التنافسية بأنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، والكفاءة، والابتكار والتطوير المستمر، والتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية وامتلاك موارد بشرية مؤهلة".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المدارس الأهلية نحو إنجاز نشاط معين بشكل مبدع و متميز ومو هوب، وفرض تميزها على باقي المؤسسات التعليمية المنافسة الأخرى، وإتباع استراتيجية تنافس تحققة لقيمة مضافة، والاستغلال الجيد للموارد المادية والبشرية بشكل يؤدي إلى تحسين الجودة وبالتالي خدمة المجتمع.

أهمية الميزة التنافسية:

تتبع أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات التعليمية تحرص علي تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، كما تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات التعليمية وأصبح وجود الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ضرورة لا بد منها لتمييز هذه المؤسسات عن بعضها البعض، سواء أكانت محلية أم عالمية. (Haan, 2013, 6)

كما أن الميزة التنافسية تعد عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات التعليمية من خلال العمل والإدارة الرشيدة لهيكلها وعملياتها والتواصل مع الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية لها، وتتجسد أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة التعليمية من خلال ما يلي: (الخنيزان والخضير، ٢٠١٣، ٣٠) و (Chang et al, 2011, 100) و(عباس، ٢٠١٥، ١٤٢)

١- تعطي المؤسسة التعليمية تفوقاً نوعياً وكمياً على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

٢- تساعد في إيجاد سمعة طيبة أو شهرة للمؤسسة التعليمية في أذهان المستفيدين من أصحاب المصالح (الطلاب وأولياء الأمور).

٣- تمكن المدرسة من مواجهة تحديات المنافسين عن طريق تطوير المدرسة لقدراتها باستمرار لتكون أكثر قابلية علي استثمار واستغلال الفرص، من خلال توفير نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المدارس الأهلية للمرحلة الابتدائية عن غيرها من المدارس الأخرى المنافسة لها.

٤- تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسات التعليمية وخفض الكلفة وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسة التعليمية، كما أنها توفر توافق فريد بين موارد المدرسة والفرص البيئية المتاحة، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تنسم بالقوة وصعوبة التقاليد.

٥- تعد الميزة التنافسية معياراً للمؤسسات التعليمية الناجحة لتميزها وتعكس كفاءة أداء المؤسسة التعليمية لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمستفيدين.

٦- الميزة التنافسية هي صمام أمان لبقاء واستمرار المؤسسة التعليمية، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المؤسسة التعليمية على استمرارية هذه الميزة.

التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية.

يعد التعليم الأهلي رافداً حيوياً مهماً للتعليم، ويسهم في خفض كلفة التعليم، وقد حرصت الدولة على تعزيز مكانته، وتقديم الدعم الفني والمالي له ليسهم في دفع مسيرة التعليم وتطويرها، وتشير الدراسات العلمية إلى تزايد أعداد مدارس التعليم الأهلي وانتشار معاهد ومراكز التدريب الفني والتقني في كافة أنحاء المملكة. (الحقباني، ٢٠١١، ١٧٦)

ويعرف حامد (٢٠١٤، ٦) التعليم الأهلي بأنه "تعليم نظامي يخضع لسياسات الدولة ومناهجها، وله إدارات تتبع لوزارة التعليم، ولوائح وقوانين مستمدة من لوائح وقوانين التعليم الحكومي وهو تحت إشراف وزارة التربية والتعليم".

ثانياً: أهداف التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية:

إن أهداف التعليم الأهلي مثل أهداف التعليم الحكومي، إلا أن المسوغات التي أنشئ على أساسها التعليم الأهلي، واكتسب من خلالها مرونته، أضافت أبعاداً يتميز بها التعليم الأهلي عن التعليم الحكومي، حيث ينفرد التعليم الأهلي بتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة به، على أن خصوصية هذه الأهداف هي في الأصل عامة لأي تعليم أهلي في أي مجتمع. (المطيري، ٢٠١٦، ٤٠)

وتختلف أهداف المدارس الأهلية باختلاف نوع المؤسسة وحجمها، وفلسفة المجتمع الموجودة فيه، والخلفية الثقافية للمؤسسين لها، وطبيعة المقررات، لذا فإن أهداف أي مرحلة من المراحل التعليمية المختلفة تشتق من طبيعة المجتمع والفلسفة السائدة فيه، من قيم أهداف وظروف اقتصادية واجتماعية وطموحاته وخطط التنمية فيه، كما تشتق أيضاً من خصائص المتعلمين ومطالب نموهم، وكذلك التجارب التربوية المعاصرة. (فهيد، ٢٠١٣، ٥٣)

وقد اشتقت أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية من المصادر التالية: (المطيري، ٢٠١٦، ٣٧)

- العقيدة الإسلامية.
 - اتجاهات العصر ومقتضياته وخصائصه.
 - الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ومطالب التنمية في المملكة العربية السعودية.
 - حاجات المواطن السعودي ومطالب نموه.
- ويري الدوسري (١٤٣٠، ٥٧-٥٨) أن لتحقيق أهداف التعليم الأهلي يجب التركيز على:
- أ- إيجاد بيئة تربوية تعمل على:**

- ❖ إشباع الحاجات الأساسية للتعلم لدى الطلاب وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك.
- ❖ اكتشاف الموهوبين ورعايتهم وتنمية التفكير العلمي لديهم.
- ❖ تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم، وزيادة حصيلتهم العلمية.
- ❖ إعطاء الطلاب فرصاً متكافئة للمشاركة في التعلم ومراعاة الفروق الفردية.
- ❖ تدريب الطلاب على أساليب النقاش والحوار والتفكير الإبداعي والابتكاري.

ب- تطبيق أساليب التعليم الحديثة: وتمثل في الاتي:

- ❖ التعليم التعاوني: وذلك يتم بتكوين مجموعات طلابية صغيرة داخل الفصل، للتعاون في مشروعات يختارها الطلاب وينجزوها تحت إشراف معلمهم.
- ❖ التعليم الفردي: حيث يتم الاهتمام بكل طالب بمفرده مع مراعاة إمكانياته، وقدراته وميوله واستعداداته.
- ❖ التعلم باستخدام الحاسب الآلي: وذلك بعرض المادة الدراسية بالحاسب الآلي، والاستفادة من الأنشطة التي تتم باستخدام الحاسب الآلي.

ومما سبق يتضح دور التعليم الأهلي علي مستوي مراحلها المختلفة من رياض الأطفال وحتى التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، لذا أصبح التعليم الأهلي رادف لجهود الدولة وتطلعاتها، وإن كان يختلف في نظمه الإدارية والمالية عن التعليم الحكومي إلي حد ما، وانطلاقاً من أهداف التعليم الأهلي نطمح أن تعمل مؤسسات التعليم الأهلي بإصرار وعزم، وتخطط علي أسس علمية متينة لتكون منارات علم، ومركز إشعاع، مع الالتزام بمنهج تربوي قوي ينطلق من الفهم السليم للدين الإسلامي، ويتميز بمسيرته للأوضاع العصرية والتطورات التقنية.

التعليم الأهلي والميزة التنافسية:

إن المؤسسات التعليمية عامة والمدارس الأهلية خاصة قد تواجه بعض التهديدات المتوقعة، فهي تسعى إلى التميز وتحقيق أهدافها بجودة عالية في ظل بيئة تنافسية تسعي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مع الاستمرار في تحقيق أهداف وطموحات المستفيدين منها، بالإضافة لتوقع ومواكبة التغييرات العلمية والتكنولوجية والاستعداد لها. (المسرورية، ٢١٠٩، ٣٦).

كما أن المدارس الأهلية أصبحت ملزمة ببناء قدرتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية التعليم، فلم تعد في منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال المؤسسات التعليمية، ففي الوقت الذي تزي المؤسسات التعليمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعتها عن طبيعة المؤسسات التعليمية وتأثيرات المنافسة، وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات (الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٢).

مبررات تطبيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة التعليمية البقاء والاستمرارية، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة. (محمد، ٢٠٢١، ٨٨)

ويمكن تخيص أهم المبررات التي تدفع بالمؤسسة التعليمية إلى تطوير ميزتها التنافسية في

النقاط التالية:

١- ظهور تكنولوجيا جديدة وانتشار ظاهرة العولمة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، وهذا ما يدفع بالمؤسسة التعليمية إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، وتحقيق قيمة أكبر من التطلعات المستقبلية للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلي اتساع دائرة التنافسية الوطنية والإقليمية والدولية في ضوء التطورات التقنية وتنامي الشبكات الإلكترونية وظهور التطور التكنولوجي والتركيز علي الجودة والذكاء، وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات التعليمية بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة، مما يفرض علي المدرسة البحث عن رؤي

وآليات استراتيجية جديدة تحتم علي الاستغلال الأمثل للمستحدثات التقنية والتكنولوجية وشبكات الاتصالات والمعلومات بهدف خلق فرصة للتميز المدرسي. (خخطيط، ٢٠١٤، ٢٥١).

٢- الضغوط التنافسية بالمؤسسات التعليمية والتغير في القيود الحكومية:

ظهور الضغوط التنافسية بالمؤسسات التعليمية من أجل تحديث إدارتها والنهوض بأدائها ليكون أكثر فعالية وكفاءة في ظل حدة المنافسة وتزايد المنافسين وتعدد الاستراتيجيات. (الصالح، ٢٠١٢، ٨٣)، وعندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية، فإن المؤسسة التعليمية ملزمة علي مواجهة هذه التغيرات للبقاء والاستمرارية ومن ثم الصمود في وجه المنافسين، ومن هنا أصبح لزاماً علي المدارس تبني التنافسية في سياستها التعليمية. (السوسي، ٢٠١٥، ٣٦)

٣- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة واعتبار المؤسسات التعليمية واحدة من منظمات الاعمال وسرعة التغير في الاقتصاد العالمي:

ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز علي الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة لإبداعات وابتكارات الموارد البشرية، ومن ثم توقف نجاح المؤسسة التعليمية علي توافر خبراء ذوي معرفة متخصصة يمتلكون المعرفة والخبرة، بالإضافة إلى ندرة الموارد حيث أصبح الصراع علي الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر، وأصبح علي المدرسة وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمواصفات اللازمة للعصر الحالي (ويح، ٢٠١٣، ٢٤).

رؤية تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

هناك عدد من العناصر والأبعاد الرئيسية، والتي يجب ان تتوفر المدارس الأهلية وتجعلها تكتسب ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، علي النحو التالي:

١- الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي:

الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي عند إدارة المدارس الأهلية، فتطبيق هذا المدخل يتيح للمدرسة الفرصة في صياغة ورؤية وسالة محددة وأهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها، وخطة استراتيجية تعمل في اطارها ووفقاً لتوجهاتها، مما يؤدي إلى تفوق المدرسة وتميزها علي مثيلاتها (الباشقالي وخضر، ٢٠١٦، ٣٠٠)، فالإدارة المدرسية المتميزة هي من ولديها رؤية استراتيجية وخطط تنفيذية تتمتع بالمرونة وبالحرية الأكاديمية في تحديد مسارها ومستقبلها بما يتفق مع المتغيرات الطارئة والتحديات المستقبلية. (الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٩)

٢- تميز المدارس الأهلية علي المؤسسات المنافسة في مجالات حيوية باغتنام الفرص المتاحة:

من خلال توفير البرامج الدراسية المتميزة، المعلمين المتميزين في مجالاتهم، وتوفير المكتبات والفصول والتجهيزات الدراسية ذات الجودة العالية، ونمط الإدارة الفعال والمتميز، ونظم الجودة المتميزة في تقديم الخدمات التعليمية، وتقوم المدارس الأهلية بالاستفادة من فرص متعددة لجذب واستقطاب الطلاب (مصنوعة، ٢٠١٢، ٤) وتحقيق الميزة التنافسية.

٣- امتلاك المدرسة الأهلية بيئة تعليمية ذات جودة عالية ومصادر دخل قوية:

من خلال امتلاك بيئة تعليمية ذات جودة عالية وداعمة للتعليم والتقدم العلمي وخدمة المجتمع، وثنائها القيم الثقافية والأخلاقية الداعمة للتميز والتنافس، والعمل علي توفير بيئة تعليمية متميزة ومجهزة بأحدث التقنيات والمعدات والأدوات التعليمية، مما يساعد علي تحسين جودة التعليم وزيادة فرص النجاح للطلاب. وتتمتع المدارس الأهلية بمصادر دخل متنوعة وقوية، مما يجعلها قادرة علي تحمل التكاليف اللازمة لتوفير بيئة تعليمية ذات جودة عالية وتحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم (صلواتشي، ويودلة، ٢٠١٣، ١).

٤- مساهمة المدرسة الأهلية في تقدم المجتمع وتنميته من خلال الاستمرارية والابتكار والابداع: مساهمة المدارس الأهلية في تقدم وتنمية المجتمع، وذلك من خلال تقديم خريجين قادرين على المنافسة والابتكار والإبداع، ويتميز هؤلاء الخريجين بالقدرات والخبرات والمهارات التي تمكنهم من خدمة مجتمعهم بشكل فعال، وتعتبر الاستمرارية ضرورية للمدارس الأهلية للحفاظ على ميزتها التنافسية، وذلك عن طريق اكتساب مزايا جديدة وتحقيق فوائد أكثر من المؤسسات التعليمية المنافسة لها. ويتم ذلك من خلال الإبداع والابتكار في خلق وتطبيق فكر جديد يتفق مع الإمكانيات المتاحة ويميزها عن الآخرين، مما يساعد على استمرارية الميزة التنافسية للمدرسة الأهلية في مجال التعليم. وبالتالي، فإن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يستمر دون الإبداع والابتكار في تطبيق الأفكار والتميز عن الآخرين، وهذا يساعد على الحفاظ على تميز المدارس الأهلية في مجال التعليم وتقدمها في خدمة المجتمع (Ployhart, 2012,67).

إن مدي تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوي الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمدرسة، وهذا يعني أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متفق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتميز بها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية (البركي وحمدان، ٢٠١٣، ١٠).

مصادر التغلب على معوقات الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

بحيث تقوم المدارس الأهلية لتحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير، وأهمية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه على الرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات التعليمية، وخاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية، وفيما يلي عرض لمصادر الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية الأهلية: (محمد، ٢٠٢١، ٨٢؛ مسعود، ٢٠١٥، ٢٩؛ محمد، ٢٠١٤، ١٤١)

(١) التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية:

هو اعتماد المدرسة علي احدي الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة-التميز-التركيز)، ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي للمؤسسة التعليمية الذي يضمن لها الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها، وأخذ التفكير الإيجابي بما يضمن البقاء والنجاح ومن ثم التفوق للمدرسة من خلال اقتناص الفرص المتاحة لاستثمارها، واجتباب التهديدات المتوقعة، كما أن تبني التفكير الاستراتيجي من طرف مديري المدارس والعاملين بها يمكنهم من الحفاظ علي الميزة التنافسية لمدارسهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، كتغير أذواق أولياء الأمور وطرق تفكيرهم وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع (خاطر، ٢٠١٥، ٢٤٦).

وتستند المدارس الأهلية على استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وصنفت استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي: (الزهيري، ٢٠١٢، ٤٠-٤١)

- أ- استراتيجيات التميز والاختلاف: يمكن للمدرسة أن تتميز عن المدارس الأخرى من خلال الريادة التكنولوجية، الجودة المتميزة، السمعة الجيدة، وتميز مخرجاتها عن المدارس المنافسة من خلال تقديم خصائص وصفات مختلفة للتلاميذ، ويزداد نجاح هذه الاستراتيجيات بزيادة تمتع المدارس بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المدارس المنافسة محاكاتها وتقليدها.
- ب- استراتيجيات التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء ميزة تنافسية، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الطلاب (المرحلة الابتدائية) وأولياء الأمور.

ج- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمدارس المنافسة.

ويرى الباحث أن وضع المدرسة الأهلية للاستراتيجية تهدف إلى تحقيق التميز بين المدارس الأخرى، وبأقل تكلفة، قد يكون على حساب الجودة المطلوبة التي ترضي الطلاب وأولياء الأمور، كما أن المفاضلة بينهم أمر غير مرغوب فيه، لذا فإن تحقيق استراتيجية تركز على التميز والتكلفة الأقل يتطلب تنظيم إداري مخطط مثل سياسات تقليل الفاقد.

(٢) الإطار الوطني كأساس لبناء ميزة تنافسية:

إن الإطار الوطني الجيد المدارس الأهلية يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد أن المؤسسات التعليمية في بعض الدول متفوقة ورائدة في تخصصها عن بعض المؤسسات التعليمية الأخرى في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل تساعد على تحقيق الميزة التنافسية مثل الموارد البشرية، والمعرفية، والبنية التحتية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

(٣) الكفاءات كأساس لبناء ميزة تنافسية:

تظهر كفاءة المدرسة من خلال التحسين المستمر للبيئة التعليمية والعمل على إشباع احتياجات ورغبات الطلاب من معارف وأنشطة وقدرات، وتراكم هذه القدرات ينتج عنه كفاءات خاصة بالمدرسة، وتعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة التعليمية لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتنقسم الكفاءات إلى قسمين:

أ- الكفاءات الفردية:

تتمثل في الخصائص الفردية والمهارات التي يتميز بها العاملين في المدرسة من معلمين ومديرين ووكلاء وأخصائيين، ومن هذه الخصائص أن يكون الفرد حيويًا ومرنًا وسريع التعلم، ويملك القدرة على اتخاذ القرار، ومهارات القيادة، ويشجع على التطوير، والقدرة على مواجهة المشاكل، ويشجع على التعاون والعمل الجماعي، واختيار الإدارة الكفاء والعاملين المهرة ذوي الخبرة.

ب- الكفاءات الجماعية:

وتدعي أيضًا الكفاءات المتميزة أو القدرات وهي تلك المهارات والمعارف الناتجة عن التعاون والمشاركة بين المدرسة والأسرة ومؤسسات المجتمع المدني والتضامن والتداخل بين مجموعة من أنشطة المدرسة، وإنشاء موارد جديدة للمدرسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال التعليم، ولكي تتحقق الميزة التنافسية بالمدرسة لابد من توافر بعض الشروط الخاصة بالكفاءة البشرية، ومن أهمها: (صالح، ٢٠١٢، ٣٠١)

- توافر التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- اتباع سياسة استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.
- تعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق في الأداء.
- دعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع.
- توافر معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت.
- توفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء واستمرار العاملين في المدرسة.
- التوجيه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المدرسة.

- المدرسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها على المدى البعيد، وتصنف إلى أربع أصناف:
 - تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين العاملين في المدرسة، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة التعليمية.
 - الإبداع الذي يستغل الكفاءات المحورية الحالية من أجل الوصول إلى كفاءات جديدة.
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى في المدرسة، والحيلولة دون تدهورها.
- وقد أشارت دراسة على (٢٠١٨، ٣٧٠) إلى أن من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية هو توافر نمط من الكفاءات الإدارية والقيادية تمتلك من القدرات الإبداعية والمهارية ما يجعلها قادرة على تحقيق التميز والمنافسة للمؤسسة التعليمية، فالإبداع والإدارة المبدعة تدعم قوة أي مؤسسة وتساعد على التميز، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق ذلك، ولعل الإبداع يعد أساسياً ومقوم رئيسي للميزة التنافسية
- معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية الأهلية:**
- يعد تحقيق المدرسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المدرسة عدة عقبات تمثل قيوداً على قرارات المدرسة في التحول والتغيير والتطوير، والتي تحد من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسية، وإعطائها موقع تنافسي استراتيجي، وتشير دراسة (الطلحي وبوشاح، ٢٠١١، ١١؛ الطلحي والدرسي، ٢٠١١، ٣٥؛ وصالح، ٢٠١٢، ٣٠٤) أنه يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:
- (١) **معوقات خارجية:** وهي المعوقات التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تحدث خارج نطاق المدرسة، مثل وجود مؤسسات تعليمية متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة تربوية منافستها، وضعف الاهتمام بالبحوث والتطوير، ووجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية، وقلة الالتزام بالموصفات الدولية للجودة
 - (٢) **معوقات داخلية:** وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المدرسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، مثل ندرة استخدام المدرسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة، وقلة وجود رقابة إيجابية تقضي على الانحرافات داخل المدرسة، وغياب القيادة الإدارية الناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين في المدرسة
- وترى الموسى (٢٠١٢، ٣٣٦-٣٣٧) بعض نواحي الضعف والقصور التي يجب العمل على معالجتها بما يحقق التميز والتحسين لأداء المدارس الأهلية ورفع كفاءة مخرجاتها، ويتمثل ذلك في الآتي:
- (١) سيطرة العناصر غير المؤهلة تربوياً بالشكل الصحيح على العمل بالمدارس الأهلية في حالات كثيرة، وذلك لندرة وجود مواصفات ومعايير واضحة للعاملين في المدرسة.
 - (٢) قلة توافر آليه تحدد مستوي الخدمة المقدمة في المدرسة يطمئن إليها أولياء الأمور عند اتخاذ قرار الحاق الطالب بها.
 - (٣) غياب الارتباط بين نتائج التقويم وتحقيق رؤية الوزارة، مع الحاجة إلى تطوير نظام واضح للمحاسبية لإلزام الممارسات الفعلية من بعض الجهات في الوزارة وربطها باستراتيجية الوزارة لتطوير التعليم.

- (٤) غلبة النزعة نحو تفعيل الجوانب الاقتصادية المحققة للربح، واستهداف الربحية العالية في المشروع التعليمي.
- (٥) ضعف التنسيق مع المؤسسات التربوية ذات الصلة بالوزارة للاستفادة، مع قلة توفر أدوات تقويم صادقة وموضوعية، والسلبية في توظيف نتائج التقويم الحالية، بالإضافة إلى نقص الآليات في برامج التقويم.
- (٦) غياب معايير معلنة ومتفق عليها للعمل في المدارس يمكن من خلالها الحكم علي جودة الخدمة المقدمة وتقويمها في المدارس الأهلية.
- (٧) ضعف التأهيل الإداري والقيادي للمديرين وخاصة فيما يتعلق بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي.
- (٨) غياب معايير وطنية لقياس التعليم وتشتت الجهود المحلية المختصة، وغياب ثقافة التقويم في المجتمع بصفة عامة، كما أنه لا يوجد ربط بين التقويم والتطوير.
- ويضيف (المطيري، ٢٠١٦، ٥٥) لمعوقات تحقيق الميزة التنافسية ما يلي:
- قلة وجود استراتيجيات وخطط مستقبلية لدي الملاك لبناء المدارس.
 - ندرة رغبة غالبية ملاك المدارس الأهلية في بناء مدارس تكلفهم مبالغ طائلة.
 - قلة وجود تشريعات من وزارة التربية والتعليم تلزم أصحاب المدارس الأهلية بناء مدارس خلال فترة محددة.
- وننتج عن هذه المشكلات عديد من الآثار منها:
- قرب الفصول الدراسية من بعضها البعض مما يسبب الضجيج وتداخل الأصوات في أثناء الدرس.
 - ضعف إمكانية توفر غرف للوسائل التعليمية ومختبرات علمية.
 - ندرة وجود الوسائل الخاصة بالسلامة والأمان.
 - كثافة أعداد الطلاب داخل الحجرات الدراسية، وعدم قدرة المدرسة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، ازدحام فناء المدرسة بالطلاب.
 - سوء تهوية المرافق والحجرات الدراسية.
 - ضيق العديد من المدارس مما لا يتيح الفرصة من الاستفادة من النشاط المدرسي، سواء الأنشطة الصفية أو غير الصفية.
 - قلة وجود أماكن مناسبة لإقامة الأنشطة المختلفة، وخلو المدارس من أماكن تنفيذ الأنشطة التربوية.
- آليات التغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية**
- يشير (حسين، ٢٠١٣، ٩٩-١٠٠) إلى آليات التغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي من خلال:
- وضع رؤية واضحة لإدارة المدرسة للفرص التي يمكن استغلالها.
 - تقييم مؤشرات الأداء والوقوف على مناطق الضعف بالمدرسة.
 - مساعدة المدرسة على اتخاذ القرارات بصورة أفضل.
 - إعطاء المدرسة القدرة على تنظيم أداؤها وتقييم أداء كل فرد من الأفراد العاملين بالمدرسة.
 - توزيع الصلاحيات بين أفراد المؤسسة التعليمية.

- العمل على استنثره دافعية العاملين بالمؤسسة التعليمية ورفع دافعتهم تجاه العمل بهدف تحقيق الميزة التنافسية فيما بينهم.
 - العمل بصفة دائمة على تحسين أداء المؤسسة التعليمية مما يؤثر على مخرجات التعلم.
 - استخدام الرقابة المستمرة والمساءلة بالصورة التي تعزز مبدئ الثقة المتبادلة والمشاركة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية (Akdemir& Ayik,2017)
- وتضيف (نسرین صلاح الدين، ٢٠١٨، ٢٦٩-٢٧٣) وجود ثلاث مجالات رئيسية يجب على القائد المدرسي اتقانها بهدف تحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي:
- ١- **الموارد البشرية:** فيجب على القائد المدرسي أن يكون على دراية كاملة وملم بكيفية توظيف الموارد البشرية لدية، وتوزيع الأدوار بين العاملين بالمؤسسة التعليمية وتشجيع الابداع والابتكار بين العاملين.
 - ٢- **الموارد المالية:** من خلال توفير الموارد المادية والمالية اللازمة وواضع نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين داخل المؤسسة.
 - ٣- **البيئة التنظيمية:** من خلال توفير بيئة تنظيمية جيدة من خلال تحديد أدوار العاملين، وتحديد المسار الوظيفي لكل فرد داخل المؤسسة التعليمية.
- ويخلص البحث إلى اهم معوقات تحقيق التصور المقترح لأهدافه.**
- تتمثل المعوقات التي قد تواجه تحقيق التصور المقترح لأهداف فيما يلي:
- (١) غموض مفهوم الميزة التنافسية، وبالتالي يصعب على الفريق التربوي تطبيق استراتيجيات فعالة لتعزيز تنافسية المدرسة.
 - (٢) قلة الحوافز المقدمة من إدارة المدرسة سواء المادية او المعنوية.
 - (٣) افتقار المديرين لأساليب الربط بين الإدارة التعليمية والأهداف الربحية مما يؤدي إلى صعوبة في تواصل وتنسيق أهدافهم مع الإدارة التعليمية العليا ورؤيتها للتعليم.
 - (٤) قلة توفر القنوات المباشرة للتواصل التربوي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة التعليمية.
 - (٥) ضعف استثمار إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التطوير المستمر.
 - (٦) قصور رؤية مدير المدرسة في تحديد القضايا الرئيسية المرتبطة بالمدارس الأهلية وتأثيرها على العملية التعليمية.
 - (٧) عدم وجود شركات مع المدارس المحلية والدولية ذات الاهتمام قد يقلل فرص تبادل المعرفة والخبرات وتطوير ممارسات التعليم المتميزة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الفوائد المحتملة لهذه الشراكة في تعزيز الميزة التنافسية.
 - (٨) إهمال مديري المدارس في تقديم تقرير سنوي دوري عن إنجازات المدرسة وعدم القدرة على اتخاذ التحسينات المطلوب تحقيقها.
 - (٩) قصور رؤية مدير المدرسة نحو تطبيق الميزة التنافسية، وعدم تركيز جهود الإدارة المدرسية على تحقيق أهداف المدرسة.
 - (١٠) قلة الاجتماعات المدرسية بين المعلمين والمديرين داخل المدرسة مما يعيق مشاركة المعلمين في وضع الخطط التنموية للمدرسة وتنفيذها.
 - (١١) نقص الموارد المالية والبشرية مما يعوق قدرتها على توفير البنية التحتية والبرامج التي تساعد في تحقيق التنافس مع المدارس الأخرى.

ويخلص الباحث إلى متطلبات التغلب على المعوقات التي تعيق دون تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي :

- (١) تعزيز الوعي والتدريب حول مفهوم الميزة التنافسية وتوفير الورش العملية للمديرين والمعلمين حول مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها، والعمل على تحسين رؤية مدير المدرسة وتعزيز خبرته ومعرفته بتطبيق الميزة التنافسية.
- (٢) تقديم حوافز ملائمة ومتنوعة للمعلمين والفريق التربوي، سواء كانت مادية أو معنوية، من خلال تقديم المكافآت المالية، الترقيات، التدريب المهني، وتوفير فرص التطوير الشخصي.
- (٣) توفير الموارد المالية والبشرية الكافية للمدارس الأهلية وتوجيه الاستثمارات المالية لتحسين البنية التحتية وتطوير البرامج التعليمية المبتكرة.
- (٤) تعزيز التنسيق والتواصل المستمر والفعال بين المديرين والإدارة التعليمية والهيئة التدريسية، من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وتوفير وسائل للتواصل الرقمي مع الإدارات العليا.
- (٥) تعزيز الشفافية والمشاركة من خلال إشراك الهيئة التعليمية بالمدارس مع الإدارة التعليمية في عملية وضع الأهداف وتحديد الأولويات وصياغة الخطط التربوية، وتشجيع العمل الجماعي وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة داخل المدرسة.
- (٦) تحسين التشريعات واللوائح المتعلقة بالمدارس الأهلية وتعزيز التنافسية بينها، وإصدار القوانين واللوائح التي تشجع على التميز وتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير الدعم المالي والموارد اللازمة للمدارس الأهلية لتطوير البنية التحتية وتحسين جودة التعليم.
- (٧) تحسين آليات التقييم والتقويم ووضع آليات فعالة لتقييم جودة التعليم والمدارس، بما في ذلك تقييم أداء المدرسة وتقديم تقارير دورية عن الإنجازات ونقاط الضعف.

البحوث والدراسات المقترحة:

- دور القيادة الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
- أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- دور التعليم المهني والتقني في تحقيق الميزة التنافسية داخل المملكة العربية السعودية.
- دور التعليم في تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الباشقالي، محمود محمد أمين وخضر، شهاب أحمد (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة "دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٢- البكري، تامر وحمدان، خالد (٢٠١٣). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع (٩).
- ٣- حامد، أسماء حامد فضل (٢٠١٤). اتجاهات الأسرة نحو التعليم الخاص: دراسة نقويمية تحليلية لمدارس التعليم الخاص مرحلة الأساس بولاية الخرطوم، معهد دراسات الأسري، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- ٤- الحقباني، عبد الرحمن سعد (٢٠١١). أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية: شركة الرياض التعليمية أئموذجاً، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة، أفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص، عمان.
- ٥- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٨٧)، ج (١).
- ٦- خنيط، خديجة (٢٠١٤). التغيير الإبداعي ودره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رمح-الأردن، ع (١٣).
- ٧- الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر والخضير، فاطمة بنت علي صالح (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، جامعة أسبوط، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، مج (٣٥)، ع (٦).
- ٨- الدوسري، راشد بن ظافر (١٤٣٠). التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية نظرة للماضي والحاضر واستشراف المستقبل، الرياض: دار الصميبي للنشر والتوزيع.
- ٩- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢). رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع الدولي الرابع، إدارة المعرفة وإدارة أرس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، ج (٤).
- ١٠- السوسي، يوسف رزق الله عبد الله (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١١- الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي "إطار مقترح"، مجلة الباحث، ع (١٠).
- ١٢- صلواتشي، هشام سفيان وبودلة، يوسف (٢٠١٣). تحليل القوي التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، ورقة عمل قدمت في الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر. <http://www.Uniem.org>
- ١٣- الطلحي، عمر عبد النبي وبوشاح، فرج عبد الحميد (٢٠١١). دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لإدارة الجودة والبيئة ودورها في التنمية المتواصلة، في الفترة من ٢٦-٢٨ إبريل بمركز التنمية البشرية بالمعهد العالي لإدارة المنشآت الصناعية بليبس، الشرقية، مصر.
- ١٤- عباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥). استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.
- ١٥- عبد الرحمن، ثابت إدريس ومرسي، جمال الدين محمد (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ١٦- العتيبي، بدر مبروك (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

- ١٧- علي، علي محمد عليان (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- ١٨- الفقهاء، بسام عبد القادر (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة، واتحاد الجامعات العربية، المنعقد في الفترة ٢٤-٢٦ إبريل، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ١٩- فهيد، أروي فهيد (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدي معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٠- محمد، جلد (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدي المؤسسات الرياضية "دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة.
- ٢١- المسروقية، نوال (٢٠١٩). أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ٢٢- مسعود، أمال سيد (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ج (٣)، ع (٣٩).
- ٢٣- مصنوعة، أحمد (٢٠١٢). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب دول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بو علي - الشلف.
- ٢٤- المطيري، إيمان لافي (٢٠١٦). مشكلات المدارس الثانوية الأهلية للبنات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في منطقة القصيم التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- ٢٥- الموسى، ناهد عبد الله (٢٠١٢). خصائص النمو الكمي في طلاب ومدارس التعليم الأهلي بنين بمدينة جدة في الفترة من ١٤٠٥هـ إلى عام ١٤٢٠هـ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- ويح، محمد عبد الرازق (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج (٢٤)، ع (٩٥).
- ٢٧- أكبر، عيبر فاروق حامد (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، المجلد (٩)، ص ٣٧٣-٤١٤.
- ٢٨- آل كردم، مفرح سعيد صالح (٢٠٢٠). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، العدد (١٢)، ص ٣-٢٥.
- ٢٩- دندري، إقبال بنت وين العابدين، والحربي، خليل بن عبد الرحمن (٢٠١٦). تقويم البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية السعودية باستخدام نموذج روسي و زملائه للتقويم، مجلة

- العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، مايو، ص ٣١٧-٣٤٧.
- ٣٠- الزهراني، نوال عوض سعيد. (٢٠١٦). درجة قيام المدارس الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية بدورها ودرجة استعدادها لمواجهة التحديات المعاصرة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ٢٦١-٢٧٦.
- ٣١- الزيد، أفنان، واليازعي، حصة حمود (٢٠٢١). تطوير التعليم الثانوي الأهلي في ضوء متطلبات برنامج التحول الوطني - تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨٩)، المجلد (٣)، ٥٩٣-٦٥٤.
- ٣٢- سليمان السعيد بدير والسعودي، رمضان محمد والعبادي، أحمد زغلول (٢٠٢١). التنافسية في التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، العدد (١٠٣)، ص ١٦٥-١٩٦.
- ٣٣- الشريف، خليل إبراهيم أحمد (٢٠١٩). الصعوبات التي يواجهها قادة المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (٣)، مارس، ص ٥٨٠-٦٠٨.
- ٣٤- عمار، بهاء الدين عربي (٢٠١٩). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، العدد (١٠٢)، ص ٢٢٧-٣٣١.
- ٣٥- عمر، هناء صلاح عبد الحليم (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، العدد (١٨)، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ص ٤٨٠-٥٥٧.
- ٣٦- العمري، باسم بن صالح بن ظافر (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد (١٦)، ص ١٩١-٢٢٠.
- ٣٧- العيد، زبيدة بنت عبد الرحمن بن سعد (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٢)، المجلد (٧٠)، ص ٥٢٧-٥٧٣.
- ٣٨- محمد، محمود محمد السيد ومحمود، نادية يوسف كمال وجمعة، فاطمة علي السعيد (٢٠٢٠). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢١)، ص ١٤٩-١٦٩.
- ٣٩- المحمدي، سميرة خليل دليم. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد (٣١)، العدد (٢)، ص ٣٦٣-٣٨٧.
- ٤٠- المحيا، سارة بنت نايف (٢٠٢٠). تصور مستقبلي لأنظمة التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٢٤-٥٤.
- ٤١- المغربي، عالية هاشم عبد الله (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٦٨)، ديسمبر، ص ١٥٩٣-١٦٤٣.

٤٢-نسرین صلاح الدین (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤٢)، ٢٣٤-٣١٤.

- 43-Akdemir, o.A., & Ayik, A.(2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Reserch*, 5,18-26.
- 44-Bisaria.G.(2014).Achieving Competitive advantage by Private Management Collages or Private Universities , *International Journal of Social Science and Interdict Plenary Research* ,2(3),90-105.
- 45-Krskova, Hana; Baumann, Chris.(2017): "School Discipline, Investment, Competitiveness and Mediating Educational Performance", *International Journal of Educational Management*, v31 n3.
- 46-Ndugo .T , Niorogo .J.K, Kyongo.M.K .(2018). Competitive Strategies and Performance of Private Primary Schools ,*International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* Vol. VI, Issue 2, February .
- 47-Wafula, Silas (2016). Capability development and competitive advantage of private primary schools in Mombasa county ,*Theses and Dissertations Faculty of Arts, Law, Social Sciences & Business Mgt.*
- 48-Chang W. Chien L. & Ying C., (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis, *International Journal of Business and Management*, Vol. (6)m No. (5).
- 49-Haan, H., (2013). Competitive Advantage, What Does it Really Mean? *Democratizing Management The 13th EURAM Galatasaray University, istanbul: Turkey*, Vol. (1), NO. (3).
- 50-Ployhart, R. E. (2012). The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility. *Industrial and Organizational Psychology*. 5 (1).