

المجلد: (الثالث)

العدد السادس يناير 2022



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم
الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية

2449 لسنة 2020

د.محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

ورقة عمل بعنوان:

متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين.

د.محمود عبد المجيد عساف، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

مقدمة إلى:

المؤتمر الدولي الثامن للأكاديمية، بعنوان: (تطوير منظومة التعليم والبحث العلمي بالوطن العربي في ضوء آفاق التنمية المستدامة) وتحت شعار: (نحو رؤية قومية لتطوير منظومة التعليم العربي).

تحت رعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب والتنمية البشرية (PEATCHD).

والمعقدة بالقاعة الرئيسية للأكاديمية، وعبر القاعات الصوتية لبرنامج الزووم، أيام (الأثنين - الأربعاء) ٢-٤ ذو الحجة ١٤٤٢هـ الموافق ١٢-١٤ يوليو ٢٠٢١م.

-99-

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

ملخص.

هدفت الدراسة إلى: تعرف ما مفهوم استدامة الميزة التنافسية، وما المخاطر المسببة لفقدان المدارس الخاصة للمزايا التنافسية، وما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم المحاور التي ينبغي أن تحافظ عليها المدرسة الخاصة للحفاظ على ميزتها التنافسية في هذا المجال، ومنها ما يلي:

المحتوى الأكاديمي: ويعنى الاهتمام بالمحتوى العلمي كالرياضيات ومهارات الكتابة والمهارات التشخيصية، واستخدام التكنولوجيا والتقييم وإدارة المعلومات.

السلوكيات: ممارسة سلوكيات الأمانة والتعاون واحترام جهود الآخرين، واختلافات العمل، واحترام تنوع الثقافات.

مهارات أساسية: وتتضمن تدريس مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، والتعقل، ومهارات التحليل، والمسئولية عن الأعمال، والنظام والأخلاقيات.

التغيرات في المدارس: ضرورة تضمين تكنولوجيا (السوق) في التعلم وكجزء من المعايير، وتبني التكنولوجيا الجديدة، وتشجيع التعلم النشط في مواجهة التعلم السلبي، وإعطاء المزيد من الوقت للتنمية المهنية خاصة في المجال التكنولوجي.

التوصيات: في ضوء ما سبق، ولضمان استدامة الميزة التنافسية للمدرسة الخاصة، يوصي الباحث بما يلي: ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي قد تحد من قدرة المدرسة على استدامة مزاياها التنافسية، وضرورة أن تبنى المدارس الخاصة الإستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، النقص، الاستثمار الأمثل) وضرورة اهتمام المدارس الخاصة بمعرفة قدرات وإستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين، وزيادة اهتمام المدارس الخاصة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياستها المعتمدة والمطالبة بفتح باب الحرية أمامها لإطلاق برامجها المتنوعة.

الكلمات المفتاحية: (متطلبات استدامة، الميزة التنافسية، المدارس الخاصة، فلسطين).

Summary.

The study aimed to: know the concept of sustainability of competitive advantage, and what are the risks that cause private schools to lose competitive advantages, and what are the requirements for the sustainability of competitive advantage for private schools, and the study used: the descriptive approach in its analytical style.

The study found the most important axes that the private school should maintain in order to maintain its competitive advantage in this field, including the following:

Academic content: It is concerned with scientific content such as mathematics, writing skills, diagnostic skills, the use of technology, assessment and information management

Behaviors: Practicing honest and cooperative behaviors, respecting the efforts of others, work differences, and respecting cultural diversity.

Essential Skills: These include teaching oral and written communication skills, critical thinking, problem solving, reasoning, analytical skills, business responsibility, order and ethics.

Changes in schools: The necessity of including (market) technology in learning and as part of standards, adopting new technology, encouraging active learning in the face of passive learning, and giving more time for professional development, especially in the technological field

Recommendations: In light of the foregoing, and to ensure the sustainability of the competitive advantage of the private school, the researcher recommends the following: The need to take into account the set of risks that may limit the school's ability to sustain its competitive advantages, and the need for private schools to build strategic resources-based schools, and to subject their resources to a set of standards (Value, scarcity, imitation, optimal investment) and the need for private schools to interest in knowing the capabilities and strategies of their current and potential competitors, and to increase private schools' interest in continuous improvement of their academic programs and approved policies, and the demand to open the door to freedom for them to launch their various programs.

Keywords: (sustainability requirements, competitive advantage, private schools, Palestine).

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).**متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين.**

مقدمة:

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانه هامة في كل من مجالي التربية والإدارة، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهريّة تلي تحقيق المؤسسة (ربحية- سمعة طيبة- خدمة) متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة (هارفرد) حيث اعتبر هذا المفهوم هو نقطة أساسية وهي العامل الأكثر أهمية والمجدد لنجاح أي مؤسسة كانت (الدهدار، ٢٠٠٦: ٩١).

وعلى هذا الأساس وبشكل غير مباشر جاءت المدارس الخاصة لتحقيق مميزات تختلف عما هو متاح في التعليم العام سواء التابع للسلطة الوطنية أو وكالة الغوث الدولية من حيث العوامل الداخلية التي تجعلها مقبولة اجتماعياً وأكاديمياً، وعليه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للمدارس الخاصة تتمثل في: (الكفاءة الأكاديمية- الجودة الإدارية والتعليمية- التجديد والمواكبة- الاستجابة لحاجات المستفيدين).

وبذلك يرى الباحث أن المدارس الخاصة في محافظات غزة (فلسطين) كي تحقق مدلول لفظ (الخاصة) وتسعى إلى العوامل السابقة يجب أن تخرج من دائرة (المناهج، والأساليب التعليمية والوسائل المساعدة، والكفاءات التعليمية، والبيئة الخاصة) وتبقى في دائرة الإشراف والمتابعة باعتبارها قادرة على تحسين نفسها وتتميز بارتفاع نتائج طلبتها وارتفاع القدرة على التعامل مع التغيير.

مشكلة الورقة:

لم يكن من الصعب تحديد سمات المدارس الخاصة التي تعتمد في فلسفتها على تحسين الكفاءة، لكنها واجهت الصعوبة في الوقت المخصص لذلك وفي الخروج من بوتقة النمطية مع وجود بعض التحسينات على بيئة المدرسة الخاصة.

فالتحدي الذي يرتبط بالتحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية هو المزج بين ثقافة المدرسة الخاصة وهيكلها، أي يحظى التحسين بالدعم من قبل ثقافة المدرسة الخاصة وهيكلها البنائي لتحقيق ميزة خاصة بها تستقطب المستفيدين وتحقق الفائدة، ولكن مع مرور الوقت وكثرة التحديات قد تفقد بعض المدارس ميزتها التنافسية، ومن هنا جاءت فكرة الورقة لتجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم استدامة الميزة التنافسية؟
2. ما المخاطر المسببة لفقدان المدارس الخاصة للمزايا التنافسية؟
3. ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة؟

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

أهداف الورقة: تتحدد أهداف الورقة في:

1. التعرف إلى مفهوم استدامة الميزة التنافسية للمدرسة الخاصة على اعتبار أنه كلما تعمقنا في فحص السمات التي تميز المدارس ذات الكفاءة وتلك الضعيفة الكفاءة، زاد اقترابنا من أساسيات النجاح العمل المدرسي.
2. تحديد المخاطر المسببة لفقدان المدارس الخاصة لميزتها التنافسية.
3. تحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة.

أهمية الورقة: وتمثلت فيما يلي:

تعتبر المدرسة بشكل عام مجتمع تعلم القرن الحادي والعشرين وهي بشكلها الحالي أبعد ما تكون عن أن تصبح قادرة على إدارة التغيير وإحداث التغييرات العميقة في بنيتها وتركيبها وآلياتها، وذلك تأتي أهمية هذه الورقة من خلال حساسية مسمى ومضمون المدارس الخاصة من ناحية، والتعويل عليها في تحسين العملية التعليمية وتجويد من مخرجاتها وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على مكانتها وقبولها الاجتماعي من ناحية أخرى.

- قد تفيد هذه الورقة القائمين على المدارس الخاصة في التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية، والسعي لتحقيقها.
- قد تعتبر هذه الورقة انطلاقة لبعض الدراسات الميدانية في هذا المجال.

مصطلحات الورقة:

1. المتطلبات: ويعرفها الباحث بأنها: «مجموعة المقتضيات واللوازم والركائز التي تعتمد عليها المدرسة الخاصة للحفاظ على ميزتها التنافسية التي تفصلها عن غيرها».
2. الميزة التنافسية: ويعرفها (خليل، 1998: 37) بأنها «عنصر تفوق المؤسسة على منافسيها وتميزها عن غيرها في نفس مجال العمل والمرتبطة بـ (الشهرة أو السمعة، المعيارية، الإبداع، الكفاءة)». ويعرفها (Porter, 1998:48) بأنها: «اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع».
- ويعرف الباحث استدامة الميزة التنافسية بأنها: «الأسلوب الذي يتمكن فيه القائمين على المدرسة الخاصة من الحفاظ على سمعة المدرسة وتوجيه المؤسسة بالانتقال من مجرد العمليات الروتينية اليومية إلى العوامل الديناميكية القادرة على تحقيق التغيير المميز والمقبول».
3. المدارس الخاصة: هي مدارس محافظات غزة غير التابعة للسلطة الوطنية أو وكالة الغوث الدولية وتتبع أفراد أو جمعيات أهلية أو مؤسسات خاصة بإشراف عام من قبل وزارة التربية

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

والتعليم وتطبق مناهجها.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في مؤسسات الأعمال، لكن- في حدود علم الباحث- لم تتعرض أي منها إلى المدارس الخاصة، وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه الدراسات:-

١- **دراسة (الأسطل، ٢٠١٣) هدفت التعرف إلى:** درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لمعايير الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية حيث طبقت الدراسة على (٥١) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة أن: هناك درجة ممارسة عالية لمعايير الجودة وأن الميزة التنافسية الغالبة كانت هي الكفاءة المتميزة بنسبة (٨٤,٢٪)، وأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بلغت (٠,٦٣٦) بين ممارسة معايير الجودة والميزة التنافسية.

٢- **دراسة (علي، ٢٠١٣) هدفت التعرف إلى** متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، حيث طبقت الدراسة على (١٣١) عضو عامل في الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الميزة التنافسية واستدامتها بلغت ٧٥٪، كما أنه توجد علاقة طردية قوية بدرجة ارتباط (٠,٩٦٢) بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها.

٣- **دراسة (فرحات، ٢٠١١) هدفت إلى** تحليل مستوى القدرة التنافسية في قطاع التعليم العالي في الجامعات النظامية الرئيسية باستخدام نموذج القوى الخمسة، وقد أظهرت النتائج أن: القدرة التنافسية ليست قوية بشكل كبير حيث تمثل ٦٨,١٪ وأن مستوى المنافسة الحالية يمثل ٧٠,٦٪، بنما مستوى القيود والعقبات التي تحد من دخول منافسون جدد ٧٣,٨٪.

٤- **دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦) هدفت إلى:** تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الإستراتيجية واكتساب الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج أن: (٥٠٪) من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط واضح لدى الإدارة العليا، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجية والميزة التنافسية.

٥- **دراسة أنجانا (Anjana, 2002) نقلا عن (الرقب، ٢٠٠٩) هدفت الدراسة التعرف إلى:** دور الكفاءة في استدامة الميزة التنافسية، وذلك لأن إمكانات المؤسسة لاستدامة الميزة التنافسية تعتمد على ندرة مواردها وقدرتها ومدى القدرة على محاكاتها وتقليدها وكذلك تحديد مصادر جوهر الكفاءة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى: أنه كلما كانت القدرة على تقليد الميزة التنافسية صعبة قابلها تكاليف عالية للمنافسين لتقليد تلك القدرة، وأن مفهوم جوهر الكفاءة هو مصدر مهم لاستدامة الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال عرض المختصرات حول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الورقة الحالية، نجد أنها ركزت على بيئات التعليم العالي وعلاقة الميزة التنافسية ببعض المتغيرات الأخرى، ولعل أقرب هذه الدراسات لموضوع الورقة الحالية هي دراسة (علي، ٢٠١٣) لكنها تختلف في المجال حيث كانت دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، ولعل ما يميز

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

الورقة الحالية أنها تختص بالمدارس الخاصة باعتبارها مؤسسات تحمل شقي الاستثمار (خدماتي- ربحية).

الإجابة عن أسئلة الورقة: إجابة السؤال الأول والذي ينص على: « ما مفهوم استدامة الميزة التنافسية؟»

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي الخاص والمتعلق بالميزة التنافسية وجد أن هناك تعريفات متعددة حول المفهوم، لكن هناك مستويين لتحليل القدرة التنافسية لأي مؤسسة، هما:-

1. مستوى المؤسسة/ وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، توجه للمستفيد بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب.

2. مستوى الخدمة/ تعبر عن مدى استطاعة المؤسسة على تحقيق نجاح مستمر في سوق الخدمة، وتقاس بمدى رضا المستفيدين من الخدمة عنها.

ولعل هذه المستويات تدفع إلى تحديد المقصود باستدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة، والتي تأتي بأبسط صورها على أنها (الربحية- السمعة- الشهرة- الإبداع) طويل الأجل، كما أنها تمثل الأداء فوق المتوسط المرتبط بالأجل الطويل (المعاضدي، ٢٠٠٦: ٧١).

فيما يشير البعض إلى مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

وعلى ضوء ذلك فإن استدامة الميزة التنافسية على مستوى المدرسة الخاصة يكون أكثر ما يكون مرتبطاً بالأداء المتميز وصعوبة التقليد من قبل المدارس الأخرى، وفي هذا الجانب أثبتت الدراسة (الدجني، ٢٠١٣) والتي هدفت التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في المدارس الخاصة في ضوء النموذج اوروبي للتميز والتي اعتمدت مدارس دار الأرقم كحالة خاصة، أن درجة تقدير لهذا الأداء كانت (٧٠,٢%) وكان أعلى درجات التقدير في مجال الموارد المالية وأدائها كان مجال الموارد البشرية.

وهذا يعني أن المدارس الخاصة لم تصل إلى المستوى المقبول من استدامة الميزة التنافسية على أساس هناك خاصيتين رئيسيتين يجب أن تلازمان المؤسسة لتشير إلى استدامة الميزة التنافسية وهما: الاستمرارية في الأداء المميز، والقابلية للتقليد.

- الاستمرارية/ وتشير إلى معدل استنزاف موارد المؤسسة أو قدرتها المميزة.
- القابلية للتقليد/ وتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية (wheel, 2008 : 13).

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

وعليه يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة الخاصة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارسها المدارس التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال: (الأسفل، ٢٠١٣: ٤٦).

1. الكفاءة المتميزة/ فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عالٍ من إنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج وهذا ما لا يتفق مع ما جاءت به دراسة (الدجني، ٢٠١٣).
2. الجودة/ وهي ما يعول عليها في الحكم على رأي المستفيدين ومدى رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة.
3. التجديد/ ويشمل التجديد كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.
4. الاستجابة لحاجات المستفيد/ ويعتمد ذلك على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين ليس فقط من حيث الجودة وإنما من حيث الزمن أيضاً.

إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال على: ما المخاطر المسببة لفقدان المدارس الخاصة للميزة التنافسية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تجدر الإشارة إلى أن مختلف المؤسسات تواجه حالة عدم التأكد، وتحديد حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق الخدمة أو النشاط. حيث يمثل عدم التأكد بالأساس، حالتين: (الفرص والمخاطر).

ولهذا فإن هناك مخاطر قد تسبب في فقدان المؤسسة لمزايا التنافسية، فيما إذا أخفقت في التعامل معها وهي:

- القصور الذاتي.
- الالتزام بالإستراتيجيات.
- التقليد.
- قدرات المنافسين.

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

أولاً: القصور الذاتي:

إن المنحى الجديد للقيادة المدرسية يقوم على نقلة فلسفية نوعية حول طبيعة المدرسة كمجتمع متعلم وطبيعة عمالية التعلم ذاتها القائمة على مفهوم الإثبات فقيادة المدارس الخاصة عليهم القيام بمهام أكثر تعقيداً من غيرهم مثل تحليل المدرسة وتشخيص الوضع الراهن والوقوف على النظم، التي تتحكم في مسارات التحسين المدرسي الشامل والأداء المتميز.

وفي ظل القصور الذاتي تجد المدرسة غي قادرة على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وذلك لانحصار إطار صنع القرار وروتينية العمل ومقاومة التغيير ومكافحته (علي، ٢٠١٣: ٦٤).

ثانياً: الالتزام بالإستراتيجيات:

أن الالتزام بالإستراتيجية السابقة تفرض على المؤسسة البقاء والاستمرار في مجال آخذ في التدهور والانكماش، وهذا يتطلب الاستجابة للمستحدثات وعدم التقييد بإستراتيجيات سابقة، وتلبية رغبات المستفيد.

ثالثاً: التقليد:

لضمان ميزة تنافسية للمدرسة الخاصة يجب استمرار روح التدعيم والتحسين المستمر بغرض تحويل رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع فعلي، فالتجديد آلية للتنفيذ والتحول من مرحلة التخطيط إلى الفعل .

ولذلك وجب على المدرسة تحديد مصادر مزاياها التنافسية ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، وفي هذا الصدد يمكن القول أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المؤسسة تعد من مصادر مزاياها التنافسية.

ويمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات متميزة على النحو التالي:

١- تقليد الموارد/ وهذا ما تستند إلى نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد حيث تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المؤسسات المقدره على تحقيق المنافع والخدمات بشكل مستمر ومتميز، وهذا ما يجب أن يعكس على المدرسة الخاصة من امتلاكها للكفاءات البشرية (المعلمين) المميزة وبالمقابل منحهم امتيازات أعلى من منافسيها ولكن ما يحدث في محافظات غزة هو العكس، مما يقلل من فرصة استدامة الميزة التنافسية.

ووفقاً لذلك فإن المدارس الخاصة تكون مغايرة في خواصها ومختلفة في عناصرها فيما يتعلق بالموارد والهبّات بسبب صعوبة الحصول على الهبات في المدى القصير على الأقل

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

(فرحات، ٢٠١١: ٧٥) وعلى المدرسة الخاصة في محافظات غزة أن تستمر في عملها على الرغم مما تعانيه من نقص الموارد، وذلك لعدة أسباب، أهمها:-

- بعض الموارد غير قابلة للتعامل معها سوقياً كالسمعة والبراعة والمهارات الكامنة وإمكانات العاملين فيها.
 - ضعف ثقافة الجمهور حول مفهوم المدارس الخاصة وضيق حدود الحرية لهذه المدارس.
 - المدى الزمني الطويل الذي تستخدمه المدارس الخاصة للحصول على الميزة التنافسية على عكس المؤسسات التجارية والصناعية ذات المنتج الجديد.
- ٢- تقليد القدرات الإستراتيجية/ حيث تعتبر عملية تقليد القدرات الإستراتيجية أكثر صعوبة من تقليد الموارد، وذلك لأن غالباً ما تكون هذه القدرات غير مرئية (علي، ٢٠١٣: ٦٩).
- ونتيجة للدور الجوهري للقدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية، يجب على المدارس الخاصة التركيز على الأبعاد التالية: (النبوي، ٢٠٠٨: ١٥٧).

المسارات.	المواقع.	العمليات.
الاستثمارات التي تحقق العوائد والشهرة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.	موجودات المدرسة (التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية، الحدود التنظيمية).	مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار هي: (التعاون المشترك، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل).

رابعاً/ قدرات المنافسين:

تتمثل تلك القدرات في تمكين المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المؤسسة المنافسة وإحلال مزاياها بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة من الموارد والقدرات الإستراتيجية.

ويمكن الحد من قدرة المنافسين على المحاكاة من خلال حصول المدرسة على (٧٠٪) في كل من العناصر العشرة التالية: (عقيلي، ٢٠١١: ٦٧).

1. التمركز حول أهداف معينة: وتقيس مدى مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي للرؤية والأهداف والأغراض التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

2. كفاءة الاتصال: ويعني درجة تدفق المعلومات، دون إعاقات في جميع جوانب التنظيم المدرسي.

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

3. التوزيع الأمثل للسلطة: ويعني توزيع السلطة والقوة بين متخذي القرار داخل المدرسة وخارجها، ولعل هذا ما تواجهه المدرسة الخاصة من إزدواجية أو غلبة السلطة.
4. استخدام الموارد: ويعني درجة استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية واستقطابها.
5. التماسك: ويقاس درجة إحساس أفراد المجتمع المدرسي بالتقارب ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها .
6. الأخلاقيات: وتعني درجة خبرة جميع أفراد المدرسة بثقافة المدرسة وشيوع الشعور بالانتماء والبهجة والسعادة لكون الفرد عضواً في هذه المدرسة.
7. التجديدية: وتعني الدرجة التي يشعر بها أعضاء المجتمع المدرسي بأنها مؤسسة مفتوحة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات ومساندة التنوع والتجديد والتفكير الخلاق والمخاطرة.
8. الاستقلالية: وتعني قدرة المدرسة على التعامل مع الضغوط الخارجية مع المحافظة على أهدافها.
9. المرونة: وترتبط بقدرة المدرسة على إدارة الصراع والضغوط مع المحافظة على الاستمرار والمرونة بما يحقق الاستجابة مع البيئة الخارجية.
10. كفاية عمليات حل المشكلات: وتقيس إدراك أعضاء المجتمع المدرسي لمدى قدرة المدرسة على حل المشكلات بشكل جذري وبكفاية عالية.

إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال على: «ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة؟»

إن حسن تعامل المدرسة الخاصة مع المخاطر التي قد تسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من آثارها الإيجابية يمكن أن يعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، ولكي تحافظ المدرسة الخاصة على ميزتها التنافسية يمكنها إتباع الآليات التالية :

أولاً : التفكير الإستراتيجية:

حيث يشير التفكير الإستراتيجية إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية للقيام وبممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، وهو يتميز بالبصيرة النافذة، والاستشعار البيئي، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ومهارة الاختيار الإستراتيجية، والتجاوب الاجتماعي، والمعرفة الشاملة لمختلف جوانب المؤسسة وبيئتها ومتطلبات نشاطها (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٧).

وتتلخص أغراضه في خدمة المؤسسة في المجالات التالية:

1. تحديد الإستراتيجية الذي يقود إدارة المؤسسة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

صحيح، وهذا ما يستحب على المدرسة الخاصة في البحث عن سبل توجيه طاقات المعلمين لتحقيق أفضل النتائج.

2. تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة، لأن التفكير الإستراتيجية هو النموذج الذهني له تأثير مؤكّد على السلوك، وهو ما يستحب على المدرسة الخاصة من دراسة السوق التعليمي وحالة المدارس المنافسة.

3. تمكين المؤسسة من تحديد الإستراتيجية الملائمة بتحسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحح المستقبل.

ولكن التفكير الإستراتيجية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات عند تنبيه من قبل المؤسسة، تتمثل هذه المتطلبات في: (يونس والهيبي، ٢٠١١: ٦٧).

1. توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والرسالة، وعلى صعيد المدرسة الخاصة يجب أن تكون رسالتها ورؤيتها مختلفة تماماً عن المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث وذلك لما يتمتع به من متغيرات بيئية واسمية مخالفة.
2. تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة، وهذا ما يجب أن تقوم به المدرسة الخاصة بنوع من الحرية في محتوى وإستراتيجيات التدريس لتكون مختلفة عن غيرها.
3. تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات المستقبلية إلى واقع، ولا تبقى في دائرة الميكانيكية العادية.
4. تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة الرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة في نفس مجال العمل.

ثانياً: التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية.

لكي تقوم المؤسسة باستدامة مزاياها التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية، وهي: (الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للمستفيد).

وهذا ما يتطلب من المدرسة الخاصة أن تقوم بتطوير الكفاءات والمعلمين المتميزين فيها والتي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات السابقة، بشرط أن يمنح المعلم مقابلاً لتمييزه (مادياً- معنوياً) يشجع غيره، ويدفع الآخرين للاستقطاب والعمل في المدرسة الخاصة.

ثالثاً: الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم:

فلمؤسسات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أمجادها، ولكنها تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها، ورفع مستمر للقيم الخاصة بالكفاءات المتميزة أو توليد كفاءات جديدة (علي، ٢٠١٣: ٨٤).

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

- **التعلم المنظمي/** وهو الذي يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية وهو يعتبر المفتاح الرئيسي لتطوير إجراءات جديدة من خلال التعلم الموروث أو الخبرة أو التعلم من خلال البحث أو التجربة، فهو لا يعتمد فقط على جهود الاستثمار، بل يعتمد على الخبرات التي يمتلكها المؤسسة.
 - **التحسين المستمر/** تعد عملية تحسين جودة الخدمات أساس نجاح المؤسسات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات المستفيدين ورغباتهم وتطورها.
- وبموجب ما سبق: يعد التحسين المستمر في المدرسة الخاصة مجموعة عمليات لإدخال ابتكارات صغيرة على محتوى التعليم وجودته، بحيث تصبح الخدمة بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً تماماً عن ما تقدم المدارس الأخرى.
- ومن المواصفات المهمة للمؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر وضع العاملين فيها هدف التعلم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها (عقيلي، ٢٠١١: ٤٧).
- رابعاً / التكيف المنظمي:

إن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف الى القصور الذي تعاني منه المؤسسة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة (علي، ٢٠١٣: ٨٨).

ولعل المدرسة الخاصة يمكنها أن تصنع الفرق!! بمعنى أنها يمكنها إذا وضعت التقويم الذاتي والجودة وشروطها في المقام الأول من اهتماماتها أن تقود التغيير والتكيف مع البيئة بالفعل من خلال وضع الجودة في مقدمة أهدافها، وفي سياق تنظيمها، وفي مناخها السائد ورفع مستويات الأداء الأكاديمي لطلابها، وزيادة الروابط بينها وبين البيئة المحلية.

ولعل أهم المحاور التي ينبغي أن تحافظ عليها المدرسة الخاصة للحفاظ على ميزتها التنافسية في هذا المجال، ما يلي:

1. **المحتوى الأكاديمي/** ويعنى الاهتمام بالمحتوى العلمي كالرياضيات ومهارات الكتابة والمهارات التشخيصية، واستخدام التكنولوجيا والتقييم وإدارة المعلومات.
2. **السلوكيات/** ممارسة سلوكيات الأمانة والتعاون واحترام جهود الآخرين، واختلافات العمل، واحترام تنوع الثقافات، وتقدير اسهامات الأفراد، والقدرة على العمل الفريق.
3. **مهارات أساسية/** وتتضمن تدريس مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، والتعقل، ومهارات التحليل، والمسئولية عن الأعمال، والنظام والأخلاقيات، والقدرة على تقييم الأهداف الفردية.

د. محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

4. التغييرات في المدارس/ ضرورة تضمين تكنولوجيا (السوق) في التعلم وكجزء من المعايير، وتبني التكنولوجيا الجديدة، وتشجيع التعلم النشط في مواجهة التعلم السلبي، وإعطاء المزيد من الوقت للتنمية المهنية خاصة في المجال التكنولوجي، وتوضيح أهداف الطلاب ومعايير الأداء، والتعلم من خلال مشروعات حقيقية في واقعنا، وزيادة الشراكة والتعاون بين المدارس والمجتمع المحلي.

التوصيات: في ضوء ما سبق، ولضمان استدامة الميزة التنافسية للمدرسة الخاصة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي قد تحد من قدرة المدرسة على استدامة مزاياها التنافسية، والنظر إليها على أنها فرص لو أحسن استثمارها ستحقق عوامل ذات أثر إيجابي.
2. ضرورة أن تبنى المدارس الخاصة الإستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).
3. ضرورة اهتمام المدارس الخاصة بمعرفة قدرات وإستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين.
4. زيادة اهتمام المدارس الخاصة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة والمطالبة بفتح باب الحرية أمامها لإطلاق برامجها المتنوعة.

المراجع.

1. الأسطل، عيسى (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. خليل، نبيل (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
3. الدجني، علي (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٩). الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
6. الرقب، خالد (٢٠٠٩): دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. عقيلي، عمر (٢٠١١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن.
8. علي، علي (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي من وجهة نظر القائمة على أساس الموارد، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. فرحات، محمد (٢٠٠١). تحليل القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. المعاضيدى، معين (٢٠٠٦). اسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، كلية الجامعية، العراق.

د.محمود عبد المجيد عساف، (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بفلسطين).

11.النبوي، أمين (٢٠٠٨). مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
12.يونس، طارق، والهيبي، خالد (٢٠١١). الادارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدارة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

13.Porter,M.(1998) . **Completive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New york, New Introduction Copyright, The Free Press.

14.(Wheelen,T.(2008). **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Upper Saddle .River, NewJersey, Prentice Hall



-113-



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)



The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية
2449 لسنة 2020