# مدخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي

**إعداد**

**الباحثة/ أسماء فتحي محمد سعد**

**إشـــــــــراف**

**أ .د/ فتحي كامل زيادي**
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة المنيا

**أ.د/ عبد المنعم محمد محمد (رحمه الله)**
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وعميد كلية التربية الأسبق
جامعة بني سويف

**أ.م.د/ نجلاء عبد التواب عيسي**
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة بني سويف

**مستخّلص البحث:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف إلى التخطيط التربوي، وأهم مداخله في الأدبيات التربوية، والوصول إلى الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي، والتعرف إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي. تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقيا ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كميًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: إن الميزة التنافسية تعد بمثابة أداة أساسية لمرحلة التعليم الأساسي لمواجهة التقدم التكنولوجي، والانفجار المعرفي المتنامي، إن تحقيق الميزة التنافسية لمرحلة التعليم الأساسي يتمثل في تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية سواء في التكلفة الأقل أو تمييز الخريج، لضمان نجاح الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي؛ فلابد من وجود الموارد المالية، والموارد البشرية، والكفاءات العالية، والتفكير الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: مداخل التخطيط التربوي– الميزة التنافسية - التعليم الأساسي

# Educational planning approaches to achieve a competitive advantage in basic education

Abstract:

The aim of the current research is to identify educational planning, and its most important interventions in the educational literature, and to reach the difficulties facing achieving competitive advantage in basic education schools, and to identify how to achieve competitive advantage in basic education. The descriptive approach was used in its analytical style, which analyzes the reality and interprets it scientifically and logically, addresses its problem in a specific way and depicts it quantitatively by collecting accurate information and data about the phenomenon, classifying it, analyzing it, and subjecting it to careful study. The research reached a number of results, the most important of which are: The competitive advantage is the primary weapon for the basic education stage to confront technological progress and the growing knowledge explosion. To ensure the success of competitive advantage in the basic education stage; There must be financial resources, human resources, high competencies, and strategic thinking.

Keywords:
Educational planning approaches - competitive advantage- the basic education

**أولاً: الإطار العام للبحث**

**التَّمهيد للبحث:**

يعد التعليم استثمارًا بشريًا يعود بالنفع على الفرد والمجتمع متمثلًا في النهوض بالتنمية الشاملة ورفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي كذلك أصبح التعليم في عصرنا هذا من الحاجات الأساسية الضرورية في حياة الإنسان وتزداد هذه الأهمية بازدياد التقدم التكنولوجي وطبيعة معظم المدن الحديثة وما يتطلب من معرفة ومهارات .

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتمامًا بالغًا بالتنافسية، فهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الكثيرين ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والإبداع والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولًا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية، ومن ثم أصبحت التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية، وأصبح للتنافسية مجالس وهيئات وإدارات ولها استراتيجيات ومؤشرات ومن ثم أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدي المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت مؤسسات عالمية أو محلية صغيرة أو متوسطة وقد بدأ يظهر هذا المصطلح أولًا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد ثم انتقل إلى مجالات أخرى منها مجال التعليم[١]

يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفًا استراتيجيًا تسعي المؤسسات التعليمية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبنى على المعرفة والتميز، والاختلاف، وهو النظام الذي يمكن المؤسسات التعليمية من تحسين صورتها المستقبلية، وبناء استراتيجياتها التنافسية لضمان تميز الأداء والمنافسة المستقبلية[٢].

---

١-عبير شوقي أنور، خلف محمد البحيري، إيمان عبد الرحمن ( ٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، كلية التربية، عدد١، مارس، ص٣١٨.

٢- الهلالي الشربيني(٢٠١٩): التنافسية الدولية وحتميه تطبيقها في مؤسسات التعليم قراءه تحليل لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٨/٢٠١٧ مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مجلد ٢٦، عدد ١١٧، ص ٤٦.

إن تميز المؤسسات التعليمية على منافسيها يتوقف علي قدرة كل مؤسسة على إبراز ما يميزها عن المؤسسات المنافسة، وبصفة خاصة إذا كان في مجالات حيوية هامة مثل مرحلة التعليم الأساسي متمثلًا في البرامج الدراسية وتخصصات المعلمين وممارسة الأنشطة الدراسية والتجهيزات الدراسية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونمط الإدارة ونظم الجودة، وكذلك ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية[٣].

ومن هنا يجب الأخذ بمدخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي.

**مشكلة البحث:**

يعد العصر الحالي الذي نعيش في هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية كما أنه عالم تتنوع وتتعدد فيه أشكال وأساليب التنافسية وتنهار فيه الحدود الزمنية والمكانية بين الدول فأصبح التعامل مع تلك المتغيرات غير مجدي بل يجب أن تتوافر رؤية مستقبلية للأحداث، كما أدت السرعة المتزايدة في مجال التنافسية العالمية إلى تبني التعليم العديد من السياسات المختلفة التي تلبي احتياجات القطاعات المختلفة من أجل زيادة الميزة التنافسية له.

يواجه التعليم الأساسي تحدياً يتمثل بالتغيير المستمر كالذي يوجهه المجتمع وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم والتحرك نحو المجتمع المعرفة، حيث أكدت دراسة (نادية حسن ٢٠١٨)[٤] علي أن تميز المؤسسات التعليمية على منافسيها يتوقف على قدرة كل مؤسسة على إبراز ما يميزها عن المؤسسات المنافسة، وبصفة خاصة إذا كان في مجالات حيوية هامة، مثل البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، والمكتبات، والقاعات،

---

٣ - نادية حسن السيد علي ( ٢٠١٨ ) :القدرة التنافسية بالجامعات العربية وهم أم حقيقة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة "الواقع واتجاهات المستقبل"، فبراير، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، أسد، ص٣٦١.

٤- نادية حسن السيد علي ( ٢٠١٨ ) :مرجع سابق ، ص٣٧٥.

والتجهيزات الدراسية، والبحثية، وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونمط الإدارة، ونظم الجودة، وكذلك في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.

وأشارت دراسة (نسرين صالح محمد، ٢٠١٨)[٥]إلى أهمية ممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي وأن هذه الممارسات موجودة بنسبة ضئيلة جداً وتحتاج إلي تنشيط، وتشير دراسة (فارنز، ٢٠١٠)[٦] إلي أن الميزة التنافسية لا تستمر لمدة طويلة؛ ما لم تقوم المؤسسة التعليمية بتحديث وتطوير أنشطتها، وطرق وأساليب العمل التكنولوجية، والدخول إلى أسواق جديدة، وفتح قنوات توزيع جديدة، والترويج الإعلامي، ومن ثم كيفية استخدام القدرات الإبداعية، لدى العاملين لتقدم أفضل مخرجات خلق ميزات جديدة تسمح لها بالبقاء متقدمة على المتنافسين، وأشارت دراسة (هانا كرسكوفا، كريس بومان ٢٠١٧)[٧]إلي أهمية الانضباط المدرسي بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم على الأداء التعليمي، وارتباط الانضباط المدرسي والاستثمار في التعليم بالميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

---

٢- نسرين صالح محمد ( ٢٠١٨ ) : الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مجلد ٤٢، عدد٣، ص٢٣٥.

6) Varnes Claus,(2010),'In targeting Business Models Competitive Advantage', Department of operation Management,p.49.

[4]Hana Krskova & Chris Baumann( 2017).School Discipline, Investment, Competitiveness and Mediating Educational Performance, International Journal of Educational Management, Vol 31, April, Emerald Publishing Limited, U.K.,p 293.7

وتتعدد المبررات التي جعلت الميزة التنافسية ركنًا أساسيًا في نظام الأعمال الجديد والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم المبررات التي تؤدي إلى ضرورة إيجاد وتنمية الميزة التنافسية ما يلي[٨] :

- ظهور التطورات السياسية المختلفة والمتصاعدة بقوة وظهور عالم القطب الواحد.
- ظهور التغيرات الحاصلة في الفكر الاقتصادي واتجاهاته وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية بدلاً من المنافسة في حدودها الضيقة والمقيدة.
- ظهور تطورات الواقع الاقتصادي الدولي المتباينة والمتدفقة بما أسهم في زيادة النمو الذي يعتمد على التخصص واتساع سوق التعليم .
- ظهور تطورات علمية وتكنولوجية وإلكترونية وهو ما عزز من الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم وأهمية الاتجاه نحو تعزيزها .

وهنا تبرز دواعي التوجه للاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية في التعليم الأساسي باعتباره من المراحل المهمة في تشكيل عقول الأجيال الجديدة التي سوف تقود المجتمع المصري ويتأكد ذلك بالرجوع إلى تقرير التنافسية في أفريقيا الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حيث يشير دليل التنافسية العالمية الصادر عن جامعة "إنسياد" إلى تأخر مصر في التصنيف حيث احتلت المكانة رقم(٨٤) في أكتوبر ٢٠٢١ م[٩].

**تساؤلات البحث:**

يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط التربوي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

---

[١] محمود مصطفى وعماد بدوي (٢٠١٨ ) : تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، ، المجلة التربوية لكلية التربية، سوهاج ، عدد ٥٣، ص ٣٤٣.

[٩] – مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار(٢٠٢١) : المؤشر العالمي لتنافسية المواهب الصادر عن جامعة "إنسياد ، مجلس الوزراء، مصر، القاهرة.

١- ماهية التخطيط التربوي، وأهم مداخله؟
٢-ما دواعي استخدام مدخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي؟
٣-ما آليات تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مداخل التخطيط التربوي؟

**أهداف البحث :**

تمثلت أهداف البحث في ما يلي :
١-التعرف علي التخطيط التربوي، وأهم مداخله في الأدبيات التربوية.
٢-الكشف عن الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي.
٣-التوصل إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط التربوي.

**أهمية البحث:**

تتضح اهميه البحث الحالي من خلال النقاط التالية:
١-يعالج هذا البحث موضوع على درجه كبيرة من الأهمية وهو تحقيق الميزة التنافسية لمرحلة التعليم الأساسي.
٢-الأهمية النظرية للبحث أنه يسلط الضوء على قضية تحقيق الميزة التنافسية لمرحلة التعليم الأساسي وطبيعة مدخل التخطيط التربوي كآلية لتحقيق تلك الميزة.
٣- الأهمية التطبيقية للبحث في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي واقتراح عدة سيناريوهات لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس في ضوء مدخل التخطيط التربوي.
٤-يأتي هذا البحث استكمالا لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط التربوي في مصر، وهي دراسات ليست قليلة ولكنها لم تشمل كل المجالات؛ لذلك تعتبر إضافة إلى رصيد دراسات التخطيط التربوي في التعليم المصري.

**منهجية البحث:**

تقتضي طبيعة البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف علي التخطيط التربوي وأهم مداخله، وأيضا التعرف علي الميزة التنافسية ومتطلباتها وكيفية تحقيقها في ضوء تلك المتطلبات.

**مصطلحات الدراسة:**

تمثلت أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- **الميزة التنافسية** (Competitiveness):

- وتعرف الميزة التنافسية إجرائيا: بأنها قدرة المؤسسة علي تبني وتطبيق استراتيجية مستحدثة يكون صعبة تكرارها من باقي المؤسسات، وتساعدها علي المنافسة بين قرنائها في الخارج لفترة طويلة الأمد.

- **مدخل التخطيط التربوي**(Introduction to educational planning) **:**

هو طريقة علمية متبعة عند وضع الخطة التربوية وتحديد مسارها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة مسبقًا خلال فترة زمنية محددة.

- **التعليم الأساسي:** ( the basic education)

ولقد تحدد مفهوم التعليم الأساسي في صدور قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنه ١٩٨١ الذي اعتبر التعليم الأساسي حقا لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون سن السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم، وطبقاً لهذا القانون فقط تحددت مدة الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي ب ٩ سنوات في حلقتين الابتدائية ست سنوات والإعدادية ثلاث سنوات[١٠].

**الدراسات السابقة :**

**تنوعت الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية على الوجه الاتي :**

**أولاً دراسات عربية:-**

**دراسة (كنوش،٢٠١٥)[١١]:**

وهدفت الدراسة إلي تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، اعتمد الباحث في دراسته علي الأسلوب التحليلي الاستقرائي من خلال الدراسة المكتبية التي تقوم علي تجميع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة تحقيق الميزة التنافسية أصبح أمرًا في غاية الأهمية، الميزة التنافسية هي الأساس في تحقيق البقاء والربح للمؤسسة،

---

[١٠] وزاره التربية والتعليم (١٩٨١): قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنه ١٩٨١، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ص ٣.

١١- محمد كنوش(٢٠١٥):دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، ع١١، ج(٣٥)، ص٨٦.

كما بينت الدراسة مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، في حالة أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة وبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات علي مستوي البيئة الخارجية، وأنه لابد على أي مؤسسة تسعي لتحقيق ميزة تنافسية؛ أن تعمل علي بناء منظومة للذكاء الاستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والسبق والتميز في المنافسة.

**دراسة نسرين صالح محمد ( ٢٠١٨ )** [١٢]:

توصل البحث الحالي لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف علي الأسس النظرية للقيادية المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، واعتمد البحث علي المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة التي وجهت إلي عدد(٩) من مديري المدارس و(١١) من مساعديهم، وعدد(٢٦٢) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتوصل البحث إلي عدد من النتائج من أهمها أن ممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي موجودة بنسبة ضئيلة جداً وتحتاج إلي تنشيط.

**ثانياً دراسات أجنبية:-**

**دراسة (ميجان تايلور تريفي ، ٢٠٠٨)**[١٣]:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في دعم ومساندة التنافسية الأمريكية في المستقبل، وذلك من خلال تناول عرض تاريخي لأهمية ودور التجديد التكنولوجي في تحقيق النمو الاقتصادي وجهود بعض الولايات في تحسين مخرجات تعليم STEM، وتوصلت الدراسة إلي وجود بعض المشكلات التي تعوق تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات منها ضعف تأهيل معلمي العلوم والرياضيات، وسوء التخطيط بين مناهج

---

٢- نسرين صالح محمد (٢٠١٨):الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مجلد٤٢، عدد٣، ص٢٣٥.

[1]Meggan Taylor Trevey, 2008 : STEM Education- Bolstering Future American Competitiveness, Council of States Governments, U.S.A.

التعليم قبل الجامعي، التوقعات الخاصة بالقوى العاملة في القرن الحادي والعشرين، لذا أوصت الدراسة بالتوجه نحو إصلاح التعليم من خلال تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات باعتبارها مكون هام في تحقيق التنافسية الأمريكية في المستقبل.

**دراسة ( كيرين ديكسون، ٢٠١٤)**[١٤]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الجديدة التي تحتاجها الإدارات التعليمية للتحول إلى التعليم الرقمي في مرحلة التعليم الأساسي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهم هذه المتطلبات، ومنها اكتساب المعرفة التكنولوجية لسد الفجوات التربوية بين المعلمين والتلاميذ، وتعزيز بناء الهوية لتقليل الفجوة بين ما يتم توفيره للمعلمين وما يحتاجه المعلمون، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة ضرورة أن يعتمد التطوير المهني لمعلم التعليم الأساسي على أساس تقييم نقدي كمرحلة أولية ليكون التطوير في ضوء احتياجات المعلمين المهنية لإحداث التحول التعليمي بطريقة إيجابية.

**التعليق علي الدراسات السابقة:**

ركزت بعض الدراسات على الميزة التنافسية وأهميتها في التعليم مثل دراسة( نادية حسن٢٠١٨ )، كما أشارت معظم الدراسات السابقة إلى ضرورة تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي بمصر مثل دراسة (نسرين صالح محمد،٢٠١٨)، وأشارت آخرى إلى أهمية الإطار النظري للميزة التنافسية وأشارت بعض الدراسات إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مثل دراسة (كنوش،٢٠١٠) إلي أن الميزة التنافسية لا تستمر لمدة طويلة؛ ما لم تقوم المؤسسة التعليمية بتحديث وتطوير أنشطتها مثل (فارنز، ٢٠١٠).

تباينت الدراسات السابقة في استخدام المنهجية البحثية إلا أنه من الملاحظ أن المنهج الوصفي هو أكثر طرق البحث شيوعاً بين هذه الدراسات .

تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة من استبيانات واستمارات وملاحظات ومقابلات وقد ساعد هذا الباحثة في تحديد الاستبانة كأداة للدراسة الحالية .

---

[14]Keren Dickson( 2014)." We are at work" Economics The problem of building the identity of teachers in the foundation stage, Johannesburg, University of Witwatersrand, South African Journal of Childhood Education, Jun v4 n1 p155.

**ويمكن من خلال التحليل السابق لمجموعة الدراسات السابقة ملاحظة الآتي :-**

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، وتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالتعليم بصفة عامة، وأيضاً بحث واقع مرحلة التعليم الأساسي بمصر، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على تطور مرحلة التعليم الأساسي بمصر والتعرف على كيفية بناء استراتيجية لتحقيق هدف تربوي، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في حدود علم الباحثة من حيث: أن هذا البحث جمع بين تحقيق الميزة التنافسية ومرحلة التعليم الأساسي بمصر بطريقة مباشرة وأساسية.

**إجراءات البحث :**

**لتحقيق أهداف البحث تم تناول المحاور علي النحو التالي :-**

-المحور الأول: الاطلاع على المراجع والبحوث والدراسات السابقة في مجال البحث حتى تتمكن الباحثة من بلورة مشكلة البحث وتحديد تساؤلاته وأهدافه واختيار المنهج المناسب وعرض وتحليل الدراسات السابقة وقد تم تناوله سابقا.

- المحور الثاني: تقديم إطار نظري عن مدخل التخطيط التربوي وذلك من خلال عرض نشأة وتطور مدخل التخطيط التربوي وأهميته وأهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ومداخله.

-المحور الثالث: يعرض الإطار الفكري للميزة التنافسية بالتعليم والوقوف علي جذورها التاريخية وذلك للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي.

**ثانيًا: الإطار النظري**

**- المحور الاول: ماهية مدخل التخطيط التربوي في التعليم**

يعد التعليم أحد مجالات التنافسية العالمية، إذ إن العالم بأثره يعيش عصر جديد، مغاير بشدة للواقع في أشكاله وتنظيماته وأنماط عمله وأدوات أفراده ومؤسساته، أحد سمات هذا العالم هو السباق الحضاري المتمثل في التفوق الذي تحكمه القوة وعناصرها، وهي تعتمد اليوم على ما تنتجه الشعوب من تكنولوجيا وعلوم وثقافه وما يرتبط بها أو يقوم عليها من نمو اقتصادي عملاق لذلك فإن انتصار الشعوب أصبح قضية بدايتها في المدرسة والمعمل ثم مرافق الإنتاج والخدمات ولما كان التنافس والصراع في مجتمعات اقتصاد المعرفة، وإن أخذ اشكالًا سياسية أو اقتصادية أو عسكرية، هو في جوهره صراعًا تعليميًا وسباقًا في التعليم،

أصبح لزامًا على أي مجتمع يسعي إلى التنمية والمنافسة مراجعة أنظمته التعليمية وإصلاحها خاصة في مرحلة التعليم الأساسي.

لقد تطورت فكرة وعملية التخطيط التربوي في حقبة الستينيات من القرن العشرين من ضمن سياق التوسع الاقتصادي والتطوير التعليمي غير المسبوق، حيث كان ينظر إليه على أنه يتحمل مسئولية تنظيم التوسع الكبير في النظم التعليمية من خلال المنظور المزدوج لديمقراطية التعليم من ناحية وتزويد الاقتصاد بالقوى البشرية المؤهلات التي يحتاج إليها والاستخدام الأمثل للموارد من ناحية أخرى ومن ثم فإن التخطيط التربوي يتناول مشكلات تتعلق كيفيه توفير التعليم للجميع ومشكلات تتعلق بكيفية الموازنة بين حاجات التنمية من القوة العاملة وما يعرضه التعليم وكيفية الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتعليم والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**نشأة التخطيط التربوي**

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، فقد وضع الإنسان البذور الأولي لمفهوم التخطيط بمعناه العام عندما حاول إصدار بعض قراراته على مستوى الفرد أو الجماعة للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والموارد والامكانات المحدودة، ومع ذلك يمكن القول إن عمليه التخطيط قد بدأت بصورة بدائية وأولية، فقد مارستها المجتمعات القديمة منذ بداية الحياة الإنسانية كنشاط وعمل دون قواعد ونظم تحكم هذه العملية، بحكم أن هذه المجتمعات لم تكن قد وصلت بعد لمرحلة النضج في المعارف والعلوم التي تحكمها نظريات وقواعد وأسس علمية[١٥].

فالمعارف تبدأ فكرة ومن ثم تكون نسقًا معرفيًا متكاملًا، ولعل أول تجربة للتخطيط تنقلها التاريخ التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سني الرخاء وسني الشدة، فهو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولًا إلى الأهداف المطلوبة، ولقد تطور التخطيط التربوي في القرن السادس عشر عندما اقترح "جون توكي" خططًا تربوية لنظام قومي في التعليم في المدارس والكليات لكي تحقق وتتكامل النواحي المادية والروحية للحياة في مجتمعه الاسكتلندي[١٦]،

---

١ -عصام الدين بربر آدم (٢٠٠٦):التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ص ٤٠.

١٦ - فاروق شوقي البوهي (٢٠١١ ):التخطيط التربوي عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية ودور المتغير للمعلم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص٣٥.

ويعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوي البشرية وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، حيث أصبح العنصر البشري هو الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي، فالتخطيط للمستقبل نشاط إنساني يمارس على نحو واسع منذ فجر التاريخ؛ فهو قديم قدم وجود الإنسان، وإن اختلفت صوره عما هو عليه الآن[١٧].

**أهميه وأهداف التخطيط التربوي:**

لقد فرض التخطيط التربوي نفسه، لما له من دور كبير في تحديد مكانة النظام التربوي في الاستراتيجية التنموية الشاملة، ويمكن إبراز أهمية التخطيط التربوي في ما يلي:

– له دور إيجابي في التعرف إلى إمكانات المجتمع المعنوية والمالية والبشرية، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة؛ الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

–الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والتدابير والإجراءات، واختيار ما هو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع، وما يناسب الإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة.

– تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة.

–تحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية وترتيبها وفقًا لأولوياتها لحاجات المجتمع.

– ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات برامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة.

–زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو لما يشكله من إبراز للدور الاستثماري للنظام التربوي

– يشكل التخطيط التربوي في كلياته وجزيئاته الوسيلة الرئيسية لتطوير الأنظمة التربوية[١٨].

ومما سبق يمكن القول إن التخطيط التربوي عنصر أساسي في تحديد مستوي الأمة من النمو والتطور لتلحق بركب الأمم المتقدمة كما أن له أهمية كبيرة في نجاح العملية التعليمية والتربوية.

---

[١٧] - احمد محمود الزنفلي(٢٠١٢):التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة التربية والمستقبل العربي (٣ )، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص

[١٨] - رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسه، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص٣٨ .

ومن أهم الأهداف التي يسعى التخطيط التربوي لتحقيقها ما يلي[١٩]:

**الربط بين التربية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية:**

لقد اصبحت التربية استثمارًا حقيقيًا؛ لأنها أداة تكوين الانسان صانع التنمية بكل مجالاتها، وهكذا أصبح في حكم المسلمات أنه لا مجال للتنمية بدون تربية، ومن هنا يأتي التخطيط التربوي كرابط مفصلي بين التربية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية فالنظام التربوي يبني تصوراته وخططه المستقبلية بناءً على الحاجات الاجتماعية والاقتصادية، فإذا كانت المعطيات الاجتماعية والاقتصادية منطلقًا لبناء الخطة التربوية، فإن هذه الأخيرة تعتبر شرطًا رئيسيًا لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل[٢٠].

**زيادة الوعي التخطيطي لدى المسؤولين عن التعليم:**

من الأهداف الرئيسية للتخطيط التربوي نشر ثقافة التخطيط في البلاد وبين عامة الشعب على السواء، والتعرف إلى مفهوم وخصائص وماهية وأهداف ومبادئ وشروط التخطيط التربوي الجيد، وبناء الكوادر التخطيطية الفنية المدربة على عمليات التخطيط التربوي المختلفة والقادرة على استخدام المنهج العلمي والفني التخطيطي من أجل تخطيط تربوي أفضل في نطاق الموارد والإمكانات المتاحة، وتبصير واضعي السياسات التعليمية بالمشكلات التعليمية القائمة في صورة واضحة ومعبرة عن الواقع ليتبينوا أفضل الطرق والخطط لعلاج هذه المشكلات، وتنمية روح العمل الجماعي والتعاوني المشترك بين العاملين في مجال التخطيط التربوي، والتنسيق بين جهود مختلف الأجهزة والجهات العاملة في مجال التعليم والتخطيط له، والإسهام في تعبئة الجهود والموارد والإمكانات المتاحة كافة في المجتمع من أجل مواجهة التخلف[٢١].

**الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية:**

يعد هذا هدفًا جوهريًا للتخطيط التربوي؛ وذلك نظرًا لما ينبغي أن تتضمنه الخطة التربوية من توزيع أمثل للموارد البشرية طبقًا لحاجات كل قطاع، وهذا انطلاقًا من الخلل الملاحظ في الواقع والتوقعات المستقبلية للموارد الجديدة، كما تحدد الخطة التربوية الموارد المادية

---

[١٩]- المرجع السابق، ص ٤٣.

[٢٠]- المرجع السابق، ص٣٨ .

[٢١] - شبل بدران الغريب، أحمد فاروق محفوظ(١٩٩٦):**أسس التربية**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص٣٦٩.

المخصصة لتنفيذها، وهي تسعي إلى توزيع هذه الموارد بشكل يمكن من تنفيذ الخطة دون أية معوقات مادية، وهي في نفس الوقت تتجنب الخلل بالإفراط أو التفريط في توظيف هذه الموارد[٢٢].

**تغيير البيئة التعليمية في الوطن العربي إلى بيئة تعليمية أفضل:**

يسعى التخطيط التربوي إلى تحقيق التوازن المطلوب بين مختلف مراحل التعليم وأنواعه وتخصصاته وفي أعداد المقبولين، وإيجاد بنية تعليمية تزول فيها الحواجز وتمد فيها الجسور بين مختلف أنواع التعليم و مختلف التخصصات داخل النوع الواحد من التعليم، بنية يعطي فيها تأكيد أكثر للتعليم الفني والمهني الذي له ارتباط مباشر بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بنية يتحقق فيها التوازن من الجانب الكمي والجانب الكيفي[٢٣].

**تحقيق الاستيعاب الكامل لمن هم في سن التعليم الإلزامي:**

إن تحديد مدة التعليم الإلزامي هو قرار تتخذه السلطات السياسية في البلد، وتبعًا لهذا القرار السياسي فإن المخططين التربويين ملزمون بتحديد الاجراءات والتدابير العملية لكيفية تحقيقه، لذلك ينطلق المخططون التربويون من المعطيات السكانية لمعرفة عدد المعينين بالتعليم الإلزامي على مدى زمني محدد؛ ليحددوا بعد ذلك الاحتياجات المادية والبشرية والهياكل التعليمية الكفيلة باستقبال جميع من هم في سن التعليم الإلزامي، وبهذا تكون عمليات استيعاب هذا الكم الهائل من المتعلمين هدفًا رئيسيًا يسعى التخطيط التربوي لتحقيقه، ولابد أن تتضمن الخطة التربوية كل الوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف[٢٤].

**تقليل نفقات التعليم واستخدام الموارد المالية المتاحة للتعليم أفضل استخدام ممكن:**

يهدف التخطيط التربوي إلى القضاء على جميع مظاهر الهدر والإسراف في الإنفاق على التعليم وتخفيض كلفة التعليم بما لا يضر بنوعيته، مع العمل على زيادة إنتاجية وتخرج أعداد أكبر، وبنوعية أفضل بنفس القدر من الأموال[٢٥].

---

[٢٢] - رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٣٨.

[٢٣] - شبل بدران الغريب، أحمد فاروق محفوظ(١٩٩٦): مرجع سابق، ص ٣٦٩.

[٢٤] - رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٣٨.

[٢٥] - شبل بدران الغريب، أحمد فاروق محفوظ(١٩٩٦): مرجع سابق، ص ٣٦٩.

**الارتفاع بمستوى التعليم:**

إن مؤشر تقدم المجتمعات لا يعرف بالاستهلاك أو اقتناء الإبداعات التكنولوجية المختلفة، وإنما بالمستوى التعليمي للأفراد، إذ إن توفر التكنولوجيا لا يعني شيء إذا كان الإنسان غير مؤهل تعليميًا لتوظيفها على الوجه المطلوب، إن مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي تتطلب إعطاء أهمية بشكل أكبر للتعليم كمًا ونوعًا، وينبغي أن تتضمن الخطة التربوية نوعين من رفع المستوى التعليمي أحدهما أفقي؛ وهو يعني رفع المستوى التعليمي الجماهيري العام، متدرجًا من محو الأمية إذا كانت منتشرة بشكل كبير إلى المستوى التعليمي الابتدائي فالمتوسط وهكذا، أما الأخر فيعتبر عموديًا وهو يمثل نوعية التعليم من خلال تطوير المناهج واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة ورفع مستوى المعلمين والأساتذة[٢٦].

**إعداد القوي البشرية المدربة لممارسة الوظائف والأعمال الموجودة وما يستجد منها:**

أن يراعى في ذلك ما يلي[٢٧]:

– تقدير القوي البشرية المطلوبة، أي الإعداد للنظام العمالة وتجنب البطالة المقنعة.

– كيفيه تربية وتدريب تلك القوى وتحديد مستوياتها بين قيادية ومتوسطة.

– ضرورة إيجاد الخبرة العملية في المدارس، إذ لم تكن تقدمها المؤسسات الصناعية والزراعية في المجتمع.

–عدم إغفال مشكلات التدريب وخاصة التدريب الفني والعملي إلى جانب الدراسة النظرية.

– تحديد النمو الكمي والكيفي للتعليم؛ أي زيادة إنتاجية التعليم.

– توزيع الخدمة التعليمية توزيعًا جغرافيا يتفق واحتياجات خطه التنمية.

**زيادة إنتاجية التعليم:**

ترتبط زيادة إنتاجية التعليم بعدد المتخرجين منه وكفاءاتهم، فالتعليم باعتباره قطاع إنتاج استراتيجيًا يرتبط بالإنسان فهو محرك للتنمية ومحدد لمساراتها، كما أن زيادة الإنتاج في التعليم تعني أيضًا الحد من الرسوب والتسرب في المدارس، ذلك لأن كل تلميذ راسب هو عبئ إضافي على النظام التعليمي، كما أن كل متسرب يعتبر عبئًا على المجتمع يتطلب

---

[٢٦] - رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٣٩.

[٢٧] - شبل بدران الغريب، أحمد فاروق محفوظ(١٩٩٦): مرجع سابق، ص ٣٧٠.

رعاية خاصة؛ حتى لا يكون عرضة للانحراف، وفي التقليل من الرسوب والتسرب فائدة كبيرة للمجتمع من الناحية الاقتصادية بما يمثله من اقتصاد في النفقات، ومن الناحية الاجتماعية بما يحققه من تنمية ومن مراحل متقدمة في مواجهة الآفات والانحرافات بمختلف أشكالها[٢٨]

**توثيق الصلة بين التعليم النظامي والتعليم الجماهيري:**

إذا كان التعليم النظام ممثلًا في التعليم الرسمي الذي يكون الإشراف المباشر فيه للدولة، فإن التعليم الجماهيري يقصد به ذلك التعليم الذي تمارسه المؤسسات غير الرسمية كالجمعيات والكشافة وغيرها من المؤسسات، وباعتبار الخطة التربوية نظرة شاملة للتعليم بكل أنواعه فإنها تسعى إلى توثيق الصلة بين هذين التعليم وتحديد دور كل منهما في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع[٢٩].

**مداخل التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية:**

يتناول التخطيط التربوي مشكلات تتعلق بكيفية توفير التعليم للجميع ومشكلات تتعلق بالموازنة بين حاجات التنمية من القوي العاملة وما يعرضه التعليم وكيفية الوصول إلي الإستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتعليم وبناءً علي ذلك هناك حاجة ماسة إلي الإعتماد علي مداخل التخطيط التي تستطيع رسم ملامح المستقبل والتنبؤ به والإستعداد لأي تغير والتكيف معه.

**مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم:**

يعرف مدخل الطلب الاجتماعي على التعليم بأنه مجموع الطلب المجتمعي علي التعليم؛ أي مجموع مطالب الأفراد علي التعليم في مكان وزمان ما في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية سائدة[٣٠].

**-مدخل إدارة الجودة الشاملة :**

---

[٢٨] -- رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٤٠.

[٢٩] - - رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٤١.

3-Karalay, G.N. (2005): Integrated approach to rural development; policies, programmes and strategies, Concept publishing Company.

ينحصر مفهوم الجودة الشاملة بالمعايير الواجب توفُرها في عناصر العملية التعليمية، والمتعِلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتي من شأنها أن تلبي احتياجات المجتمع والطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة في إطار البيئة التعليمية[٣١].

**-مدخل الحوكمة :**

يعدُ مصطلح الحوكمة من المصطلحات الإدارية الحديثة والذي يُطلق عليه الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن الطرق والأساليب الحديثة والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة المؤسسة تجاه هذه المبادئ، واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها وبما يحقق أفضل منافع ممكنة للأطراف كافة، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة حقهم[٣٢].

**- مدخل الذكاء الاستراتيجي:**

برز مفهوم الذكاء الإستراتيجي نتيجة للانفجار المعلوماتي الذي أحدث تغيرات بنيوية في بيئة الأعمال انعكست على أداء المنظمات، إذ أصبحت المعلومة ذات بعد استراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي لتلك المؤسسات، والتقاط إشارات عن الفرص المتاحة وتفسير تهديدات محيطها الخارجي، لمحاولة إيجاد حلول تساعد على التكيف معها[٣٣].

**مدخل الشراكة :**

---

[٣١] - Northants, B. (2008): Operation & quality management, Institute of management & foundation, London.

[٣٢] - إبراهيم خليل السعدي( ٢٠١١): حوكمة الشركات ورفع مستوى الانصاف وأثرها في معالجه الأزمة المالية المعاصرة، جزء٢، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص ٢٣

[٣٣] - محمد قاسم الشحات، توفيق عبد الجليل(٢٠١٢): أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسة في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٨، عدد ١، ص٢.

الشراكة هي المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين أطراف معنية بصياغة وتنفيذ عدد من الأهداف، لذا فهي علاقة بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض والاستعداد لتحمل المسؤوليات من خلال توزيع دقيق للمهام، وتعد الشراكة التعليمية من أهم متطلبات التربية الحديثة، ومن أهم دعائم افتتاح المؤسسة التعليمية على محيطها، وانفتاحها على التجارب التعليمية الأخرى والاستفادة من كل الموارد المتاحة؛ بقصد إصلاح وتطوير النظام التعليمي داخل المؤسسة وتجويده، وذلك من خلال إتاحة الفرصة المجتمع ومؤسساته للمساهمة والمشاركة في تطوير العمل التربوي[٣٤].

**مدخل القيادة الاستراتيجية:**

القيادة الاستراتيجية هي القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد، وهي القيادة التي لها القدرة على التوقع والتخيل والتغيير وتوضيح التوجيه الاستراتيجي للتعليم وتحفيز الأخرين ودفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم؛ مما يؤهل التعليم الأساسي لامتلاكه قدرة تنافسية تعزز حصولها على مكانة علمية ومركز أكاديمي متقدم، وتشمل القيادات والوكلاء والمعلمين[٣٥].

**المحور الثاني : مبررات الأخذ بالتخطيط التربوي:**

بدأ الاهتمام ينصب على التخطيط في التربية كأداة علمية جديرة بإنسان العصر الحديث خاصة بعدما اقتنعت الغالبية العظمى من المربيين ومعهم السياسيون والاقتصاديون بضرورة مسايرة التربية لحاجات ومتطلبات التغير العلمي والتقني السريع، وأن هذه المسايرة لا تتحقق إلا في توجيه التربية والإشراف عليها إشرافًا مباشرًا وهو أمر لا يتم إلا بالتخطيط ولذا فإن أهم مبررات الأخذ بالتخطيط التربوي تتمثل فيما يلي:

**-حاجة التخطيط الاقتصادي إلى التخطيط التربوي:**

من أهم المبررات التي دعت المجتمعات الحديثة إلى الاهتمام بالتخطيط التربوي هو شعور القائمين بالتخطيط المركزي العام شعورًا متزايدًا بأن النهضة الاقتصادية لا تحقق أهدافها على الوجه المرضى إلا إذا تناولت التربية والتعليم برعاية كاملة وذلك عبر تخطيط تربوي يلبي

---

٣٤ - جمال الدين محمود مرسي وأخرون( ٢٠٠٧ ): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدور الجامعية للطباعة والنشر، ص ٢٠.

٣٥ - رمزي احمد عبد الحي( ٢٠٠٦) :مرجع سابق، ص ٤٣.

حاجات الاقتصاد، و يصبح التخطيط الاقتصادي اليوم تخطيطًا مشلولًا إلا إذا لازمه تخطيط تربوي كفيل بتلبية حاجاته إلى العمال المؤهلين والمتخصصين في جميع الميادين، بل ازداد الشعور أمام المخططين والاقتصاديين أن التخطيط إما أن يكون شاملًا اقتصاديًا واجتماعيًا وتربويا معًا أو لا يكون[٣٦].

**-اعتبار التربية مشروعًا عن توظيف رؤوس الأموال لا لاستهلاكها:**

ترتبط قدرة المجتمعات في تحقيق التنمية التي تطمح إليها بمجموعة من التصورات والاستراتيجيات والبرامج التي تضعها وتنفذها، مستفيدة من إرثها الحضاري مدركة لظروف الحاضر وتحدياته، والتحسب للمستقبل ومتطلباته، وقناعته بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية في التنمية وأن التعليم هو الركيزة الأساسية في إعداد رأس المال البشري وتكوينه؛ لفرض تلبية متطلبات مشروعات النهضة الوطنية وتحقيق الازدهار والتنمية للمجتمع، فالتعليم يعد من المقومات الأساسية في بناء أي مجتمع[٣٧].

**-ديناميكية التخطيط التربوي تبعًا للمستجدات:**

قد يضع التطور العلمي والاقتصادي، وما يصاحب ذلك من تقدم ملموس في الحياة الاجتماعية، المجتمع أمام مهمات جديدة يجد نفسه مضطرًا، إذا أراد الوفاء بها، أن يبحث عن وسائل علمية تعينه على تغيير وجه التربية وإحداث انقلابات فيها بحيث تستجيب لهذا التغيير العلمي والاقتصادي الواسع وتساعده في نفس الوقت على التنبؤ بأثر هذا الانقلاب في مستقبله، وهذا لا يتحقق إلا برسم تخطيط تربوي يقيم وزنًا لهذه الحاجات المستجدة ويتلاءم مع متطلبات الانتقال السريع والمستمر[٣٨].

**- التكامل بين مشكلات التربية وحلولها:**

هذا المبرر على عكس المبررات السابقة ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي هو مبرر ينبثق من حاجة التربية نفسها إلى التخطيط لا من حاجة اقتصاديه بحتة، فالتربية كما أكدت

---

[٣٦] - بولجراف بختاوى، فؤاد عبد الغنى (٢٠١٦): التخطيط التربوي مبرراته ومشكلاته، الجزائر، مجلة الحوار الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مجلد(٥)، عدد(١)، ص ٩٨.

[٣٧] - ياسر مصطفى الجندي وأخرون( ٢٠٢١ ): التربية و فلسفه القيم، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، ص١٠٠.

[٣٨] - بولجراف بختاوى، فؤاد عبد الغنى (٢٠١٦):مرجع سابق، ص ٢٥٥.

الدراسات الحديثة، هي نفسها في حاجة إلى التخطيط وإلى تغيير فلسفته تبعًا للقضايا التربوية نفسها مثل طريقة التدريس وطرق التعليم الفني، فكل شيء في حقل التربية يرتبط بكل شيء، وليس هناك ميدان تتشابك فيه الأجزاء وتستمد معانيها من السياق الذي توجد فيه ومن الكل الذي تنتسب إليه كميدان التربية والتعليم؛ لذلك فإنه من الصعوبة رسم خطة تربوية لجانب من جوانب التعليم دون غيره، بل يقتضي الأمر وضع خطة تربوية شاملة تتناول جميع مراحل التعليم بمختلف أنواعه وتحيط بالمسألة التربوية من جميع جوانبها وأطوارها[٣٩].

**المحور الثالث: الإطار الفكري للميزة التنافسية بالتعليم:**

يشير التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية إلى أن بداية التركيز على هذا المفهوم في أدبيات علم الإدارة كانت في السبعينيات من القرن الماضي وأنها كانت تتخذ منحنى اقتصاديًا يركز على تحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة عن طريق تحقيق أكبر قدر ممكن من التوسع والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الحصص السوقية وتحقيق أعلى معدل من المبيعات والأرباح ومن ثم تحقيق الريادة والسيطرة بصرف النظر عن مستوى جودة المنتج.

وفي فترة الثمانينيات من القرن الماضي ابتعد المفهوم عن التركيز على احتياجات العميل ورغباته وصار يركز على صياغة الاستراتيجيات وتشكيلها بما يساعد على تحقيق الريادة عن طريق تجزئة السوق والتركيز بفاعلية على قطاعات أو مناطق سوقية بعينها دون غيرها أكثر من المنافسين وتقليل التكاليف والتمايز بالمنتجات مقارنة بما ينتجه المنافسون من منتجات أو خدمات مماثلة، وفي فترة التسعينيات من القرن الماضي تحول مفهوم الميزة التنافسية إلى المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية من خلال تبني الفكر الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية كأدوات يمكن من خلالها تقديم خيارات استراتيجية تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق الميزة التنافسية انطلاقًا من الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة لدي المؤسسة بمختلف أنواعها[٤٠].

---

[٣٩] - بولجراف بختاوى، فؤاد عبد الغنى (٢٠١٦):مرجع سابق، ص٢٥٤.

[٤٠] -الهلالي الشربيني (٢٠١٩):التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها في مؤسسات التعليم قراءة تحليل لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٨/٢٠١٧ مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٦، عدد ١١٧، ص ٤٦.

**ماهية الميزة التنافسية ومفهومها :**

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي نظراً لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن رؤى علماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية وهذا الاختلاف يرجع إلي الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية ، حيث اهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة، ومن المعروف لدى المشتغلين في الحقل التربوي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولا في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنه انتقل تدريجيا إلى مجال التعليم وعليه يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية بدا ينتقل مؤخرًا إلى حقل التعليم حيث تشهد المؤسسات التعليمية تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم بين المؤسسات التعليمية على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات وهذا يضع المؤسسات التعليمية المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلى والدولي .

وتعرف الميزة التنافسية في التعليم الأساسي أن تكون المدارس قادرة على الاستفادة مما لديها من قدرات وإمكانات مختلفة من خلال بعض الإجراءات والآليات الاقتصادية والإدارية والسياسية التي تتخذها لتقديم خدمة تعليمية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وإرضاء عملائها (من أولياء الأمور والتلاميذ ) وإعداد التلاميذ بشكل مميز وفريد بحيث لا يتمكن المنافسون الأخرون من اللحاق بها ويكون هناك طلب مستمر عليها لما تتمتع به من إشباع لحاجات العملاء لأن ما تتمتع به من سمات أصيلة في مدارس التعليم الأساسي[٤١].

**مراحل الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي :**

[٤١]- بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠١٩): تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، دراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع١٠٣، ص ٢٢٧.

تمر الميزة التنافسية بمجموعة من المراحل المتداخلة نوعاً ما في مرحلة التعليم الأساسي وهي: **مرحلة التقديم** : وتعد أطول مرحلة تمر بها المؤسسة التي أنشات الميزة التنافسية بسبب أنها المرحلة التي يتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها إلي المجتمع .

**مرحلة التبني** : وهي مرحلة جني وقطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيها تعرف الميزة روجاً وولاءً من طرف العملاء والمشترين وبالتالي تحقق المؤسسة أكثر ربح لها في هذه المرحلة .

**مرحلة التقليد** : نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها الأرباح لمالكيها يحاول المنافسون تقليدأو محاكاة هذه الميزة مما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً فتنخفض نتيجه بذلك وتتراجع أسبقية المؤسسة بعد توافر البدائل لدى المنافسين والتي غالبا ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف، خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق[٤٢] .

ويتضح من المراحل السابقة أنه من الأمور الضرورية أن يكون للتعليم الأساسي متمثلا في المسؤولين عنه سواء على المستوى القومي أو المحلي أوعلى مستوى المؤسسة بالبحث عن النقاط التي من الممكن أن يتميز بها عن غيره من المراحل التعليمية الأخري على المستوى المحلي والعالمي ومن ثم بذل كل الجهود سواء كانت فكرية أم مالية أم إدارية أم اقتصادية والتي من الممكن أن تسهم في بناء وتحقيق الميزة التي تم التوصل إليها وتطويرها ومن ثم تطبيقها وعرضها ومن ثم الإنتقال إلي جني ثمار الميزة التنافسية التي تظهر من خلال الإقبال على مدارس التعليم الأساسي و رضاء العملاء (التلاميذ وأولياء الأمور) عن الخدمات المقدمة في المدارس إلا أن هذا الوضع لا يبقى طويلا نظراً للتغيرات المجتمعية المختلفة وسعي المراحل التعليمية الأخرى المحلية والعالمية إلي الحصول على ميزات تنافسية تمكنها من السيطرة على الأسواق العالمية .

**وللميزة التنافسية خصائص تتسم بها دون غيرها ومن هذه الخصائص ما يلي :**

---

[٤٢]- نبيل محمد مرسي( ٢٠٠٣ ) :الإدارة الاستراتيجية تكوين تنفيذ استراتيجية التنافس، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٨٥.

– مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
– متجددة حيث تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلة.
– نسبية حيث أنها تحقق بالمقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
– صعوبة في تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين ولذلك يمكن الدفاع عنها.
– حاسمة بمعنى أنها تتيح للمدرسة عامل السبق والتفوق على المنافس[٤٣].

ومما سبق تري الباحثة أن من خصائص الميزة التنافسية للمدرسة هي أن تتسم ميزاتها التنافسية بالاستمرار والاستدامة والنسبية مقارنة بالمدارس الأخرى في فترات زمنية مختلفة وأن تكون ميزاتها التنافسية متجددة وفق معطيات بيئة المدرسة وأن تتسم بالمرونة بحيث يمكن استبدالها بأخرى وأن يتم استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترغب المدرسة في تحقيقها ويمكن للمدرسة التنوع في مميزاتها التنافسية والاستمرار فيه .

**ـ أسس الميزة التنافسية :**

هناك مجموعة من الأسس وأهم هذه الأسس والتي كثيراً ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا هي التكلفة – الجودة – المرونة – الأبداع – التسليم

١– التكلفة : يعد عنصر التكلفة من أهم أسس التنافسية لإرتباطه بتحديد أسعار الخدمات التي تقدمها وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج بمعنى أن التنافسية لمؤسسة تعليمية تثبيت كلما تمكنت الموسسة من تخفيض تكاليف خدماتها فالمؤسسة التعليمية التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدني نسبة مقارنه بالمنافسين في المجال ذاته، فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق، ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد، كما أن تخفيض الكلفة يتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمات بأسعار أقل، أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية[٤٤]، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المؤسسات التعليمية تستطيع تقليل التكاليف

---

[٤٣]– حسن علي الزغبي(٢٠٠٥): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص٢٥.

[٤٤]– يوسف مسعداوي النسور(٢٠٠٧) : اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي ،كتاب ،عمان ، دار وائل للنشر، ص ٤٧.

ولكن التحدي هو ما إذا كان بالإمكان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب بمخرجات التعليم، ورفع الأسعار، والبقاء في السوق، ودخول أسواق جديدة، وتقديم خدمات جديدة أو تقديم مزيد من تلك الاستراتيجيات في عدد محدود من المؤسسات، والعديد من المؤسسات التعليمية تقوم الآن بإجراء تحول هيكلى إستراتيجي حول كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وهكذا فإن اعتماد استراتيجية التميز على تكنولوجيا المعلومات والإفائدة منها في تميز التعلم و التعليم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي كما أن دمج الإنترنت في الاستراتيجية العامة للمؤسسة يجعل من هذه التكنولوجيا القوية الجديدة قوة محركة للميزة التنافسية[٤٥]

وترى الباحثة أن التحكم في التكاليف يمثل بعداً تنافسيا يمكن تحقيقه من خلال اهتمام مستمر لكل مسئول داخل مؤسسات التعليم الأساسي من أجل اكتساب الميزة التنافسية، ولذلك يجب عليها أن تبحث عن طرق كثيرة ومختلفة لتخفيض تكاليف نشاطها وبشكل مستمر وذلك لأن تخفيض التكاليف ليس أمر عشوائي يمكن أخذه بلا دراسة، ولكنه أمر شاق يتطلب تحسيناً مستمراً وبحوثاً متواصلة من أجل أن تكتشف مصدراً واحداً لتحسين وتخفيض التكاليف على ألا يؤثر ذلك على الكفاءة الفعلية للمؤسسة التعليمية .

٢-الجودة : تقاس الجودة من خلال ما تحققه الخدمات من قبول لدى العملاء ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم ذي سمعة جيدة و تقلل الجهد والوقت الذي يبذل في إصلاح عيوب المنتج و ينبغي النظر للجودة أيضاًعلى أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه مما يجعله أكثر إرتباطا بالمؤسسة[٤٦]ويمكن تصنيف الجودة إلي:

---

[٤٥]- أحمد خليل الحسيني واخرين (٢٠١٣) : إدارة الجودة الشاملة وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بابل للعلوم ، العدد الرابع، ٢٠١٣.

[٤٦] -على الناظر (٢٠٠٩ ) : دورتكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية، الملتقي الوطني الاول حول الجامعات الفلسطينية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد

أ-جودة المنتج : هي الغاية من إنشاء مستوى مناسب من جودة المنتج وهي التركيز على إحتياجات العملاء ويختلف مستوى الجودة في تقديم الخدمات بسبب السوق المستهدف ومن مميزات الخدمات عالية في الجودة إرتفاع أسعارها في السوق.

ب- جودة في العميل : هي الغاية من إنتاج منتجات خالية من العيوب لأن العملاء يرغبون في تحقيق أهدافهم دون أية عيوب.

وترى الباحثة أن لتحقيق الجودة الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي أمر مهم لضمان قدرة النظام التعليمي على تحقيق الميزة التنافسية وإن كان تحقيق متطلبات العميل في مرحلة التعليم الأساسي يختلف عن تحقيق متطلباته أو إرضائه من خلال السلع المختلفة وذلك لأن جودة الخريج في مرحلة التعليم الأساسي لا يمكن أن تصل إلي نهايتها في مرحلة التعليم الأساسي وحدها فإذا كانت مرحلة التعليم الأساسي تريد أن تحقق الجودة فلابد لها من التعرف على مقدار الفجوة بين توقعات العميل وطبيعة الخدمة المقدمة والسعي بأن تكون طبيعة الخدمات داخل المدرسة أعلى من توقعات العميل .

١- المرونة : إن كلا من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلائم مع رغبات العملاء .

وتعرف المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام، وتعني قدرة العمليات علي التغير من خدمة إلى أخرى أو من العميل إلى أخر بأقل تكلفة ، أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة بصورة مستمرة[٤٧] وتتجلي المرونة في نوعين:

أ- مرونة المنتجات : وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيير في التصميم والناتجة عن تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية .

[٤٧] -عبد الستار العلي( ٢٠٠٠ ) : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، عمان، دار وائل للنشر، ص ٤٤.

ب- مرونة الحجم : القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب[٤٨].

ومما سبق يتضح أن المرونة ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأساسي من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث فى تقديم الخدمات بما يناسب العملاء.

٢- الإبداع : يعد الإبداع أهم بعد من أبعاد الميزة التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلي المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، وعمليات الإبداع التي يتحقق لها النجاح يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة بالتفرد بتمييز نفسها، وبالتالي إختلافها وتميزها فضلاًعن فرض أسعار عالية لخدماتها أو انخفاض تكليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيه[٤٩]وفي ظل المنافسة الشديدة يظهر بوضوح دور الإبداع كعامل حاسم في ترجيح كفة مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وخصوصا عند تشبع الأسواق بالعروض فإن غالبية المؤسسات تلجأ إلي استراتيجية تخفيض التكلفة لكن المؤسسة المبدعة تعول على الخدمات المبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعراً، إلا أنها غالباً ما تتحقق أرباحاً جيدة عن طريق استقطاب الزبائن الذين يركزون على التميز الخدمي المبدع، وعند هذا المستوى نقول المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحاً مالية كلما اشتدت المنافسة أكثر[٥٠]ولذلك تعطي المؤسسات التعليمية موضوع الإبتكار إهتماماً كبيرً، وأما

---

[٤٨]- إسماعيل صبحي كحيل( ٢٠١٦) : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، ص ٤٩.

[٤٩]-رفاعي محمد الرفاعي، محمد أحمد عبد المتعال(٢٠٠١): الادارة الاستراتيجية، كتاب، عمان، دار المريخ للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، ص ٢٠١.

[٥٠] -جوبر محمد(٢٠١٢) : إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجيي- الأشواط ص.٨١

الإندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المؤسسات فإنها دوافع نحو إقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة، أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المؤسسات لتعزيز قدرتها على إبتكار منتجات أو خدمات بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية وحتي تحافظ مؤسسات التعليم الأساسي على الإبداع داخل أنظمتها، وفي خصائص خريجيها يتوجب عليها التركيز على وظائف البحث والتطوير والتصميم وزيادة الإنفاق عليها والجودة العالية للخدمة وإمتلاك القدرة على تطوير معدات الانتاج[٥١].

وبذلك أصبح تشجيع الإبداع في التعليم الأساسي أمراً ضرورياً من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وقد إزدادت أهمية الإبداع فى تحقيق الميزة التنافسية في ظل إزدياد حدة المنافسة بين مدارس مرحلة التعليم الأساسي المحلية والعالمية، وذلك لتجنب الخروج من التصنيف العالمي العالمي للتنافسية فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً الأداء داخل مدارس التعليم الأساسي على إختلاف أنواعها بطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلي التوقف ، فلابد أن تقوم بإعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي بشئ جديد ويتم من خلاله التوصل إلي حل لمشكلة ما، أو إلي فكرة جديدة وتطبيقها .

٣- التسليم: ظهر التسليم كبعد له أهمية بعد أن إزدادت أهمية الوقت للعملاء وإزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات فالكثير من المؤسسات تسعى إلي توسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال الخدمة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم خدمات جديدة بأوقات سريعة، وخصوصا في الخدمات التي يكون عمرها قصير[٥٢] وقد قسم بعد التسليم إلي قسمين هما: ١-سرعه التسليم : وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات إلى العملاء بأسرع وقت ممكن .

٤- اعتمادية التسليم: وتعني قدرة المؤسسة على تقييم الخدمات في الموعد أو قبل الموعد المستحق للتسليم .

---

[٥١] -علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ( ٢٠٠٩) : إدارة المعرفة، الأردن، دار الصفاء للنشر.

[٥٢]- أحمد خليل الحسيني واخرين (٢٠١٣) : اداره الجودة الشاملة وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية مجلة بابل للعلوم الإنسانية العدد الرابع ٢٠١٣،ص ٥ .

يتبين من السابق أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية لتخفيف الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الأساسي للمنافسة بين المؤسسات التي تقوم بالدور نفسه في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في الإعداد بأقصروقت ممكن، وأن هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت وهي سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير، ويلاحظ أن بعد التسليم يظهر بشكل أوضح في الشركات في تقديمها للمنتجات وتصميمها لمنتجات جديدة وتقديمها للزبائن ولكن في مؤسسات التعليم الأساسي تظهر في الالتزام بأوقات الحصص، وبداية ونهاية الفصل الدراسي ومدى الالتزام بالأهداف التي تسعى إليها وتحقيقها في وقتها وسرعة إجراء التطوير داخل المؤسسة .

- أهمية الميزة التنافسية :

– للميزة التنافسية أهمية كبيرة يمكن تحديدها في التالي[٥٣]:

١– أنها تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .

٢– أنها تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في الخدمات المقدمة للمستفيدين .

٣– أنها تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين وتحفيزهم لاستمرار التعامل معها

٤– تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

٥– تجعل للعملاء قيمه تلبي احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

٦– تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء.

معوقات تحقيق الميزة التنافسية :

إن تحقيق المدرسة للميزة التنافسية في بيئاتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المدرسة عدة عقبات تمثل قيوداً على قرارات المدرسة في التحول والتغير والتطوير، والتي تحد من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسية وتتمثل بعض هذه المعوقات فيما يلي[٥٤]:

---

[٥٣]- طاهر محسن، صبحي وائل محمد( ٢٠٠٩ ):الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص٥٠.

الأسواق العالمية والتكتلات التي تضع عقبات وحواجز لدخول المنافسة.
وجود تشريعات وقوانين تستخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أية مؤسسة تربوية منافستها.
غياب القيادة الإدارية الناجحة مما يعيق التنمية الإدارية.
عدم وجود رقابة إيجابية تقضي على الانحرافات داخل المدرسة .
غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المدرسة
عدم استخدام المدرسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة .
ندرة الكفاءات والمهارات والقدرات والموارد البشرية والفكرية والمادية والتقنية.

**آليات تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي باستخدام مداخل التخطيط التربوي:**

يمكن ان يتم ذلك من خلال مساعدة المتخصصين علي فهم أداء النظام التعليمي وقدراته ثم كيفية ربط التحليل بدورة التخطيط التربوي وصنع السياسات التعليمية وذلك من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على إجراء تحليل كمي ونوعي لقطاع التعليم وفقًا للخطوات التالية:

١-تحليل قطاع التعليم وعلاقته بالسياسات التعليمية.

٢- تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل قطاع التعليم ومصادر الحصول عليها وطرق معالجتها وتحليلها.

٣-كيفية تحليل قطاع التعليم وفق العناصر الرئيسية المتعارف عليها في الممارسات العالمية. ٤-كيفيه ربط نتائج تحليل قطاع التعليم بدورة التخطيط التربوي وصنع السياسات التعليمية[٥٥].

---

[٥٤]- عمر عبد النبي الطلحي، عبد الكريم المدرسي ( ٢٠١١ ): دور الأعمال الإلكترونية في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد السادس، طرابلس، ليبيا، ص٣٥.

[٥٥]-علي حسن حورية، السعيد حسن الشامي(٢٠٢١) : دليل استراتيجيات تحليل قطاع التعليم، إنتاج المركز الإقليمي للتخطيط التربوي، القاهرة، ص٣.

**ثالثًا: نتائج البحث:**

أسفر البحث عن العديد من النتائج التي ترجع إلى الإطار النظري وهذه النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

١-قلة توفر البيئة التعليمية التي يتوفر بها المباني والمعامل والمختبرات ومصادر المعرفة.

٢-ضعف طرق التدريس الجيدة التي تتيح إعداد الخريجين المقابلة سوق العمل والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي المدارس المحلية أو الدولية.

٥- ضعف المشاركة المجتمعية وربط المدارس بمؤسسات المجتمع المحلي.

٦- ندرة تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية لدى الافراد النابهين المتميزين.

٧- قلة وجود أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية.

٨- ضعف رواتب العاملين بالمدرسة وعدم مناسباتها مع المستويات السائدة في سوق العمل من المدارس الدولية.

٩- ندرة وجود القيادة الإدارية الناجحة مما يعيق التنمية الإدارية.

**رابعًا: التوصيات:**

في ضوء ما تقدم يمكن تقديم عدد من التوصيات لتحقيق الميزة التنافسية التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط التربوي على النحو التالي:

١- توفير المعلومات الضرورية والتاريخ للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها بالمدرسة

٢- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المدرسة.

٣- مسايرة المدرسة للتطورات الحديثة بأجهزة التعليم.

٤- يجب اعتماد مدارس التعليم الأساسي على أكثر من مصدر للميزة التنافسية.

٥- توفير نظام يضمن نجاح وتطوير مستمر لبرامج إعداد المعلم.

٦- عقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية لكل من المعلمين والعاملين بالمدرسة.

٧- المحافظة على اللغة العربية ومقاومة انحسارها داخل المدارس في مواجهة اللغة الأجنبية.

٨- ضرورة تكاتف الجهود بين ما تقوم به المدرسة وما يعايشه الطالب في المنزل، وما تقدمه المؤسسات التربوية الأخرى من أجل تطوير التعليم.

٩- تشجيع العاملين والمعلمين عن طريق اعتماد الحوافز المختلفة لرفع كفاءتهم.

**خامسًا: مقترحات البحث:**

إن مجال البحث ما زال في حاجة لمزيد من البحوث ومن أهمها:

١- تطوير التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاتجاهات الحديثة للتنافسية العالمية.

٢- المتطلبات التربوية لتحقيق الميزة التنافسية في مرحلة التعليم الأساسي.

٣- مدخل الجودة والاعتماد لتحقيق الميزة التنافسية في التعليم الأساسي بمصر.

## المراجع العربية :

١. إبراهيم خليل السعدي( ٢٠١١): حوكمة الشركات ورفع مستوى الانصاف وأثرها في معالجه الأزمة المالية المعاصرة، جزء٢، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص ٢٣

٢. أحمد خليل الحسيني واخرين (٢٠١٣) : إدارة الجودة الشاملة وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بابل للعلوم ، العدد الرابع، ٢٠١٣.

٣. احمد محمود الزنفلي(٢٠١٢):التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة التربية والمستقبل العربي (٣ )، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص

٤. إسماعيل صبحي كحيل( ٢٠١٦) : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، ص ٤٩.

٥. بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠١٩):تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، دراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع١٠٣، ص ٢٢٧.

٦. بولجراف بختاوى، فؤاد عبد الغنى (٢٠١٦): التخطيط التربوي مبرراته ومشكلاته، الجزائر، مجلة الحوار الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مجلد(٥)، عدد(١)، ص ٩٨.

٧. جمال الدين محمود مرسي وأخرون( ٢٠٠٧ ): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدور الجامعية للطباعة والنشر، ص ٢٠.

٨. جوير محمد(٢٠١٢) : إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجيي- الأشواط ص.٨١

٩. رفاعي محمد الرفاعي، محمد أحمد عبد المتعال(٢٠٠١): الادارة الاستراتيجية، كتاب، عمان، دار المريخ للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، ص ٢٠١.

١٠.رمزي أحمد عبد الحي( ٢٠٠٦): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسه، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص٣٨ .
١١. شبل بدران الغريب، أحمد فاروق محفوظ(١٩٩٦):أسس التربية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص٣٦٩.
١٢.طاهر محسن، صبحي وائل محمد( ٢٠٠٩ ):الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص٥٠ .
١٣.عبد الستار العلي( ٢٠٠٠ ) : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، عمان، دار وائل للنشر، ص ٤٤.
١٤.عبير شوقي أنور، خلف محمد البحيري، إيمان عبد الرحمن ( ٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، كلية التربية، عدد١، مارس، ص٣١٨.
١٥.عصام الدين بربر آدم (٢٠٠٦):التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ص ٤٠.
١٦.علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ( ٢٠٠٩) : إدارة المعرفة، الأردن، دار الصفاء للنشر.
١٧.علي الناظر (٢٠٠٩ ) : دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية، الملتقي الوطني الاول حول الجامعات الفلسطينية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد
١٨.علي حسن حورية، السعيد حسن الشامي(٢٠٢١) : دليل استراتيجيات تحليل قطاع التعليم، إنتاج المركز الإقليمي للتخطيط التربوي، القاهرة، ص٣.
١٩.عمر عبد النبي الطلحي، عبد الكريم الدرسي( ٢٠١١ ):دور الأعمال الإلكترونية في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد السادس، طرابلس، ليبيا، ص٣٥.
٢٠.فاروق شوقي البوهي (٢٠١١ ):التخطيط التربوي عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية ودور المتغير للمعلم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص٣٥.
٢١.محمد قاسم الشحات، توفيق عبد الجليل(٢٠١٢): أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسة في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٨، عدد ١، ص٢.
٢٢.محمد كنوش(٢٠١٥):دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، ع١١، ج(٣٥)، ص٨٦.
٢٣.محمود مصطفى وعماد بدوي (٢٠١٨ ) : تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، ، المجلة التربوية لكلية التربية، سوهاج ، عدد ٥٣، ص ٣٤٣.

٢٤.مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار(٢٠٢١) : المؤشر العالمي لتنافسية المواهب الصادر عن جامعة "إنسياد ، مجلس الوزراء، مصر، القاهرة.

٢٥.نادية حسن السيد علي ( ٢٠١٨ ) :القدرة التنافسية بالجامعات العربية وهم أم حقيقة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة "الواقع واتجاهات المستقبل"، فبراير، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، أسد، ص٣٦١.

٢٦.نبيل محمد مرسي( ٢٠٠٣ ) :الإدارة الاستراتيجية تكوين تنفيذ استراتيجية التنافس، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٨٥.

٢٧.نسرين صالح محمد ( ٢٠١٨ ) : الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مجلد ٤٢، عدد٣، ص٢٣٥.

٢٨.الهلالي الشربيني (٢٠١٩):التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها في مؤسسات التعليم قراءة تحليل لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٨/٢٠١٧ مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٦، عدد ١١٧، ص ٤٦.

٢٩.ياسر مصطفى الجندي وأخرون( ٢٠٢١ ): التربية وفلسفه القيم، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، ص١٠٠.

٣٠.يوسف مسعداوي النسور(٢٠٠٧) : اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي ،كتاب ،عمان ، دار وائل للنشر، ص ٤٧.

## المراجع الأجنبية

1. Dash,M.(2004):Education in India: Problems and Perspectives, Atlantic Publishers and Distributors, Delhi.
2. Hana Krskova & Chris Baumann( 2017).School Discipline, Investment, Competitiveness and Mediating Educational Performance, International Journal of Educational Management, Vol 31, April, Emerald Publishing Limited, U.K.,p 293.1
3. Karalay, G.N. (2005): Integrated approach to rural development; policies, programmes and strategies, Concept publishing Company.

4. Keren Dickson( 2014)." We are at work" Economics The problem of building the identity of teachers in the foundation stage, Johannesburg, University of Witwatersrand, South African Journal of Childhood Education, Jun v4 n1 p155.
5. Meggan Taylor Trevey, 2008 : STEM Education- Bolstering Future American Competitiveness, Council of States Governments, U.S.A.
6. Northants, B. (2008): Operation & quality management, Institute of management & foundation, London.
7. Varnes Claus,(2010),'In tegrating Business Models Competitive Advantage', Department of operation Management,p.49.