

تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي :

دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ

**Achieving Competitive Advantage in Basic
Education Schools: A Field Study in Kafr El-
Sheikh Governorate**

إعداد

د/ فريدة إبراهيم رمضان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

أ.م.د/ أميرة رمضان عبدالهادي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

الباحث/ خالد محمود محمد الطنطاوي

خبير اللغة العربية بإدارة الحامول التعليمية سابقاً

تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي:

دراسة ميدانية بمحافظة كفرالشيخ

الباحث / خالد محمود محمد الطنطاوي

ملخص البحث :-

هدف البحث إلى التوصل إلى مجموع من الآليات والإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واقتصر التطبيق على عدد (٣٧٨) فردًا من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٣٨٤١) في مدارس التعليم الأساسي التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة كفرالشيخ، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة جاءت متوسطة، مما يشير إلى الحاجة إلى التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - التعليم الأساسي.

Research Summary:

The study aimed to identify a set of proposed mechanisms and procedures for achieving competitive advantage in basic education schools in Kafr El-Sheikh Governorate. The research employed the descriptive analytical method and relied on a questionnaire as the primary tool for data and information collection. The application was limited to a sample of 378 individuals, including principals, deputy principals, and teachers from the basic education schools, drawn from the study population of 23,841 members in schools affiliated with the Directorate of Education in Kafr El-Sheikh Governorate. The results indicated that the participants' responses to the questionnaire items were moderate, suggesting a need for continuous improvement and development in order to achieve competitive advantage.

Key Words: Achieving competitive - Basic education

المحور الأول - الإطار العام للبحث:

مقدمة:

لقد أصبح التنافس في مجتمعات اقتصاد المعرفة، تنافس تعليمي، إذ تتقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته في إحداث التنمية الشاملة، وإحداث طفرات هائلة في النمو الاقتصادي وغيره، بحيث أصبح لزاماً لأي مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز (إبراهيم، ٢٠١٦م، ص ٣) وإن من أبرز خصائص العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، فأصبحت المؤسسة تحتاج إلى التجديد المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق ومواجهة ضغوط المنافسين (صالح، وباني، ٢٠١٣م، ص ٧٧).

وتمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومنفوقة لا بد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لأنّ النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية نظراً للتطورات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم (الغالبى، وإدريس، ٢٠٠٩م، ص ٩) وتسعى المؤسسات التعليمية إلى الارتقاء بقدرتها، من أجل مواجهة الصعوبات التي تؤثر في قدراتها الداخلية على المنافسة، والعمل على الارتقاء الإداري للوصول إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها وتفوقها (الرشيدي، ٢٠١٠م، ص ٢٤٣).

وتواجه مدارس التعليم الأساسي تحديات جوهرية منها: التطور التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أصبحت غير مستقرة في ظل توسع مجال التنافسية، ونظراً للتحويلات التي يشهدها الوضع التربوي والتعليمي الحالي خاصة بعد حصول العديد من المدارس على شهادات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، فأصبح لزاماً على تلك المدارس انتهاز إستراتيجيات تساعد على تحسين أدائها وتطوير قدراتها

المؤسسية مما يمكنها من تفعيل تنافسيتها مع المدارس الأخرى (أحمد وموسى، ٢٠١٥م، ص ٦٤٩).

مشكلة البحث:

تعاني مدارس التعليم الأساسي من مشكلات كثيرة تفوق الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ومنها: محدودية الموارد المالية، وضعف كفاءة استخدام وتوظيف الموارد البشرية والمادية، ونقص المباني التعليمية اللازمة، وتسرب التلاميذ بعددٍ لا يستهان به، والكثافات المرتفعة للفصول الدراسية، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف قدرة مدارس التعليم الأساسي عن القيام بمهامها (حسن، ٢٠٢٣م، ص ص ٥٥٧ - ٥٥٨).

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس يمكن عرض مجموعة من الأسئلة الفرعية

الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي؟
- ٢- ما واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي.
- ٢- الوقوف على واقع الميزة التنافسية لمديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي.
- ٣- الوصول إلى الآليات والإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط التالية:

- ١- السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي لتمكين من مواجهة المتغيرات الحديثة.
- ٢- أهمية مرحلة التعليم الأساسي من النواحي التربوية والتعليمية والنفسية نظرًا لأنها المرحلة التأسيسية في النظام التعليمي مما يتطلب تميزها.
- ٣- قد يستفيد من هذا البحث القائمون على إدارة التعليم الأساسي واتخاذ القرارات المستقبلية في هذا الإطار.

حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث في تناول الميزة التنافسية على محوري الجودة والمرونة.
- ٢- الحدود البشرية: عينة من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ.
- ٣- الحدود المكانية: بعض مدارس التعليم الأساسي في ثماني إدارات تعليمية بمحافظة كفرالشيخ.
- ٤- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في السياق الزمني للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة هذا البحث، ويُستخدم المنهج الوصفي لدراسة ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع (جابر، وكاظم، ١٩٩٩م، ص ١٩٤). حيث إن المنهج الوصفي يسعى إلى تحديد الواقع الحالي لمشكلة البحث وهي تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ من حيث وصفها وتحديد أسبابها، وصياغتها في صورة تساؤلات، ثم عرض

وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية، ومدى الاستفادة منها في البحث الحالي، ويسعى المنهج الوصفي من خلال الدراسة الميدانية إلى تحديد أنسب الأساليب الإحصائية لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، ومن ثم التوصل إلى النتائج والمقترحات.

مصطلحات البحث:

الميزة التنافسية: Competitive Advantage

الميزة لغةً: من الميز، والميز الرفعة، تميز الشيء أي امتاز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية أو انفردوا (مصطفى وآخرون، ١٩٦١م، ص ٨٩٣).

ويقصد بالميزة التنافسية: قدرة المؤسسة على إنجاز خصائص فريدة للمنتج أو الخدمة، بحيث تمنحها موقفاً تنافسياً قوياً تتميز به عن منافسيه وتهدف عملياً إلى مقابلة وتلبية الحاجات والرغبات المتعلقة بالعملاء (عبدالهادي، ٢٠١٥م، ص ٤٠١).

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها: قدرة مدرسة التعليم الأساسي على إنجاز طالب بخصائص فريدة وعالي الجودة يصعب تقليده على كل المنافسين، ويكون من خلال الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة من أجل تقديم مخرجات تعليمية متميزة تتال رضا المستفيدين.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات لمحورين، وتم ترتيبهما زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات باللغة العربية

١- دراسة محمد (٢٠٢١م) هدفت الدراسة إلي التعرف علي أهم متطلبات استخدام الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي في مصر علي ضوء إستراتيجية التميز، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتربوية، واشتملت عينة البحث علي مديري

ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي ومراجعي الجودة التعليمية بالمديرية، واستخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي كضرورة تبني إستراتيجية التميز والاختلاف بمدارس التعليم الأساسي، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التي تفرز الإبداع والتفكير الناقد.

٢- دراسة توفيق ورضوان، (٢٠٢٣م) هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

المحور الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

٣- دراسة Huang, Hsun & Feilee, cheng: الإدارة الإستراتيجية للميزة التنافسية دراسة حالة التعليم التقني العالي والتعليم المهني في تايوان (٢٠١٢م) هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقطاعات محددة من التعليم التقني والمهني في تايوان من أجل تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق الاستبانة على كبار المديرين العاملين في مؤسسات التعليم التقني والمهني، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وضع إستراتيجية من أجل الأداء المتفوق لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- دراسة Daru, m إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية (٢٠١٩م) هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور إستراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أجريت هذه

الدراسة في الهند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلي أن إستراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتلعب دورًا جوهريًا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: ركزت الدراسات السابقة على ما يلي:

- ١- تناولت بعض الدراسات الميزة التنافسية من حيث المفاهيم والمعوقات التي تحول دون تحقيقها.
- ٢- تناولت بعض الدراسات أبعاد الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية.
- ٣- الاستفادة من الدراسات السابقة في تكون الإطار النظري للميزة التنافسية.

ثانياً: استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- ١- اختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة لأنه الأنسب في وصف الظاهرة محل الدراسة وكشف العلاقة بين المتغيرين من كافة الجوانب من خلال التحليل والتفسير.
- ٢- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.
- ٣- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.
- ٤- تقديم التوصيات والمقترحات التي تتوصل إليها هذه الدراسة.

المحور الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً: نشأة الميزة التنافسية:

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تُحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات الخارجية المحيطة وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره (خليل وآخرون، ٢٠١٧م، ص ١٣٣).

ويرز مفهوم ومصطلح الميزة التنافسية بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الفائت حين قدّم بعض الكُتّاب والمفكرين مفهوم الإستراتيجيات التنافسية بين منظمات الأعمال ووضح أن العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية هو الموقف التنافسي لها (Porter, M, E . & Vanderlinde, C, 1995, P48).

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

من خصائص الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ما يلي (إبراهيم، ٢٠١٨م، ص ٥٠٠):

- ١- الابتكار: ويُقصد به التحسين المستمر بإدخال أفكار جديدة لضمان الاستمرارية في التنافس.
- ٢- التغيير: أساس مجموعة من المعايير فهي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل.
- ٣- الكفاءة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية.
- ٤- التكامل: ونعني به الترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة من المعايير كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية:

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال النقاط الآتية (إسماعيل وأخران، ٢٠١٩م، ص ص ٢٠٥ - ٢٠٦):

- ١- تقوم بالمساعدة في إيجاد سمعة طيبة أو شهرة للمؤسسات وذلك في أذهان المستفيدين.
- ٢- تعمل على توفير نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها عن المؤسسات التعليمية المنافسة لها.
- ٣- تُحقق للمؤسسات التعليمية قيمة مضافة إلى منتجاتها مما يساعد على جذب المستفيدين.
- ٤- تُحقق الجودة والتميز للمؤسسات التعليمية كما تساعد في تخفيض الكلفة.
- ٥- تعمل على جذب الاستثمارات في مجال التعليم.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية كالتالي (أحمد وسعيد، ٢٠١٥م، ص ٦٧٣):

- ١- الموارد البشرية: ويقصد بها امتلاك المؤسسة التعليمية للقدرات والكفاءات العلمية والتقنية، والتي تمتلك المعارف والمهارات مقارنة بالمنافسين مما يجعلها أهم مصادر التميز التنافسي.
- ٢- الموارد المالية: ونعني بها توفير ما تحتاجه المؤسسة التعليمية من تمويل مالي، والحصول على الإمدادات اللازمة مثل وسائل التكنولوجيا والأجهزة والمعدات.
- ٣- الإمكانيات التنظيمية: ويقصد بها توافر الاتجاهات الإدارية الحديثة المتطورة في إدارة منسوبي المؤسسة من أجل تلبية احتياجات المستفيدين.

خامسا: أبعاد الميزة التنافسية:

١- الجودة :

تعتبر الميزة التنافسية من العمليات التراكمية التي تعتمد على توافر بعض الأبعاد التي تختارها المؤسسة ، ويشير كثير من المفكرين والباحثين إلى أن هناك مجموعة من الأبعاد التي يمكن الاستناد عليها عند قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ، وتتمثل هذه الأبعاد في : الجودة ، المرونة ، الكفاءة والفاعلية ، الاستجابة (سلامة وأخران، ٢٠٢٠م، ص ص ١٦٢-١٦٣).

وهي أن تتمكن المؤسسة من تقديم خدمات متميزة من نوعها تلقى رضا المستفيدين (الجودة العالية) ويتطلب ذلك من المؤسسات التعليمية فهم وتحليل مصادر التميز من خلال استغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسات من أجل تقديم منتج تعليمي متميز (الغامدي، ٢٠٠٧م، ص ص ٣٦-٣٧).

٢- المرونة

تعتبر المرونة والتكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة من أهم المميزات التي يجب أن تتميز بها، فأيا ما تكون هذه المتغيرات إيجابية أو سلبية فعلى المؤسسة التعليمية أن تستفيد منها وتطور إستراتيجياتها لمجاراتها، ويجب أن تكتسب المؤسسة الاستمرارية والتنافسية من خلال المحافظة على مستوى الخدمات التي تقدمها وجودة المخرجات (الحارثي، ٢٠١٩م، ص ١١).

وتكمن أهمية المرونة للمؤسسة التعليمية فيما يلي (Gannon, F. The) (Agility Mindset, (2017), P 15).

- تمنح المديرين بعضًا من الاستقرار وتجعل العاملين أكثر رضا واستقرارًا وبالتالي تزيد الإنتاجية

- تساعد في اكتشاف العاملين الموهوبين والانتماء للمؤسسة التعليمية.
- تعمل على تلبية احتياجات وميول العاملين مما يساعد على تطوير ثقافة وجذب العاملين.

- تساعد على التكيف مع المستجدات والمتغيرات الطارئة وهيكله العمل التقليدية.

- تساعد على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية.

٣- الكفاءة والفاعلية :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد، بينما الفاعلية هي تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة، وهي نظام إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات وذلك من خلال استقطابها وتنميتها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية في بيئة العمل (مقري، ٢٠١٤م ، ص٦٥)

ويُقصد بها أيضاً أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج والإجراءات والخطوات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتحفيز وتعديل الكفاءات التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل بشكل فردي وجماعي من حيث أهدافها ، وإستراتيجياتها ، وثقافتها (السعيد، ٢٠٢٠م، ص ص ٤٧ - ٤٩).

ويتم تحقيق الفاعلية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة ، على اعتبار المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفاعلية ، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها يجعل المورد البشري مؤهلاً، ومدرباً ومحفزاً ، ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة التي يعمل بها والتي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها (سليمان، ٢٠٢١م، ص ٦٨).

٤- الاستجابة :

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية وذلك نظراً للتغيرات السريعة وغير المتوقعة من الناحية

الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتنافسية التي تشهدها، ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها اتخاذ خطوات مبتكرة، والاستعانة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل أنشطتها وعملياتها (الزهراني، ٢٠١٨م، ص ١٨٩ - ١٩٠)

والاستجابة هي الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة المستفيدين، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها ومن ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين (جاد الرب وأخران، ٢٠٢١م، ص ٢٦١).

سادسا: إستراتيجيات الميزة التنافسية

اتفقت الكثير من الدراسات على أهمية إستراتيجيات الميزة التنافسية وعرفتها بأنها: قدرة المؤسسة علي صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (صالح، ٢٠٠٩م، ص ٧٦)، والإستراتيجيات هي: إستراتيجية التكاليف الأقل، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز، وتعد إستراتيجية التركيز هي الأكثر ملاءمة للمؤسسات التعليمية حيث إنها تجمع بين التحكم في التكلفة وتحقيق التميز في الوقت نفسه (Wang, w. c, ! in C. H &) (Chu Y. C, 2011, P.P 100 – 109).

المحور الثالث - الدراسة الميدانية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ.

ثانياً: أداة الدراسة:

- قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والدراسات التربوية في مجال الميزة التنافسية بهدف صياغة محاور الاستبانة وعباراتها:

المحور الأول: الجودة بمدارس التعليم الأساسي واشتمل على (١٣) عبارة.

المحور الثاني: المرونة بمدارس التعليم الأساسي واشتمل على (١٣) عبارة.

نتائج المحور الأول: الجودة بمدارس التعليم الأساسي

جدول (١) النتائج التفصيلية لعبارات المحور الأول الجودة بمدارس

التعليم الأساسي (ن ٣٧٨)

رقم العبارة	العبارة	درجة التوافر			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	٢٤	مستوى الدلالة	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة						
٧	تبنى المدرسة خطة واضحة من خلال نظرة شاملة لتحقيق الجودة	١٧٥	١٢٥	٧٨	٨٥٢	٢.٦٢	عالية	١١٧.٤١	٠.٠١	١
١٠	يوجد بالمدرسة خطط لعقد شراكات إستراتيجية في ضوء مجموعة من التطورات المستقبلية	١٦٥	١١٥	٩٨	٨٢٣	٢.٥٩	عالية	١١٢.٢٦	٠.٠١	٢
١٢	تحرص المدرسة على التنمية المهنية لجميع المعلمين لتنمية مهاراتهم	١٦٠	١١٠	١٠٨	٨٠٨	٢.٥٤	عالية	١٠٧.٥١	٠.٠١	٣
١٣	توفر المدرسة بيئة جاذبة لتحقيق التميز المنشود	١٤٠	٩٠	١٤٨	٧٤٨	٢.٣٥	متوسطة	١٠٣.٢٤	٠.٠١	٤
١	تنشر المدرسة ثقافة الجودة بين العاملين وفق إستراتيجية محددة	١٣٠	٩٠	١٥٨	٧٢٥	٢.٣٢	متوسطة	٩٧.٣١	٠.٠١	٥
٢	تضع المدرسة أهدافها الإستراتيجية وفق نظرة شاملة لتحقيق التميز	١٢٠	٨٥	١٧٣	٧٠٣	٢.٢٨	متوسطة	٩٤.٢٦	٠.٠١	٦
١١	تحرص المدرسة على تطوير أهدافها الإستراتيجية في ضوء مجموعة من التصورات المستقبلية	١١٠	٨٠	١٨٨	٦٧٨	٢.٢٦	متوسطة	٩١.٣٤	٠.٠١	٧
٤	تشجع المدرسة الأفكار الإبداعية لجميع العاملين لتحقيق التميز	١٠٥	٧٥	١٩٨	٦٦٣	٢.٢٣	متوسطة	٨٤.٣٦	٠.٠١	٨
٣	تؤهل المدرسة المعلمين لاستخدام التقنيات الحديثة في التدريس	١٠٠	٧٠	٢٠٨	٦٤٨	٢.١٦	متوسطة	٧٤.٥٨	٠.٠١	٩
٩	تحول المدرسة رؤيتها المستقبلية إلى واقع ملموس	٩٠	٦٥	٢٢٣	٦٢٣	١.٨٩	متوسطة	٧٠.٤٧	٠.٠١	١٠
٦	تطبق المدرسة مجموعة من المعايير التعليمية والتربوية لتحقيق ميزة تنافسية لها	٧٥	٥٥	٢٤٨	٥٨٣	١.٦١	منخفضة	٦٩.٤٦	٠.٠١	١١
٥	يتوفر في المدرسة نظام متكامل لضمان جودة العملية التعليمية	٧٠	٥٠	٢٥٨	٥٦٨	١.٥٨	منخفضة	٦٤.٣٧	٠.٠١	١٢
٨	تطبق المدرسة بشكل جاد أنظمة الاعتماد لتحقيق التميز على المستوى المحلي	٦٠	٤٥	٢٧٣	٥٤٣	١.٥٦	منخفضة	٦١.٥٦	٠.٠١	١٣

من خلال تحليل عبارات هذا المحور يمكن تحديد ما يلي:

أولاً : العبارات التي توافرت بدرجة عالية هي:

- جاءت العبارة رقم (٧) "تتبنى المدرسة خطة واضحة من خلال نظرة شاملة لتحقيق الجودة" في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٢) وهذا ما يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يعزى ذلك إلى تبني بعض المدارس لخطة واضحة المعالم وفق رؤية محددة لتحقيق الجودة بهدف الوصول إلى الميزة التنافسية.

- كما جاءت العبارة (١٠) "يوجد بالمدرسة خطط لعقد شراكات إستراتيجية في ضوء مجموعة من التطورات المستقبلية" في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وهذا ما يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يكون السبب في ذلك وجود خطط في بعض المدارس لعقد شراكات مع القطاع الخاص أو الجامعات أو وسائل الإعلام من أجل النظر في التطور المستقبلي للمؤسسة التعليمية.

- وجاءت العبارة (١٢) "تحرص المدرسة على التنمية المهنية لجميع المعلمين لتنمية مهاراتهم" في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وهذا ما يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص المدرسة على عقد دورات تدريبية وورش عمل هدفها تنمية المعلمين مهنيًا.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة آمال سيد مسعود (٢٠١٥) والتي أكدت على تبني رؤية إستراتيجية واضحة تساعد وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، ودراسة عاطف عبدالله البلوي (٢٠١٦) والتي أوصت بتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم في

المؤسسة، ودراسة (Savrina Baiba & Spröge Rimsa 2014) والتي أكدت على ضرورة التعاون بين الباحثين في التخصصات المختلفة في القطاعين الخاص والحكومي ومن ثم عقد شراكات فيما بينهما، ودراسة عادة فاضل الشهري (٢٠١٧) والتي أكدت على تدريب القيادات والعاملين على التفكير الإستراتيجي ومهاراته لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا : العبارات التي توافرت بدرجة منخفضة:

- العبارة رقم (٦) "تطبق المدرسة مجموعة من المعايير التعليمية والتربوية لتحقيق ميزة تنافسية لها" جاءت في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (١,٦١) وهو ما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) وقد يرجع ذلك إلى عدم تطبيق بعض المعايير التعليمية والتربوية وبالتالي جاءت الاستجابة منخفضة وضعيفة.

- العبارة رقم (٥) "يتوفر في المدرسة نظام متكامل لضمان جودة العملية التعليمية" جاءت في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي قدره (١.٥٨) وهو ما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) يعني ضعيفة وقد يعزى ذلك إلى ضعف التمويل وعدم استقرار إدارة المدارس، والخوف من الفشل.

- العبارة رقم (٨) "تطبق المدرسة بشكل جاد أنظمة الاعتماد لتحقيق التميز على المستوى المحلي" جاءت في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١.٥٦) وهو ما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) وضعيفة وربما يعود ذلك إلى بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق أنظمة الاعتماد، كضعف التمويل وعدم استقرار إدارة المدارس.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة بهاء الدين عربي (٢٠١٩) والتي أوصت بضرورة تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، ودراسة عبير شوق أنور (٢٠٢١) والتي أكدت على تطبيق معايير الجودة، وتوفير البيئة الداعمة للتنوع والإبداع، ودراسة محمود محمد سلامة (٢٠٢١) والتي أشارت إلى وجوب الاستمرار في عملية الجودة والاعتماد وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة للوصول إلى الميزة التنافسية وتحقيق التميز.

ثانيا: نتائج المحور الثاني: المرونة بمدارس التعليم الأساسي
جدول (٢) النتائج التفصيلية لعبارات المحور الثاني المرونة
بمدارس التعليم الأساسي (ن ٣٧٨)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢٤	درجة التوافر	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	درجة التوافر			العبارة	رقم العبارة
						منخفضة	متوسطة	عالية		
١	٠.٠١	١١٣.٤١	عالية	٢.٥٩	٨٣٨	٨٨	١٢٠	١٧٠	تتعامل المدرسة مع المشكلات التي تواجهها وفق نظام مرن	١١
٢	٠.٠١	١١٠.٢٦	عالية	٢.٥٦	٨٠٨	١٠٨	١١٠	١٦٠	تستفيد المدرسة من آراء العاملين في تطوير العمل بها	٦
٣	٠.٠١	١٠٥.٥٦	عالية	٢.٤٩	٧٩٣	١١٨	١٠٥	١٥٥	تعديل المدرسة أساليب عملها بما يتوافق مع المستجدات الطارئة	١٠
٤	٠.٠١	١٠٣.٢٤	متوسطة	٢.٣١	٧٤٣	١٤٨	٩٥	١٣٥	تضع المدرسة أهدافا واقعية مرنة قابلة للتجديد والابتكار	٧
٥	٠.٠١	٩٤.٢٨	متوسطة	٢.٢٨	٧٠٨	١٧٣	٨٠	١٢٥	تستخدم المدرسة أساليب حديثة في العمل تتناسب مع التقدم العلمي والتقني	٤
٦	٠.٠١	٩١.٣٢	متوسطة	٢.٢٥	٦٩٨	١٨٧	٨٠	١٢٠	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة لمواجهة كل ما هو جديد	١
٧	٠.٠١	٨٨.٣١	متوسطة	٢.١٩	٦٧٣	١٩٣	٧٥	١١٠	تساير المدرسة التغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة	٥
٨	٠.٠١	٨٢.٣١	متوسطة	٢.١٥	٦٤٨	٢٠٣	٧٠	١٠٥	تغير المدرسة من إستراتيجياتها المتبعة لتتوافق مع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	١٣
٩	٠.٠١	٧٣.٥٨	متوسطة	٢.١٢	٦٤٣	٢١٣	٦٥	١٠٠	تُخصص المدرسة موازنات مالية خاصة بمبادرات الإبداع والابتكار	١٢
١٠	٠.٠١	٨٩.٧٨	متوسطة	١.٧٦	٦١٨	٢٢٨	٦٠	٩٠	تحرص المدرسة على إجراء تطورات شاملة في جميع مجالات الخدمات التي تقدمها	٨
١١	٠.٠١	٦٩.٤٦	منخفضة	١.٦١	٥٨٥	٢٤٨	٥٣	٧٧	تقوم المدرسة بالتخطيط الشامل لأهدافها الإستراتيجية	٣
١٢	٠.٠١	٦٤.٣٧	منخفضة	١.٥٩	٥٦٨	٢٥٨	٥٠	٧٠	تلتزم المدرسة بتحقيق رؤيتها الإستراتيجية	٩
١٣	٠.٠١	٦٠.٥٦	منخفضة	١.٥٦	٥٢٨	٢٨٣	٤٠	٥٥	تُحفز المدرسة جميع العاملين من أجل تقديم ابتكارات جديدة تحقق تميزها	٢

ومن خلال تحليل عبارات المحور الثاني يمكن تحديد ما يلي:

أولاً : العبارات التي توافرت بدرجة عالية وهي:

- العبارة رقم (١١) "تتعامل المدرسة مع المشكلات التي تواجهها وفق نظام من" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٩) وهذا ما يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يرجع ذلك إلى مرونة الإدارة التي تتمثل في المدير ومن ينوب عنه في المشاركة في رسم الأهداف الواضحة للمؤسسة التعليمية ومواجهة الصعوبات والمشكلات الداخلية والخارجية.

- العبارة رقم (٦) "تستفيد المدرسة من آراء العاملين في تطوير العمل بها" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٦) وهذا ما يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يُعزى ذلك إلى أخذ الإدارة داخل المؤسسة التعليمية بمبدأ الشورى والاستماع إلى آراء العاملين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير العمل.

- العبارة رقم (١٠) "تعديل المدرسة أساليب عملها بما يتوافق مع المستجدات الطارئة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٩) وهذا يشير إلى درجة توافر (عالية) وقد يكون السبب وعي العاملين داخل المؤسسة للتغيرات والتحولات المتسارعة لكافة مناحي الحياة مما يؤدي لتنظيم فعال يسوده روح الفريق والمنافسة وبالتالي يبذل العاملون طاقاتهم وجهودهم لتميز مدرستهم.

واتفقت النتائج الحالية مع دراسة سعاد بسيوني ومروة إسماعيل (٢٠١٩) في التأكيد على مشاركة أفراد المجتمع المدرسي (العاملين) في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات، ومنح المعلم المزيد من الاستقلالية، ودراسة مصطفى محمود متعب (٢٠١٨) والتي أكدت على الاستفادة من آراء العاملين من خلال مشاركة الإدارة في الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ودراسة

Daru,m (2019) والتي توصلت إلى أهم النتائج وهي تبني سياسة التحسين والتطوير المستمر واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: العبارات التي توافرت بدرجة منخفضة وهي:

- العبارة رقم (٣) "تقوم المدرسة بالتخطيط الشامل لأهدافها الإستراتيجية" جاءت في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدره (١,٦١) مما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) واستجابة ضعيفة، وقد يكون السبب ضعف الاهتمام بالتخطيط الشامل للأهداف للإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

- العبارة رقم (٩) "تلتزم المدرسة بتحقيق رؤيتها الإستراتيجية" جاءت في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي قدره (١,٥٩) مما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) واستجابة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى أن الأهداف غير واضحة وليست واقعية، وقلة الموارد المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية.

- العبارة رقم (٢) "تحفز المدرسة جميع العاملين من أجل تقديم ابتكارات جديدة تحقق تميزها" في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٥٦) مما يشير إلى درجة توافر (منخفضة) واستجابة ضعيفة، وقد يعود ذلك إلى عدم تحفيز العاملين من قبل الإدارة داخل المؤسسة التعليمية وكذلك ضعف المقابل المادي والمعنوي وبالتالي تقل الابتكارات الجديدة.

وانفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة Huang, Hsun & Feilee (2012) cheng والتي أوصت بتطبيق الإدارة لمنهج التخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف كونه من أهم عوامل تحديد الميزة التنافسية

وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ودراسة آمال سيد مسعود (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن قيمة الإتقان في الأداء الإداري، وتبني رؤية إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية ومن ثم الالتزام بتحقيق هذه الرؤية، ودراسة أحمد مجدي أحمد جندي (٢٠٢٠) حيث أكدت على تعزيز القدرة على تحفيز القادة للابتكار والإبداع، ودراسة mundra and others (2011) والتي أكدت على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المحور الرابع - النتائج والآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي

أولاً: النتائج، وتنقسم إلى: نتائج نظرية، ونتائج ميدانية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- النتائج النظرية: من خلال الإطار النظري توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يأتي:

- التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، وتعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- تحقيق الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والتميز والاختلاف.
- التعليم الأساسي الركيزة الأولى في السلم التعليمي؛ لأنه يشكل القاعدة الأساس التي تبنى عليها مراحل التعليم اللاحقة، وتكمن أهميته في ترسيخ القيم والمعارف والمهارات الأساسية التي تؤهل النشء للمشاركة الفاعلة في المجتمع.

- الجودة والمرونة والكفاءة والفاعلية والاستجابة تمثل الميزة التنافسية، وتحقيق كل ذلك يساعد المؤسسة التعليمية على تحسين المخرجات مما يميزها عن الآخرين.
- التفكير الإستراتيجي من المصادر المهمة للميزة التنافسية لأنه يضمن للمؤسسة التعليمية الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات.

٢- النتائج الميدانية:

- تحرص مدارس التعليم الأساسي بكفرالشيخ على تنمية المعلمين مهنيًا ومهاريًا.
- تتعامل مدارس التعليم الأساسي بكفرالشيخ مع المشكلات وفق نظام مرن.
- تستفيد مدارس التعليم الأساسي بكفرالشيخ من آراء العاملين في تطوير العمل.
- تتبنى مدارس التعليم الأساسي بكفرالشيخ خطط واضحة لتحقيق الجودة.
- قصور في وجود إستراتيجية شاملة تتسم بالمرونة.
- ضعف في تحقيق المدرسة لرؤيتها الإستراتيجية.
- ندرة في تحفيز العاملين لتقديم ابتكارات جديدة تحقق التميز للمؤسسة.

ثانياً: الآليات المقترحة:

- وضع رؤية إستراتيجية لمدارس التعليم الأساسي مع ضرورة مشاركة جميع العاملين من المديرين والوكلاء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مع تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين بمدارس التعليم الأساسي، والعمل على توفير الآليات والوسائل التي تسهم في نشر ثقافتها.
- توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية مع الإبداع في الأساليب التدريسية.
- تحفيز المعلمين عن طريق توفير بيئة داعمة للابتكار، ومنح حوافز للمتميزين.
- النظر في رواتب المعلمين مع توفير الرعاية الصحية والاجتماعية لجميع منسوبيها.

ثالثاً: الأبحاث المقترحة:

- يقترح الباحث إجراء دراسات علمية حول العناوين التالية:
- دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الجودة الشاملة في العملية التعليمية والتربوية.
 - دور القيادة المدرسية في تعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي.
 - إستراتيجيات القيادة التحويلية ودورها في بناء ميزة تنافسية مستدامة في المدارس الثانوية المصرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم سعيد الزهراني: القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية، الإمارات، مج (٤٢)، ع (٢)، ٢٠١٨م.
- ٢- إبراهيم مصطفى وآخرون: **المعجم الوسيط**، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، تركيا، ص ٨٩٣.
- ٣- أحمد عابد إبراهيم: التخطيط الإستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦م.
- ٤- أحمد كامل الرشيدي: **إدارة الفصل في عالم متغير**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠.
- ٥- أسامة زين العابدين عثمان أحمد ومنال موسى سعيد: تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد (دراسة ميدانية)، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مصر، مج (٣١)، ج (٢)، ع (٣)، ٢٠١٥م.
- ٦- ألفت إبراهيم جاد الرب ونوال محمود صبح وشيماء مصطفى صقر: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، مصر، مج(٧)، ع(١١)، ج(١)، ٢٠٢١م.

- ٧- أميرة رمضان عبدالهادي: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٢)، ع (٧)، ٢٠١٥م.
- ٨- جابر عبدالحميد جابر وأحمد خيرى كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٩- رضا صالح: **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
- ١٠- زكية مقري: إدارة الكفاءات كآلية للإندماج في اقتصاد المعارف: دراسة حالة مؤسسة نطال بولاية باتنة، **المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مج(٣٤)، ع(٢)، جمهورية الجزائر، ٢٠١٤م.
- ١١- سعود عبدالجبار الحارثي، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، مج (٦٦)، ع(٦٦)، ٢٠١٩م.
- ١٢- شريف محمد توفيق ووائل وفيق رضوان: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط، **مجلة كلية التربية**، جامعة دمياط، مج (٣٧)، ع (٨٥)، ٢٠٢٣.
- ١٣- طاهر محمد منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"** ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.

١٤- عابدي محمد السعيد: إدارة الأفراد والكفاءات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة، جمهورية الجزائر، ٢٠٢٠م.

١٥- عبير شوق أنور محمد: متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر علي ضوء إستراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١)، ٢٠٢١م.

١٦- علا محمد كيلاني حسن: واقع تميز تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، مج (٣٨)، ع (١)، ٢٠٢٣م.

١٧- علي محمد زهيد الغامدي: تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية للجودة (ISO 9002)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جيتس)، جامعة طيبة، مج (٥)، ع (١١)، من ١٥-١٦، مايو ٢٠٠٧م.

١٨- قيس عبدالهادي صالح وباسمة محمد باني: دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ع (٢٩)، ٢٠١٣م.

١٩- محمود محمد السيد سلامة: الميزة التنافسية في المدارس الدولية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير المدارس الابتدائية بمصر، مجلة

البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مج
(٢٠)، ع (٤٠)، ٢٠٢١ م.

٢٠- مروة حسام إسماعيل وسعاد بسيوني عبدالنبي وأشرف محمود أحمد:
الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة
الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية
التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر، مج (٢)، ع (٣)،
٢٠١٩ م.

٢١- هالة أحمد إبراهيم: تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة
التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية،
جامعة المنوفية، مصر، مج (٣٣)، ع (٤)، ٢٠١٨ م.

٢٢- ياسر محمد خليل وآخرون: القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين
الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في
التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، مج (١٨)، ج
(٥)، ٢٠١٧ م.

٢٣- السعيد السعيد بدير سليمان: إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية بجامعة كفرالشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف،
ع (يوليو)، ج (٢)، مصر، ٢٠٢١ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 24- Daru, m : Total Quality Management (TQM) : A stvatateyy for competitive Advantago, **International journal of Research in II and Management (IJRIM)** 6 (9) :2019.
- 25- Gannon, F. The Agility Mindset : How Reframing Flexible Working Delivers Competitive Advantage. Springer (2017).
- 26- Huang, Hsun & Feilee, Cheng: “Strategic Management for Competitive Advantage: A Case study of higher technical and vocational education in Taiwan” **Journal of Higher Education Policy and management**, Vol (34), No (6), December, 2012.
- 27- Porter, M ,E. & Vanderlinde , C: Toward a New Conception of The Environment Competitiveness Relation : **The Journal of Economic Perspectives**. Vol (9), No (4), 1995.
- 28- Wang, w. c, ! in C. H & Chu Y. C: Types of competitive Advantage and Analysis **International Journal of Business and Management**, Vol (6) , No (5) , 2011.