"عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"

محمود محمد السيد محمد*

إشراف

أ. د نادية يوسف كمال **أ. م. د فاطمة على السعيد**

المستخلص

إن ما تتعرض له المؤسسات التعليمية المعاصرة من تحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجودة مخرجاتها، ما هو إلا نتاجاً لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات المعاصرة وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة، لذلك تسعى الدراسة إلى رصد مؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، حيث ما يزال عدد كبير من المؤسسات التعليمية -وخصوصاً المدرس الابتدائية- غير قادر على تحقيق ميزة تنافسية تحفظ بقاءها وتضمن استمراريتها، وعلى الرغم من سعي هذه المؤسسات إلى ضمان تعليم جيد وشامل ومنصف، إلا أن هذا الهدف مازال بعيد المنال بسبب مجموعة من المعوقات التي تحرم المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمة تعليمية جيدة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات التنافسية في التعليم، وتوضيح مصادر الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في المدارس الابتدائية، 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 في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

وانتهت الدراسة باقتراح مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحقيق المدارس الابتدائية ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: ميزة تنافسية – تعليم – مدارس ابتدائية –مؤشرات

*باحث ماجستير قسم أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس
**استاذ اصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس
*** استاذ اصول التربية المساعد بكلية البنات جامعة عين شمس
البريد الالكتروني :Mahmoud_salama42@yahoo.com

مقدمة:

تعتبر التنافسية مؤشرًا للقوة الاقتصادية ومدخلًا لاستمراريتها حتى أصبحت تحتل صدارة اهتمامات وأولويات جميع الدول، وقد يرجع الاهتمام بالتنافسية عالميًا إلى حاجة الدول لمواكبة التطورات المتسارعة التي تتمثل في تنامي ظاهرة العولمة، والانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات، وحاجة الدول لمواجهة التحديات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المستحدثة، الأمر الذي يحتم الاهتمام بتنافسية قطاع التعليم، حيث يدخل ضمن المؤشرات التي تعبر عن مستوى تنافسية الدول 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.

وتستحوذ قضايا التنافسية والجودة على اهتمام الحكومات نتيجة تزايد الاهتمام بالتصنيفات الدولية لنظم التعليم وترتيبها وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات، لذا يمكن الاستدلال على أن التنافسية ترتكز على فكرة تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع والاستحواذ على رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية تحديد المشكلات التي تواجهها تحديدًا دقيقًا أولًا، ثم إعادة النظر في الخطط والبرامج حتى تتماشى مع التطور التكنولوجي والعلمي، والاهتمام بالموارد البشرية القادرة على تنفيذ تلك الخطط. (Yolles, 2009, p.93)

وتسعى معظم الدول إلى تحقيق التميز في قطاع التعليم، وذلك من خلال تقويم الأداء وتحسينه، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتطوير البنية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة تمتلك المهارات التي تؤهلها للمشاركة بفعالية في تحقيق الميزة التنافسية. (المليجي، ٢٠١١، ص٣٨٨)

وتحتاج المدارس الابتدائية لكي تحقق الميزة التنافسية إلى التغلب على عدد من المشكلات مثل: ضعف الهياكل التنظيمية، وانخفاض مستوى الموارد البشرية، وغياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، وغياب روح الفريق وحلقات الجودة، وتدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال، وغياب الأداء الأفضل في العمليات، والفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات في البيئة المحيطة. (Al dakeel& Almannie, 2015, p.16)

ترتيبًا على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية يتطلب تحسين الأداء بشكل كامل داخل هذه المدارس من خلال وضع مجموعة من المعايير تمكن المعنيين من معرفة واقع الميزة التنافسية في مدارسهم، وإلى أي مستوى من التميز يطمحون، كما يتطلب إعادة صياغة وترتيب معايير ضمان الجودة والاعتماد بما يتماشى مع المعايير العالمية، ووضع مجموعة من الآليات التي تضمن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة.

أولًا: الإطار العام للدراسة:

يتضمن الإطار العام للدراسة توضيح مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ثم توضيح مصطلحات الدراسة، وأخيرًا، استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

١. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من أن منظمة اليونسكو قد أطلقت مفهوم التعليم للجميع في "جومتين" بتايلاند في عام ١٩٩٠، ودعمت هذا المفهوم في المنتدى العالمي للتربية عام ٢٠٠٠ في "داكار" بالسنغال، وأخيرًا قامت بوضع إطار عمل خاص بتحقيق أهداف التعليم حتى عام ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٥ في "إنشيون" بكوريا الجنوبية (اليونسكو، ٢٠٠٠، ص٧)، إلا أن عدد كبير من الدول مازالت غير قادرة على تقديم خدمة تعليمية جيدة وشاملة ومنصفة للجميع، حيث تشير التقارير الدولية إلى صعوبة تحقيق هذا الهدف في ظل تدني مستوى الخدمة التعليمية المقدمة وفق المؤشرات المختلفة التي تضمنتها هذه التقارير.

وتتعرض المؤسسات التعليمية المعاصرة لتحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجودة مخرجاتها نظرًا لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات المعاصرة وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة، مثل المؤسسات التعليمية التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت، والمدارس بدون جدران. ومن ثم ضعفت مؤسسات التعليم الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من المؤسسات التعليمية الأجنبية التي تتميز بقدرتها على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم؛ ما أوجد تحدي تحسين تنافسية المؤسسات التقليدية من أجل البقاء والنمو. (المناوي، ٢٠١٣، ص ١٧، ١٨)

وفي ظل التحولات العالمية المعاصرة تتوقف قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل بمخرجات مؤسساتها التعليمية بما فيها المدارس الابتدائية التي تعد قاعدة الهرم التعليمي، مما يتطلب دعم القدرات التنافسية لهذه المؤسسات لتحسين منظومة التعليم بها فيما يخص الطالب وعضو هيئة التدريس والمادة العلمية وأساليب الإدارة المرنة المبدعة، وينعكس ذلك على مسيرة التنمية وتقدم المجتمعات.

وتظهر أهمية التركيز على تحقيق ميزة تنافسية للمدارس الابتدائية من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل مستقبلًا، إذ إن العنصر البشري المؤهل جيدًا يخدم تحقيق الميزة التنافسية للدولة، فهو مصدر التخطيط واتخاذ القرار الجيد، كما أنه مصدر العمل المتقن الذي يحقق الجودة والتميز بتكلفة أقل وتحقيق الإبداع والابتكار، وإنتاج المعرفة والبحوث التي تفيد المجتمع وتحسن من قدراته التنافسية. (الشخيبي، ٢٠١٢، ص ٣١٩)

بذلك تتضح مشكلة الدراسة في ضعف قدرة عدد كبير من المدارس الابتدائية على تحقيق ميزة تنافسية تحفظ بقاءها وتضمن استمراريتها، وعلى الرغم من سعي المدارس الابتدائية إلى ضمان تعليم جيد وشامل ومنصف، إلا إن هذا الهدف مازال بعيد المنال؛ بسبب مجموعة من المعوقات التي تحرم المدارس الابتدائية من تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمة تعليمية جيدة تستحوذ على رضا المستفيدين.

ومن خلال ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية؟
- ما العوامل التي تساعد على بناء ميزة تنافسية للمدارس الابتدائية؟
- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية؟

٢. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تعرف الأسس النظرية للميزة التنافسية.
- رصد مؤشرات التنافسية في التعليم.
- التعرف على عوامل بناء الميزة التنافسية في التعليم.
- تقديم مقترحات إجرائية تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية.

٣. أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في أنها:

- تساعد في تعرف أهمية الميزة التنافسية ومصادرها.
- تلقي الضوء على مؤشرات التنافسية في قطاع التعليم.
- قد تفيد القائمين على التخطيط للعملية التعليمية في التعرف على أهم عوامل بناء الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية.
- تضيف مجموعة من المقترحات الإجرائية التي قد تساعد القائمين على العملية التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية.

٤. حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة مصادر وعوامل تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية، وقد اختار الباحث المدارس الابتدائية الحكومية لأنها تمثل القاعدة الأساسية للعملية التعليمية، وبقدر نجاحها وتفوقها يُكتب النجاح والتفوق لباقي المراحل التعليمية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية داخل جمهورية مصر العربية.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموارد البشرية من المعلمين والمديرين والهيئات المعاونة في المدارس الابتدائية.

٥. منهج الدراسة:

تطلبت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات التنافسية في التعليم، وتوضيح مصادر الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في المؤسسات التعليمية، من أجل الكشف عن بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحقيق المؤسسات التعليمية لميزة تنافسية في ظل التطور التكنولوجي والتقدم العلمي الذي يشهده العالم المعاصر.

٦. مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة كما يلي:

أ. **الميزة التنافسية: Competitive Advantage**

يتحدد مفهوم الميزة التنافسية **لغة** كما يلي:

- **الميزة:** من الميز، "والميز الرفعة، تميز الشيء، أي امتاز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا". (المعجم الوسيط، ص٨٩٣)
- ويعرفها قاموس "Oxford Advanced Learners Dictionary" بأنها "امر يساعدك على أن تكون أفضل أو أكثر نجاحاً من الآخرين، أو الجودة التي تجعل شيئا أفضل أو أكثر فائدة.
- أما **التنافسية**: من تنافس، يقال "تنافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا، دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض.
- ويعرفها قاموس "Oxford Advanced Learners Dictionary" أنها "وصف للحالة التي يتنافس فيها الأشخاص أو المنظمات ضد بعضهم البعض، أو المحاولة الجاهدة أن تكون أفضل من غيرها.

أما **اصطلاحاً**، فيركز بورتر"Porter" في تعريفه للميزة التنافسية على القيمة المضافة للمستفيدين، ويعرفها بأنها" تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها للمستفيدين، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة". (Porter, 1985, p.19)

وتعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية". (خليل، ١٩٩٨، ص٨٠)

وتعرف أيضًا بأنها " تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيرًا عما يقدمه المنافسون". (ماهر وآخرون، ٢٠٠٢، ص٧٠٥)

كما تعرف على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعًا في الأسواق التي تهتم بها". (السلمي، ١٩٩٨، ص١٠٢)

وبذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للتلاميذ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يُكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة -إذا كانت مؤسسة خاصة هادفة للربح".

٧. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات والتقارير المحلية والدولية "الميزة التنافسية في مجال التعليم، وقدرة المؤسسات التعليمية على تحقيقها من زوايا مختلفة، ويعرض الباحث أهم البحوث والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

- **دراسة (بهاء الدين عمار، ٢٠١٩) بعنوان: "تطوير التعليم الابتدائي لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنافسية ومؤشراتها، والميزة التنافسية، ومؤشرات التنافسية العالمية بالتعليم الابتدائي، وموقع مصر بين الدول عالميا وعربيا، والوصول إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الابتدائي في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما لجأت إلى تحليل عدد من تقارير التنافسية الدولية وتحديد المؤشرات التي تتعلق بالتعليم الابتدائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التحسن الذي أحرزته مصر في بعض مؤشرات التنافسية في الترتيب العالمي هو تحسن وهمي لم يحدث في القيمة الحقيقية، ومازال التعليم الابتدائي المصري بعيدًا عن منافسة النظم التعليمية الأخرى.
- يتطلب تعزيز التنافسية للتعليم الابتدائي المصري تطوير البنية المؤسسية للمدارس.
- يرجع تدني تنافسية التعليم الابتدائي المصري إلى البيروقراطية، وتأخر مشاريع البنية التحتية.
- لابد أن تمتلك المدارس الابتدائية المصرية قدرات معينة تؤهلها للمنافسة عالميًا مثل التفكير الإستراتيجي والموارد المالية والبشرية.
- تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورًا فاعلًا في تهيئة مناخ التنافسية، حيث تسعى المدارس الابتدائية إلى تبني الأداء المتميز المعتمد على التكنولوجيا؛ لتتمكن من التفاعل مع المحيط التنافسي السائد.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يربط بين المتعلمين والمنهج والمعلمين والأنشطة الطلابية والإدارة يساعد في تطوير أداء المدارس الابتدائية على ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.

- **دراسة (نسرين صلاح الدين، ٢٠١٨) بعنوان: "الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان":**

هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة الميزة التنافسية بالمدارس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة موجهة إلى عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم والمعلمين؛ لتحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى أن محور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة كان أقل المحاور ممارسة، ثم تلاه محور جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ثم محور الموارد البشرية المتميزة، وأخيرًا جاء محور الموارد المادية والمالية، وخرجت الدراسة في النهاية بمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في التعليم الأساسي فيما يتعلق بالمحاور الأربعة.

- **دراسة (منى شعبان، ٢٠١٧) بعنوان: "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية":**

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة إطار نظري حول القيادة الأخلاقية وآليات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس من خلال الأدبيات، والتعرف على واقع توظيف مدخل القيادة الأخلاقية في إدارة المدرسة الابتدائية في مصر، وصياغة نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء توظيف مدخل القيادة الأخلاقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي، كما وظفت أسلوب دلفي لبناء النموذج المقترح وآلياته التنفيذية استنادا إلى آراء الخبراء باستخدام استبانة من النوع المغلق مفتوح النهايات للوقوف، وتمثلت عينة الدراسة في ٢٤ خبيرًا من القادة الخبراء الممارسين في الحقل التربوي بالمرحلة الابتدائية منهم ٣ خبراء بوزارة التربية والتعليم، و١٨ خبيرًا بالمديريات التعليمية والإدارات التابعة لها. وانتهت الدراسة باقتراح نموذج يتعلق بدور القائد في تطوير العمليات الإدارية التي تتمثل في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة)، وتفعيل مكونات القيادة الأخلاقية التي تتمثل في (الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة)، وكذلك دوره في تحقيق مبادئها التي تتمثل في (الاحترام، والاستعداد لتقديم الخدمة، والعدالة، والأمانة، وبناء المجتمع)، وتطبيق آليات تضمن استمراريتها.

- **دراسة (آمال مسعود، ٢٠١٥) بعنوان: "ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الميزة التنافسية ومفهومها، الكشف عن الشروط والمصادر والمتطلبات التي تساعد المدارس الحكومية على تحقيق الميزة التنافسية، تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية بالتعليم العام وكيفية معالجتها، التعرف على الاستراتيجيات المقترحة التي تساعد على دعم الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام خلال دعم القوة وتلافي الضعف، الوقوف على الاستراتيجيات الخمس لتقييم وضع المدارس الحكومية بالتعليم العام.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوظيف أسلوب التحليل الرباعي، كما تمثلت أداة الدراسة بدراسة استطلاعية تم تطبيقها بطريقة عشوائية على عينة من أساتذة وخبراء التربية العاملين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ومديرين خبراء ببعض المدارس المتميزة بمرحلة التعليم الأساسي والثانوي العام من خمس محافظات هي: القاهرة، الشرقية، الجيزة، أسيوط، المنيا

أوضحت نتائج الدراسة أن تبني رؤية استراتيجية وإتقان الأداء الإداري يحققان معًا وبدرجة كبيرة الميزة التنافسية، و أن أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية بالتعليم العام، تمثلت فيما يلي - مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- الاستراتيجيات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية.
- الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المدرسة.
- الاستراتيجيات الخارجية التي تتحقق بمساعدة الوزارة.
- الاستراتيجيات الخارجية التي تتحقق بمساعدة الجهات والأفراد.

وتوصلت الدراسة في النهاية إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية يركز على توافر استراتيجيات الميزة التنافسية بمدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم بمدارس التعليم العام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

١. أوجه التشابه والاختلاف:

- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تأكيدها على وجود قصور في أداء المدارس الابتدائية بما لا يحقق لها الميزة التنافسية التي تمكنها من تدعيم المجتمع بمخرج تعليمي قادر على المشاركة الفعالة على الصعيدين المحلي والدولي، كما تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير هذا الأداء لمواجهة التحديات المعاصرة ومواكبة التطور والتغير الدائم والمستمر.

- اختلفت الدراسة في كونها تركز على التعليم الابتدائي في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على التعليم قبل الجامعي ككل.

٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الحالية بصورة تتماشى مع مشكلتها.
- التعرف على المشكلات التي واجهت تطوير أداء المدارس الابتدائية خلال الفترات التي تمت فيها الدراسات السابقة.
- التعرف على عوامل تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية.
- استفادت الدراسة من خبرات الدراسات السابقة في مصادر جمع المعلومات وطريقة عرضها وتحليلها للمعلومات.

ثانيًا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

وتوضحه الدراسة كما يلي:

١. مفهوم الميزة التنافسية:

لم يتخذ التربويون مسارًا بعيدًا في مفهومهم للتنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهوم التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن المدرسة مؤسسة تعليمية تتعلق منتجاتها بقدرات ومهارات البشر، وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته، ويرون أن التنافسية في التعليم عبارة عن "قدرة المؤسسة على تزويد الطالب بمهارات وقدرات علمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، حيث تعد الاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والعالمية من الخريجين المتميزين الخطوة الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية. (السلمي، ١٩٩٨، ص١٢)

ويمكن القول إن التنافسية في مجال التعليم هي "صراع بين المؤسسات التعليمية المختلفة؛ لكسب أكبر عدد ممكن من التلاميذ من خلال تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة كبديل للخدمة التعليمية القائمة".

وتعرف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى خريجيها ومعلميها؛ الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها". (إبراهيم، ٢٠٠٩، ص١٥)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال تقديم قيمة مضافة للتلاميذ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يُكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يمكنها من المنافسة ويضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة -إذا كانت مدرسة خاصة هادفة للربح".

٢. أهمية الميزة التنافسية في التعليم:

أصبحت الميزة التنافسية هدفًا للمؤسسات نتيجة مواجهة تلك المؤسسات لتحدي الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق أرباح أعلى على المدى البعيد، وتعتمد الميزة التنافسية في الأساس على الإبداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة وليس فقط وفرتها؛ لذلك لابد لأي مؤسسة أن تتبنى إستراتيجية تنافسية هدفها الأساس هو تحسين وضعها التنافسي من خلال تحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة للعملاء لا يقدر المنافسون على تقديم مثيلها، والعمل على استمراريتها(Van Zyl, 2008, p.19) .

ولا تقل أهمية تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمتعلمين عن أهميتها بالنسبة للمؤسسة نفسها؛ فإذا كان تحقيق الميزة التنافسية يحفظ للمؤسسة التعليمية مكانتها التنافسية واستمراريتها، فإن تحقيقها ينعكس على قدرات المتعلمين وكفاءتهم ومدى جاهزيتهم للالتحاق بسوق العمل محليًا ودوليًا في ظل تزايد الطلب على الابتكار والتجديد وتنامي اقتصاد المعرفة، الأمر الذي أدى إلى تحديد مدى نجاح المؤسسة التعليمية بمدى امتلاك خريجيها لقدرات التميز والابتكار والإبداع والتجديد (الصالح، ٢٠١٢، ص٨٣).

كما ينعكس تحقيق المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية على قدرات خريجيها في التعامل مع التكنولوجيا وتوظيفها في ظل اتساع دائرة التنافسية متعددة الأبعاد وتنامي الشبكات الإلكترونية والتركيز على الجودة والذكاء، وتطور شبكات الاتصالات والمعلومات (زيتون، ٢٠٠٨، ص١٠٢)، ومن خلال تحقيق الميزة التنافسية تستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بحاجات ورغبات المتعلمين التي تتسم بالتغير المستمر نتيجة زيادة الوعي وارتفاع مستوى المعيشة (السوسي، ٢٠١٥، ص٣٦)؛ ليتم إعدادهم وفق المعايير الدولية التي تتطلب تحقيق مستوى معين في المدخلات والعمليات والمخرجات. (قشقش، ٢٠١٤، ص٤٧)

واستنادًا إلى ما سبق، يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في أنها:

- تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب وذويهم بفعالية أكبر من نظيراتها.
- توضح مدى قدرة المدرسة على التجديد والابتكار والابداع في تقديم الخدمة التعليمية.
- تصور مدى مواكبة المدرسة للتطور التكنولوجي والمعرفي محليًا ودوليًا.
- تعكس مدى توفر الموارد والمهارات والقدرات لدى المدرسة وقدرتها على استغلالها.
- تساعد المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر.
- تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ربحية أعلى عن طريق ضمان ولاء العملاء واستمراراهم بالتعامل معها.

وبالتالي فإن أهمية الميزة التنافسية تكمن في دفع المؤسسة التعليمية نحو تحقيق عائدات أفضل من وراء تقديم الخدمة التعليمية، سواء كانت هذه العائدات تتمثل في تقديم مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة العصر، وما يحدث من تطورات وتغيرات أو تحقيق أرباح مادية من خلال زيادة الطلب على الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

٣. **مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية**:

تعددت مؤشرات التنافسية نتيجة تعدد التقارير الدولية التي تصدر عن المنظمات المختلفة، ولأن مصطلح التنافسية هو مصطلح اقتصادي في الأساس، نلاحظ أن معظم المؤشرات التي تتضمنها تلك التقارير متعلقة باقتصاد الدول، ولكن مع تنامي المصطلح وانتشاره الواسع ليشمل بعد ذلك المؤسسات التربوية، تم استحداث مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بتنافسية تلك المؤسسات منها ما تضمنته التقارير الدولية، ومنها ما أفردت له الدول مساحة خاصة في خططها الإستراتيجية.

يرى بورتر "Porter" – أحد أهم رواد مجال الإستراتيجية التنافسية ومؤلف كتاب "الإستراتيجية التنافسية: وسائل فنية لتحليل الصناعات والمنافسين" والذي ترجم إلى ١٧ لغة مختلفة وطبع للمرة ٥٨- أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتوقف على أربعة مؤشرات رئيسة (Jessop& Ling Sum, 2013, p.30)، وتتثمل هذه المؤشرات فيما يلي:

- **إستراتيجية وهيكل المؤسسة:** أي أن تتبنى المؤسسة إحدى إستراتيجيات التنافسية ومدى نجاحها في تنفيذ الإستراتيجية؛ لتحقيق ميزة تنافسية.
- **ظروف عوامل الإنتاج**: تشتمل على الموارد البشرية ورأس المال والبنية التحتية وعوامل المعرفة والتكنولوجيا والخبرات والكفاءات الإدارية الحديثة.
- **ظروف الطلب على المنتج أو الخدمة**: يشمل هيكل الطلب الذي يوضح متطلبات العملاء واحتياجاتهم التي تتمثل في نوعية الخدمات والمنتجات التي يسعون إليها وأنماطها، ويشير مفهوم ظروف الطلب على التعليم بالنسبة للالتحاق بالتعليم إلى ما يعرف اصطلاحًا بأحوال الطلب المحلي، ويرجع إلى وجود مجموعة من الخصائص المهمة التي تؤدي في مجملها إلى زيادة درجة الإقبال على التعليم. (دياب، ٢٠١٠، ص١٣٣٠)
- **الجهات والهيئات المساندة والداعمة:** أي الجهات التي تشترك في نفس القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة والجهات التي تقدم الدعم لها من حيث المدخلات والتكنولوجيا المستخدمة.

ويضاف إلى هذه العوامل عاملان ثانويان هما: الدور الحكومي من خلال خلق البيئة المؤسسية والتشريعية والسياسات المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات، والصدفة.

ومن الملاحظ أن معظم المؤشرات السابقة ترتبط بالمؤسسات الاقتصادية أكثر من غيرها، ويمكن أن تستخلص الدراسة -مما سبق- عددًا من المؤشرات التي تخص العملية التعليمية دون غيرها، فيمكن الحكم على مؤسسة تعليمية بامتلاك عنصر تفوق أو تميز على نظيراتها إذا توافر لديها عدد من المؤشرات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم خدمة تعليمية متميزة للعملاء عندما تسهم في سد احتياجاتهم بصورة أفضل مما يقدمه المنافسون، ويعني ذلك أن المدرسة تكون قادرة على تقديم خدمة تعليمية يقدرها العملاء لأنها

تلبي رغباتهم التي تتمثل في تعليم أبنائهم وإعدادهم للمستقبل بالشكل الذي يواكب التطورات والتغيرات المستمرة في المجتمع من حولهم.

- تحقيق المدرسة قيمة مضافة للمستفيدين يصعب على المنافسين تحقيقها، أي أن يصعب على المنافسين امتلاك عنصر التفوق لدى هذه المدرسة، وأن تتفرد به المؤسسة التعليمية (خصاونة وآخرون، ٢٠١٢، ص١٤٥)، وبذلك تتحقق الأفضلية والتفوق للمدرسة على نظيراتها في تقديم الخدمة التعليمية وجذب التلاميذ إليها.
- عدم القابلية لتقليد المنافسين (أبو غريب والشحات، ٢٠١٢، ص٢٣٩)، فلا يستطيع المنافسون تقليد المدرسة أو ملاحظة عنصر التميز بسهولة نظرًا لما يتصف به هذا العنصر من تعقيد.
- الاستمرارية (Hoffman, 2000, p. 6)، فلا يكون عنصر التميز لدى المدرسة مؤقتًا، ولكن تعمل المدرسة على الحفاظ عليه واستغلال الوقت في استحداث مزايا تنافسية أو عناصر تفوق جديدة.
- استغلال كافة الموارد، أي قدرة المدرسة على استغلال كافة الموارد والقدرات المتاحة لها بحيث ينعكس ذلك على أدائها وما تقدمه لعملائها.

يتضح من ذلك أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة لأنها ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى رضا الآباء والتلاميذ عن الخدمة التي تقدمها المدرسة، فما يعتبره البعض عنصر تفوق للمؤسسة على نظيراتها قد لا يعتبره آخرون كذلك نتيجة ضعف المنفعة التي تعود عليهم أو ضعف القيمة المضافة التي تقدمها لهم هذه المؤسسة، كما أن الميزة التنافسية ترتبط بالاختلافات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على مفهوم العملاء عن الميزة التنافسية في منتج أو خدمة ما.

ثالثًا: عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

يمكن بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية إذا تمكنت تلك المؤسسات من تحديد المصادر التي تساعدها على امتلاك عنصر تفوق عن منافسيها، واستخدام الأسس العامة التي حدده "بورتر" لبناء الميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١. مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق الميزة التنافسية إذا تمكنت من تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على هذه الميزة، ويوجد عدة تصنيفات لمصادر الميزة التنافسية في المؤسسات، ويمكن تصنيف هذه المصادر كما اتفقت دراستا (Pitts & Lei, 1996) و(محمد أحمد، ٢٠١٥) إلى:

أ. مصادر داخلية:

تنبع هذه المصادر من داخل المؤسسة وترتبط بالموارد والكفاءات التي تمتلكها، وقد توصلت نتائج دراسة "عمار بوشناف" إلى أن هذه الموارد هي: (بوشناف، ٢٠٠٠، ص٦١)

- **موارد ملموسة:**

تتمثل في جميع الموارد الأولية اللازمة للمؤسسة من أجل تقديم الخدمة التعليمية، والأدوات اللازمة لتحويل تلك الموارد الأولية إلى خدمة فعلية، والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة؛ لأن اختيار التكنولوجيا المناسبة يجعلها في موضع أسبقية على منافسيها، والموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة

التعليمية لتنفيذ أنشطتها، ويجب على المؤسسة أن توفر هذه الموارد في الوقت المناسب وبالحجم المناسب من أجل تلبية احتياجات عملائها.

- **موارد غير ملموسة:**

تتمثل هذه الموارد في الجودة التي تتمثل في قدرة الخدمة التعليمية على الوفاء بتوقعات التلاميذ وأولياء أمورهم أو تزيد عنها، والمعلومات التي تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة التعليمية باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، والمعرفة التي تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة حيث تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، ومعرفة كيفية العمل التي تتمثل في درجة الإتقان مقارنة بالمنافسين وتنتج من التجربة المكتسبة والجهود المركزة في جميع أنشطة المؤسسة.

- **الكفاءات:**

يمكن تصنيف الكفاءات إلى:

- **كفاءات فردية:** تتمثل في أن يقوم الفرد بما يجب القيام به، ويملك فكرة اتخاذ القرار، ويتجه نحو العمل الجماعي، ويوظف مساعدين من ذوي المهارة، ويبني علاقات جيدة مع الآخرين، ويعرف نقاط ضعفه وقوته، ويتصرف بمرونة، ويمكن للمؤسسة امتلاك الكفاءات الفردية استنادًا إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية توظيف وتكوين الأفراد بشكل يتناسب مع مهام عملهم.
- **كفاءات جماعية:** هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر الجهود والترابط بين مجموعة من أنشطة المؤسسة التعليمية حيث تسمح هذه الكفاءات ببناء موارد جديدة للمؤسسة بما يسمح بتطورها ونموها، ويطلق عليها كفاءات محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة التعليمية.

ب. مصادر خارجية:

تتعدد المصادر الخارجية التي تستمد منها المؤسسة التعليمية ميزتها التنافسية من خلال التغير والتنوع في مكونات البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، وبالتالي يمكن أن تتمثل البيئة الخارجية في الإطار الوطني الذي تعمل فيه المؤسسة، فنجد أن بعض المؤسسات في دولة ما تتفوق على نظيراتها في الدول الأخرى لأن الإطار الوطني الذي تعمل فيه يوفر لها العوامل الضرورية لتقديم الخدمة التعليمية، وتتمثل هذه العوامل في الموارد البشرية المؤهلة والموارد المعرفية والتكنولوجية والبنية التحتية وغيرها، فإذا ما توافرت هذه العوامل للمؤسسة التعليمية، تصبح قادرة على امتلاك ميزة تنافسية. (أحمد، ٢٠١٥، ص١٤١)

ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تمتلك ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية المرتبطة بالتكامل والتنوع والتحالفات والعلاقات مع الآخرين(Pitts& Lei, 1996, p.70) ، ويتحقق ذلك باتباع إحدى الإستراتيجيات التنافسية السالف ذكرها.

وفي تصنيف آخر لمصادر الميزة التنافسية، يحددها كل من "أسامة أحمد ومنال سعيد" فيما يلي: (أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ص ٦٧٣)

- **الموارد المادية:** أي أن تحصل المؤسسة على التمويل لاحتياجاتها لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من غيرها وإمكانية أن تحصل المؤسسة على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من وسائل تكنولوجيا ومعدات، والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة لتقديم خدمة أو منتج مميز عما يقدمه الآخرون.
- **الموارد البشرية**: أي امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية المؤهلة والمتفردة، والتي تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز للمؤسسة وتفردها، فهي من أهم من الموارد غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، كما أنها عنصر غير قابل للتقليد من قبل المنافسين، لذلك فالمورد البشري من أولويات تحقيق الميزة التنافسية.
- **الإمكانات التنظيمية**: أي الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتطورة في إدارة الأفراد الموجودين من أجل الوفاء باحتياجات العملاء.

وبذلك تتمثل مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التعليمية في المصادر الداخلية وهي كافة الموارد المتوفرة للمدرسة من موارد بشرية ومادية ومالية ومعرفية وتكنولوجية والكفاءات التي تساعد المدرسة على تقديم الخدمة التعليمية بدرجة عالية من الجودة تتناسب مع احتياجات ومتطلبات عملائها، والمصادر الخارجية وهي الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المدرسة سواء كانت إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو إستراتيجية التركيز التي تتيح لها خيارات إستراتيجية تمكنها من المنافسة في ظل إطار وطني داعم لهذا النوع من الخدمة التعليمية.

٢. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية عند "بورتر" "Porter":

يشير "بورتر" إلى أن المؤسسات يمكنها أن تحقق ميزة التميز أو ميزة التكلفة الأقل أو كلتيهما عندما تكون قادرة على إضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها سواء بتخفيض التكلفة أو زيادة جودة المنتج أو الخدمة، ويتحقق ذلك إذا ما تبنت المؤسسة الأسس الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي: الكفاءة، والتحديث، والجودة، والاستجابة لحاجات العملاء تتناولها الدراسة بالتفصيل فيما يلي:

أ. الكفاءة:

تتمثل كفاءة المؤسسة التعليمية في استغلالها للموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وتقاس هذه الكفاءة بحجم المدخلات المستخدمة للوصول إلى الخدمة في شكلها النهائي، فالمؤسسة التعليمية تعتبر أداة لتحويل المدخلات من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية إلى مخرجات تتمثل في تلاميذ تم إعدادهم إعدادًا جيدًا للالتحاق بالمرحلة التعليمية التالية (هيل وجونز، ٢٠٠٨ ، ص٢٠٤)، وكلما زادت كفاءة المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة للوصول إلى المخرجات وبذلك تزداد تنافسية المؤسسة، ويمكن أن ترفع المؤسسة من مستوى كفاءتها من خلال عدة عوامل منها (هيل وجونز، ٢٠٠٨، ص٢٥٩، ٢٨٧):

- تخفيض التكاليف: ويتم ذلك من خلال الزيادة في حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة قادرة على زيادة المخرجات كلما قلت التكاليف.
- آثار التعلم: تساعد الممارسة العملية على خفض التكاليف؛ لأنها تساعد العاملين على تعلم أفضل طريقة لأداء مهامهم وبالتالي تتحسن جودة الخدمة التعليمية بمرور الوقت وتنخفض التكلفة إذا ما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- استغلال أنشطة البحوث والتطوير؛ لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض التكلفة.

وتحقق المؤسسة التعليمية الكفاءة عندما تكون قادرة على الاحتفاظ بمدخراتها من التلاميذ، والانتقال بهم من مرحلة دراسية إلى أخرى بعد إنجازهم لمتطلبات هذه المرحلة على الوجه الأكمل، كما يجب أن يكون النظام التعليمي قادرًا على القيام بالأدوار المتوقعة في إعداد التلاميذ، وتشتمل كفاءة المؤسسة التعليمية على كفاءة كل العناصر البشرية الداخلة في العملية التعليمية، والتي تتولى تنفيذ البرامج التعليمية والمناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة لها، والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة.

ب. الجودة:

فرضت المنافسة العالمية على المؤسسات التعليمية تقديم خدمات ذات جودة عالية والاهتمام بتلبية رغبات التلاميذ وأولياء الأمور والعمل على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر هو المحرك الأساسي لسلوك الآباء، فقد أصبحت القيمة التي يسعى أولياء الأمور إلى الحصول عليها والجودة مصدر الاهتمام الأول، ويمكن أن نصف الخدمة التعليمية بأنها ذات جودة عالية عندما تضيف قيمة أكبر للتلاميذ مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسون. (هيل وجونز، ٢٠٠٨، ص٢٠٨، ٢٠٩)

كما يساعد توفير خدمة تعليمية ذات جودة عالية المؤسسات التعليمية على فرض سعر أعلى مقابل هذه الخدمة لما تحققه من قيمة مضافة للتلاميذ، بالإضافة إلى خفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وهذا هو ما يحدث في المؤسسات التعليمية الخاصة والدولية.

ويمكن أن تتلخص العوامل التي تحقق الجودة في المؤسسات التعليمية فيما يلي (حماد، ٢٠١٥، ص٣٢٤، ٣٢٥):

- وجود مبان مدرسية على مستوى عال من التجهيز والإعداد؛ ما يهيئ بيئة تعليمية أفضل.
- الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية التي تشبع ميول الطلاب واستعداداتهم وتحقق رغباتهم.
- وجود هيئة تعليمية على مستوى عال من الإعداد، ولديهم القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، واستخدام إستراتيجيات متنوعة وحديثة في التدريس.
- محدودية المقررات التعليمية في هذه المدارس؛ ما يسمح للطلاب بأوقات كافية لممارسة الأنشطة.
- انخفاض كثافة الفصول؛ ما يسمح بالتلقي الجدي، وزيادة فرص الحوار وتشكيل المهارات بصورة أكثر تركيزًا.
- تكامل التجهيزات الخاصة بهذه المدارس من حيث توظيف التكنولوجيا، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية للطلاب.
- الاهتمام الكبير بالطالب سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- تنمية طرق البحث والتفكير لدى الطلاب وعدم الاعتماد على الحفظ وسرد المعلومات، وإتاحة الفرصة للطالب للتعبير عن ذاته.
- اكتساب اللغة الأجنبية بطريقة صحيحة وبشكل مميز.
- عدم الاعتماد على الكتب المدرسية كمصدر رئيس للتعليم والتعلم، حيث تعتمد هذه المدارس على مصادر أخرى تساعد الطلاب في اكتساب المفاهيم والمهارات.

ويعني امتلاك المؤسسة التعليمية لهذه العوامل أنها تمتلك أحد العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية وهو الجودة.

ج. التحديث والإبداع:

يُعد التحديث والإبداع أحد أهم الأسس التي تبنى عليها الميزة التنافسية لأنه يساعد المؤسسة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا يمتلكه المنافسون؛ ما يسمح لها بتدعيم القيمة المضافة للتلاميذ وأولياء الأمور وبالتالي يمكنها فرض سعر أعلى مقابل المنتجات والخدمات التي تقدمها أو خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.

ويعني الإبداع أن تتبنى المؤسسة فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة (الطائي والسبعاوي، ٢٠١٢، ص٢٦٢)، كما يعني مجموعة الإجراءات التي تتم لاستنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل لإمكانات المؤسسة بهدف تطوير أدائها، مما ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، فالكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية حيث إنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه. (عساف، ٢٠١٤، ص١١٤)

ويعمل الإبداع على تكثيف القوى التنافسية في المؤسسة؛ لأنه يخفض التكلفة ويساهم في تدعيم جودة المنتجات؛ ما يحقق لها ميزة تنافسية ويدعم مستوى تميزها الإنتاجي أو الخدمي، ويُصنف الإبداع إلى: (بديسي، ٢٠١١، ص٢٠١)

- إبداع إداري يتمثل في الهيكل التنظيمي، وأساليب تنظيم العمل ونظم العمل الجديدة.
- إبداع فني يتمثل في الجانب التكنولوجي داخل المؤسسة، كتطوير منتجات أو خدمات جديدة باستخدام التقنيات الحديثة.

لذلك يُعتبر التطوير والإبداع أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية لأنه يشتمل على إدارة الموارد البشرية بفعالية؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، واستخدام الموارد غير الملموسة من التكنولوجيا والمعلومات والمعارف لتطوير المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بشكل يميزها عن المؤسسات المنافسة.

د. الاستجابة للعملاء (التلاميذ-أولياء الأمور):

تحقق المؤسسة هذا العنصر عندما تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات العملاء، ما يؤدي إلى تعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها وزيادة مستوى ولاء العملاء للمؤسسة، وتحتاج المؤسسة إلى توافر مجموعة من الشروط لتحقيق هذا العنصر، وهي التركيز على:

- العملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- الوصول للطرق المناسبة لإشباع احتياجات العملاء.
- وقت الاستجابة للعملاء.

وتتم الاستجابة للعملاء من خلال تحسين جودة الخدمة التعليمية أو تقديم خدمة ذات خصائص فريدة، والمواءمة بين احتياجات ورغبات العملاء والخدمات المقدمة لهم، وتقليص الوقت المستغرق لتقديم هذه الخدمات. (هيل وجونز، ٢٠٠٨، ص٢١٤)

ولكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية التي حققتها لابد أن تركز على الأسس الأربعة السابقة من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء من خلال التطوير المستمر للكفاءات من أجل ضمان أداء متميز، مع مراعاة الاهتمام بجميع الجوانب دون إغفال لأي منها، ويمكن لأي مؤسسة أن تتبنى هذه العناصر الأربعة بغض النظر عن نشاطها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.

استنادًا إلى ما سبق، يمكن القول أن المدرسة الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية؛ من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية -على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى، الأمر الذي يضمن ولاء أولياء الأمور واستمرار التعامل مع المدرسة بالرغم من ارتفاع سعر الخدمة الذي يتحملونه، وتحقق المدرسة الابتدائية التفوق على المنافسين عندما تركز على تلبية احتياجات عملائها في أقصر فترة زمنية ممكنة من خلال فتح قنوات اتصال معهم بشكل مستمر.

رابعًا: مقترحات إجرائية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

١. نشر ثقافة التنافسية ومؤشراتها بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال:
   أ. عقد ندوات وورش عمل لعرض وتحليل التقارير المحلية والدولية التي تتعلق بالتنافسية في المؤسسات التعليمية أثناء إجازة آخر العام.
   ب. إشراك العاملين في المؤسسة التعليمية في الأنشطة التي تنظمها الجامعات ومنظمات المجتمع المدني حول موضوع التنافسية.
٢. تهيئة العاملين وإعدادهم لتقبل التغيير من خلال:
   أ. تضمين التدريبات التي يتلقاها العاملون في المؤسسات التعليمية برنامجًا خاصًا بإدارة التغيير.
   ب. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية تطوير وتحسين وضع المؤسسة التعليمية عن طريق عقد اجتماعات دورية بين العاملين والقادة للتعرف على نقاط القوة والتركيز عليها، ومعالجة النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
٣. توفير الموارد المادية والمالية اللازمة واستثمار المتاح منها لتحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية، وذلك عن طريق:
   أ. زيادة نصيب المؤسسات التعليمية من الموازنة العامة للدولة.
   ب. إفساح المجال لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة بشكل أكبر في توفير الموارد اللازمة.
   ج. رصد احتياجات المؤسسة التعليمية من الموارد المالية والمادية وإعلام المستفيدين وقبول مساهماتهم في توفيرها قبل بداية العام الدراسي.
٤. تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال:
   أ. إنشاء وحدة التدريب داخل المؤسسة التعليمية.
   ب. تفعيل برامج التدريب بها من أجل ضمان استمرارية تحديث قدرات العاملين
   ج. التعاون مع الجامعات وجهات التدريب لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية من الدورات والتدريبات المستمرة.
٥. تطبيق مدخل الجودة الشاملة للوصول إلى أقصى درجة ممكنة من رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية، وذلك من خلال:

أ. تقديم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الأدوات والتدريبات اللازمة للعاملين في المؤسسات التعليمية.
ب. تبني المؤسسة التعليمية إحدى إستراتيجيات التنافسية أو أكثر من أجل تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
ج. تطبيق نظم المعلومات الإدارية واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التميز الإداري.
٦. التركيز على إستراتيجيات إبداعية في تقديم الخدمة التعليمية، وذلك عن طريق:
أ. تزويد المؤسسات التعليمية بأدوات التكنولوجيا اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية بشكل يتناسب مع متطلبات الثورة المعلوماتية.
ب. الاستجابة لحاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة عن طريق التركيز على الأنشطة المختلفة.
٧. التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وذلك من خلال:
أ. تعديل التشريعات بما يتيح تمكين إدارة المدرسة من إحداث التغيير المطلوب.
ب. تفعيل لوائح الانضباط المدرسي للمعلمين والتلاميذ على حد سواء.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد، (٢٠٠٩) المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ص ١٥.

٢. أبو غريب، عايدة، والشحات، أمل، (٢٠١٢): مقومات التميز المدرسي في ضوء جودة التعليم، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، كلية التربية، جامعة المنوفية.

٣. أحمد، أسامة، وسعيد، منال، (٢٠١٥): تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بأسيوط، مج ٣١، ع٣، ص ٦٧٣.

٤. أحمد، محمد، (٢٠١٥): أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٥. السلمي، على، (١٩٩٨): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.

٦. السوسي، يوسف، (٢٠١٥): درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٣٦.

٧. الشخيبى، على السيد، (٢٠١٢): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة، دار الفكر العربي.
المليجي، رضا، (٢٠١١) تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة

الرقمية، مجلة مستقبل التربية العربية، السنة ١٨، ع٧٤، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٣٨٨.

٨. الصالح، عثمان، (٢٠١٢): بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

٩. الطائي، بسام، والسبعاوي، إسراء، (٢٠١٢): الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع١٩، ص ٢٦٢.

١٠. المناوي، محمود فوزي، (٢٠١٣): العلم واللغة متى يتكلم العلم العربية؟، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

١١. اليونسكو: إطار عمل داكار "التعليم للجميع: الوفاء بالتزاماتنا الجماعية"، التقرير النهائي، المنتدى العالمي للتربية، داكار، السنغال، ابريل ٢٠٠٠، ص ٧.

١٢. اليونسكو: "التعليم بحلول عام ٢٠٣٠: نحو التعليم الجيد المنصف والشامل والتعلم مدى الحياة للجميع"، المنتدى العالمي للتربية، إنشيون، جمهورية كوريا الجنوبية.

١٣. آمال مسعود (٢٠١٥): ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٩، ج ٣، ص ص ١٣- ٩٧.

١٤. بديسي، فهيمة، (٢٠١١): تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، أعمال الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، مج١، ص ٢٠١.

١٥. بغدادي، منار، وشوقي، إيمان، (٢٠١٧): تحسين القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء أفضل الممارسات، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

١٦. بوشناف، عمار، (٢٠٠٠): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

١٧. حماد، وحيد، (٢٠١٥): المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية وحتمية المواءمة بين ثقافة تربوية أجنبية وبيئة تربوية محافظة – دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٢، ع ٩٧-٩٨، ص ص ٣٢٤، ٣٢٥.

١٨. خصاونة، عاكف لطفي، وآخرون، (٢٠١٢): التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الاعمال، مجلة شئون اجتماعية، مؤسسة الامارات للنفع الاجتماعي، ع ١١٣، ص ص ١٢٩، ١٥٠.

١٩. خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٨): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

٢٠. دياب، عبد الباسط، (٢٠١٠): "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف، مج (٣).

٢١. زيتون، محيا، (٢٠٠٨): التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق: رؤية تنموية، ندوة بدائل التنمية العربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز البحوث العربية والإفريقية، القاهرة.

٢٢. شعبان، منى، (٢٠١٧): نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع١٣، ص ص ١٣٣-١٩٩.

٢٣. صلاح الدين، نسرين، (٢٠١٨): الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٢، ع٣، ص ص ٣١٤-٣٣٤.

٢٤. عساف، محمود، (٢٠١٤): واقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وإستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ع ٩، ص ١١٤.

٢٥. عمار، بهاء الدين عربي، (٢٠١٩): تطوير التعليم الابتدائي لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية – جامعة الزقازيق، ع ١٠٢- الجزء الثاني، ص ص ٢٢٧-٣٣١.

٢٦. قشقش، خالد، (٢٠١٤): إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

٢٧. ماهر، أحمد، وآخرون، (٢٠٠٢): الإدارة والمبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٢٨. هيل، شارلز وجونز، جاريث (٢٠٠٨): الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ، ص ص ٢٠٨، ٢٠٩.

٢٩. وديع، محمد عدنان، (٢٠٠١): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

30.Taghreed M. Al dakeel &Mohamed A. Almannie (2015): Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School

District of Riyadh in Saudi Arabia, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.23, Riyadh, Saudi Arabia, King Saud University.

31. Hoffman Nicole, (2000): *An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future*, Academy of Marketing Science Review.

32. Jessop Bob & Ling Sum Ngai (2013): *Competitiveness the Knowledge based Economy and Higher Education*, Journal of Knowledge Economy, Vol. (4).

33. Maurice Yolles (2009): *Competitive advantage and its conceptual development: An exploration*, Business Information Review Journal, Vol.26, issue 2.

34. Pitts & Lei (1996): *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, South-Western College Publication, USA.

35. Van Zyl, Charlene Rowena (2008): *Intellectual Capital and Marketing strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage*, (M.A Thesis), Faculty of Management, University of Johannesburg.

36. World Economic Forum (2016): *The Global Competitiveness Report*, Geneva.

Factors of Building Competitive Advantage in Primary Schools

Mahmoud Mohamed El-Sayed Mohamed

Master researcher, Department of Fundamentals of Education, Women's College, Ain Shams University

Abstract

The challenges, facing educational institutions, their potential, and quality of their output, have resulted from the emergence of alternative educational institutions that use modern techniques and deal with the concepts of globalization and knowledge economy. Therefore, the study seeks to monitor competitiveness indicators in education and identify factors that can contribute to building the competitive advantage of educational institutions, as many educational institutions- especially primary schools- are still unable to achieve a competitive advantage that preserves their survival and ensures their continuity.

Although these educational institutions have sought to ensure a good, comprehensive and equitable education, this goal is still elusive because of a host of constraints that hinder educational institutions to achieve a competitive advantage or introduce a good educational service.

The study used the descriptive approach to analyze competitiveness indicators in education, and to explain the different sources of competitive advantage and their building factors in primary schools.

The study concluded that primary schools can build a competitive advantage when they are able to exploit all their human, financial, technological and cognitive resources to increase their efficiency in providing high quality education and deliver a good learning output. Innovation and continuous improvement in the educational service help to have a competitive advantage that other schools do not possess.

Finally, the study proposed a series of measures that could help primary schools achieve a competitive advantage that ensures their survival and continuity.

Key Words: Competitive Advantage – Education – Primary schools - Indicators