

آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية

إعداد

سيد حسين إبراهيم حسين

إشراف

أ. م. د. د / منار محمد جابر
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة بني سويف

أ. م. د / مريم محمد الشرقاوي
الإدارة التعليمية المساعد المتفرغ
كلية التربية – جامعة بني سويف
(رحمة الله عليها)

هدف البحث إلى الاستفادة من بعض النماذج العالمية للتميز في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، وسار البحث وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للميزة التنافسية، بالإضافة إلى عرض لبعض نماذج التميز تشمل نموذج ديمينج الياباني، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، والنموذج الأوربي للتميز، ثم عرض لواقع الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة، وتضمنت الخطوة الأخيرة آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز .

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، المدارس الخاصة، النماذج العالمية للتميز .

Abstract

Achieving the Competitive Advantage of in Egypt Private Schools in the light of some International Models

The aim of this research is to benefit from some global models of excellence in achieving the competitive advantage in private schools. In order to achieve this goal, the study used the descriptive approach. The research proceeded according to this approach in a set of steps that began with the general framework of the research, then clarification of the theoretical framework of competitive advantage, and some models of excellence, including the Japanese Deming model, the American Malcolm Baldrige model, and the European model of excellence, then a presentation of the research results. The last step included proposed mechanisms to achieve the competitive advantage in private schools, in the light of some International Models

Keywords: the competitive advantage - models of excellence - private schools.

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من إنتشار للعولمة، وزيادة معدلات الصراع، وإحتدام المنافسة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، وما تبعة من تغير في طبيعة العمل بالإضافة إلى ضعف الموارد الاقتصادية المتاحة لهذه المؤسسات، وزيادة المطالبة بمحاسبية عن جودة الأداء التعليمي، وتفعيل الرقابة المجتمعية عليها، وتعدد معايير فعاليتها، وفعالية قادتها ومعلميها، والدعوة المستمرة إلى تحسين معايير اختيارهم، ولقد دعا ذلك كلة

الدول المختلفة إلى إصلاح أداء هذه المؤسسات، وتعظيم قدرتها على المنافسة بالسعى المستمر لتطوير جودة أدائها وتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمة تعليمية بما يمكنها من التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة بكفاءة وفعالية .

يعد تفعيل الميزة التنافسية من نقاط في المؤسسات التعليمية من حيث التميز والريادة، ونظرًا لتزايد عدد المدارس الخاصة وزيادة الالتحاق بها، والذي قد يعود إلى أن هذه المدارس لديها بنية تحتية، ومواد تعليمية مناسبة، وتستثمر مبالغ طائلة لتحقيق ميزة تنافسية في المجال الأكاديمي (Wambua, 2014)، وبالتالي فإن كل مدرسة تهتم بتسويق نفسها والتنافس مع الآخرين، وإعطاء الأولوية لأخذ زمام المبادرة في تحقيق الجودة المرموقة لمخرجاتها، وهذا يتطلب التميز في خدماتها لضمان إرضاء عملائها. (Hamadat, 2021, PP15-38)

وتعبر الميزة التنافسية عن عملية تتابعية تدرج من رفض الواقع بقيوده، ومحدداته، وأوجه القصور فيه إلى إيجاد واقع جديد أفضل من حيث إمكانياته، وقدرات موارده البشرية، ثم الاستمرار في التحسين المستمر لهذا الواقع، وتطويره، والوصول به إلى قمة جديدة يتفوق عندها على الآخرين. (الخضيرى، ٢٠٠٤، ٢٤، ٢٥)، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء، وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين. (السلمى، ٢٠٠١، ٩٧)

ونظرًا لحرص أولياء الأمور على نوعية التعليم الذي يقدم لأبنائهم، في المدارس الخاصة، كي يتمكنوا من تطوير ذواتهم، وتشكل لديهم حصيلة من المعرفة، تساعد على مواكبة التحديات المعاصرة في مجال التعليم، فقد توجهت هذه المدارس لمراعاة جودة التعليم، في كافة ممارساتها وأنشطتها، كي تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، والتي يضمن لها مكانتها وسمعتها ضمن المدارس. (الحوامدة، وطناش، ٢٠١٩، ٣٠-٤٨)

وهذا ما جعل المدارس الخاصة في ظل ما تفرزه بيئاتها من تحديات مثل: زيادة التنافسية ونقص الموارد إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر، وفي سعيها نحو تحقيق هذه الأهداف اتجهت الي تسويق ذاتها وخدماتها،

كوسيلة يمكن أن تحقق لها مستويات عالية من الأداء من ناحية، وتضمن لها البقاء في بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ص ٥)، وأن أهم ما يميز المدارس الخاصة اتباعها السوق، لجذب الطلبة والاحتفاظ بهم، من أجل أن تكون قادرة على الاستمرار، ولتحقيق ذلك يجب عليها تحقيق متطلبات الميزة التنافسية، والتي تتمثل في إدارة المعرفة، والمعرفة السوقية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة موارد التقنية. (العيد، ٢٠١٨، ٥٢٧-٥٧٣)

وتساعد النماذج العالمية للتميز بشكل كبير في تحقيق نجاح ملحوظ في قيادة العاملين بالمدارس الخاصة ورعايتهم، وتطوير قدراتهم، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، لتحقيق الأداء المتميز، وتحفيزهم، وحثهم على تجاوز المشكلات الإدارية التي يواجهونها، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما أسهم في تحقيق الاستفادة المثلى من مواردها البشرية المتاحة بالإضافة إلى دعم هيكلها التنظيمية، وتطوير أنظمة العمل بها، وتحديثها ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة مستمرة من خلال وضع السياسات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، والاستغلال الأمثل لتقنية المعلومات، وممارسة أساليب الإبداع والابتكار الإداري، لتبسيط الإجراءات وترشيد الصرف المادي. (الزهراني، ٢٠٠٩، ٩)

ووضع ديمنج معايير لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتمثل في (وضع أهداف ثابتة لتحسين أداء المستفيد من الخدمة التعليمية، وتزويده بخبرات تعليمية تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل، تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة، عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب، توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة، التحسين المستمر للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس، الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية، الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة، تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات، كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف

الاقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء، التخلي عن الشعارات، تحسين العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمستفيدين من الخدمة التعليمية، الاهتمام بالتدريب والتعلم الذاتي، تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث التغيير اللازم لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع). (عبدالهادي، ٢٠٠٥، ١٢٣)

ويستند نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي للتميز إلى سبعة معايير أساسية تتمثل في توافر قيادة ذات رؤية، تغيير ثقافة العاملين، وحدة الثقافة المتعلقة بالجودة، فعالية التخطيط الإستراتيجي، توافر المنظومة التنظيمية الملائمة، التركيز على العمليات، تحقيق رضا العملاء. (Hertz, S, 2009, P6)

ويعتبر نموذج التميز الأوربي من أشهر نماذج جودة وتقويم الأداء للمدارس، وقام بتصميم هذا النموذج وتطبيقه المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation For Quality Managemen وذلك في عام ١٩٩٢م، ويتيح هذا النموذج تقويم أداء المدارس بسهولة ومقارنة أدائها بالمدارس الأخرى، كما أن تكلفته بسيطة وإجراءاته غير معقدة. (Naional Board of Educaion, 2005))

ويهدف نموذج التميز إلى تحقيق العديد من الفوائد للمدرسة حيث إنه يقدم مجموعة من الحقائق لتحديد جوانب القوة في المدرسة، ومجالات التحسين والتطوير، وقياس التقدم في الأداء بصورة دورية مستمرة، ويعلم الأفراد ويزودهم بالمفاهيم الأساسية، والأطر المرجعية للإداء والتحسين والتطوير، وكيفية الارتباط بين القيام بمسؤولياتهم، وأداء واجباتهم، ويحدث التكامل بين مشروعات التحسين والتطوير المتنوعة من خلال عمليات تتم بصورة طبيعية، ويتيح عمل المقارنة المرجعية Benchmarking بين أداء المدارس والمدارس الخاصة الأخرى المتشابهة معها في طبيعتها، وذلك باستخدام مستويات معيارية لجودة التعليم. (European Foundaion for Quality Management,2003, P9)

مشكلة البحث

تعانى المدارس الخاصة من ضعف الميزة التنافسية على المستوي المحلي، وهذا ما أكدته الدراسات التي تناولت واقع المدارس الخاصة فى مصر .

فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أنه على الرغم من زيادة أعداد المدارس الخاصة فى مصر، وزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بها إلا أنه يوجد نقص شديد فى الدراسات والبحوث التي تناولت المدارس الخاصة فى مصر، وذلك بسبب السرية الشديدة التي تحيط بهذه المدارس، وعدم وجود بيانات دقيقة، وواضحة، ومحددة عنها. (خميس، ٢٠١٧م، ٤٠٥)

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى ضعف رقابة الدولة على بعض المدارس الخاصة، والتي تتمثل في ضعف الرقابة على شروط القبول بهذه المدارس، فضلاً عن ضعف الرقابة على محتوى المقررات الثقافية الإضافية التي تقدمها هذه المدارس، والتي يمكن أن تؤثر على الهوية الثقافية للطلاب، مما يؤثر على وحدة النسيج الاجتماعى، والثقافى للمجتمع. (هندي، ٢٠٠٤م، ٣١٢)، **وقد أكدت إحدى الدراسات على ضعف الرقابة على الأنشطة التي تقدمها هذه المدارس، مما يؤثر على الانتماء الوطنى لدى الطلاب.** (عمار، ٢٠٠٩م)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه مع زيادة عدد المدارس الخاصة ظهرت أيضاً العديد من المشكلات والقضايا منها ما يتعلق قلة منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وضعف توفير الميزانية الكافية للإتفاق على العملية التعليمية، والنقص فى المعلمين المؤهلين، وكذلك عدم استمرارهم فى العمل بالمدارس الخاصة (البناء، ٢٠٠٣م)، وهذا ما أكدته دراسة (سعدون، ٢٠١٢) فقد أشارت إلى وجود العديد من المشكلات التي تعانى منها المدارس الخاصة فى مصر، ولعل من أهمها وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً، وضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، فضلاً عن ضعف مستوى الطلاب. (سعدون، ٢٠١٢م، ٨)

وقد أكدت إحدى الدراسات أن المعايير لواقع الإدارة المدرسية فى مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي فى الوقت الحاضر أنها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بها من خلال التغلب على المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تعانى منها، وكذلك التخلي عن بعض القيم الغير مرغوب فيها مثل: التأني أو البطء الشديد فى الحركة والتسلط والفردية والتهرب من المسئولية

والمحسوبية وقصور الالتزام بالقيم وكلها قيم لا تعوق نمو العمل الإداري فحسب بل تتعارض مع وجوب كون الإدارة المدرسية بيئة منتقاه ونموذجاً في العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى الخوف من المسؤولية، تملق الرؤساء ومحاولة إرضائهم على حساب المصلحة العامة، وضعف التخطيط، وتغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات، وغموض الأهداف، وقصور البيانات والمعلومات. (العجمي، ٢٠٠٧، ٣٢)

وبالرجوع إلى واقع التعليم قبل الجامعي في مصر، والمدارس الخاصة بصفة خاصة تبين وجود العديد من المشكلات التي تعوق التنافسية في التعليم المدرسي منها، عدم الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وارتفاع معدلات الحرمان من فرص التعليم لفئات الفقراء ومحدودي الدخل، ولجؤ خريج ذلك النمط التعليمي التقليدي إلي أن ينقل آثار العولمة الرأسمالية بمتغيراتها السياسية وتحدياتها العلمية والتكنولوجية دون وعي أو بصيرة، رغم أن التعليم الحكومي يجري دعمه ببعض مقومات ومهارات السوق الخارجية إلا أنه لا يمثل مصدرًا في السوق الداخلية والخارجية نظرًا لضعف إمكانيات التعليم والتعلم به (عمار، ٢٠١٠) وبالتالي تكمن مشكلة البحث الحالي في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المدارس الخاصة سواء أكانت إدارية أم فنية أم تعليمية، مما يضاعف من قدرتها على تحقيق ميزتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة تساعد على التغيير والتطوير وإدارة العملية التعليمية، واتساقًا مع التعددية الموجودة في مهام إدارة المنظومة المدرسية وأدوارها، ولأن الإدارة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع، تعمل على تفعيله وتقديمه، وزيادة درجة رفاهيته، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن، بما يحقق غاياته واتساقًا مع كل هذا ظهر العديد من الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على التحسين المستمر في أداء الإدارة المدرسية بهدف زيادة كفاءتها وإنتاجيتها، وجعلها مساهمة للتحويلات والتغيرات العالمية المعاصرة مثل: الإدارة بالأهداف، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، والإدارة بالتجوال، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، ومدخل الجودة الإحصائي ستة سيجما، وأخيرًا النماذج العالمية للتميز.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

- أ- ما الإطار النظري للميزة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - ب- ما أهم النماذج العالمية المعاصرة للتميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - ج - ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر؟
 - د- ما الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية للتميز؟
- العالمية للتميز؟

أهداف البحث

- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على أهم النماذج العالمية المعاصرة للتميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر من وجهة نظر عينة البحث.
- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر على ضوء بعض النماذج العالمية للتميز.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي لاستعراض ماهية الميزة التنافسية (مفهومها، وخصائصها)، وأهدافها، ومحدداتها، وكذلك عرض لبعض نماذج التميز العالمية (نموذج ديمنج الياباني، ونموذج مالكولم بالدريج، والنموذج الأوربي للتميز)، وعرض لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية، ويستخدم هذا المنهج في دراسة

الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك

مصطلحات البحث

ارتكز البحث على المصطلحات التالية :

Competitive Advantage

١- الميزة التنافسية

(مَازَ) الشئ - مَيِّزًا: عَزَلَهُ وَفَرَزَهُ. : فَضَّلَهُ عَلَيْهِ. (مَيِّزَ) الشئ :مَازَهُ (إِمْتَازَ) الشئُ : بدأ فضله على مثله.و-:أَفْصَلَ عَنْ غَيْرِهِ وَانْعَزَلَ (انْمَازَ) الشئُ:أَمْتَازَ.(تَمَازَ) القومُ:تَحَزَّبُوا وَ-:نَقَرَفُوا.(تَمَيَّزَ)الشئُ :أَمْتَازَ.ويقال :تَمَيَّزَ القومُ:سَارُوا فِي نَاحِيَةٍ أَوْ انْفَرَدُوا . (المَيِّزُ): الرَّفْعَةُ.(المِيزَةُ) : المَيِّزُ. (المعجم الوجيز، ص٥٩٦)

تعرف التنافسية في التعليم العام بأنها " قدرة النظام التعليمي (مؤسسات التعليم العام) على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها والعاملين بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في مواصلة التعليم أو الالتحاق بسوق العمل بمستوياته المختلفة وفق المعايير الدولية، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها والاحتفاظ بهم، ويمكن تعريف التنافسية في التعليم العام بأنها تسابق النظم التعليمية (مؤسسات التعليم العام) من أجل تحقيق الأفضل والوصول إلى مستويات متقدمة في التنافسية العالمية". (بغدادى، وشوقى، ٢٠١٧، ٢٥)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية باعتبارها "تميز وتفرد المؤسسات عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس، كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرة التنافسية للمؤسسات" (القدومي، وآخرون، ٢٠١٥م، ٢٧٤).

وأيضاً تعرف الميزة التنافسية بأنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسة أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل بهذا تمثل قوة للمؤسسة" (هامان، ٢٠٠٦م، ٦٥٣)

وتعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (حيدر، ٢٠٠٢، ٧) ويعرف البحث الحالي الميزة التنافسية إجرائياً بأنها

قدرة المدارس الخاصة على التميز والتفوق في أدائها، وتحسين جودة مخرجاتها، وما تقدمه من خدمة تعليمية للمستفيدين منها بهدف تحقيق موقع متميز بين نظرائها، وذلك من خلال التركيز على عدد من الأمور المهمة كتنبي نمط الإدارة الاستراتيجية، وتنمية رأس المال الفكري بها، وتمكين المستفيدين من الخدمة المدرسية والتسويق الفعال لخدماتها.

٢- المدارس الخاصة

تعرف المدارس الخاصة وفقاً للمادة الأولى من القرار الوزاري رقم (٤٢٠) لسنة (٢٠١٤م) بأنها كل منشأة غير حكومية تقوم أصلاً، أو بصفة فرعية بالتعليم، أو الإعداد (المهني، أو الفني) قبل مرحلة التعليم الجامعي مقابل مصروفات"، ولا تعتبر مدرسة خاصة كل من:

- أ - دور الحضانه التي تشرف عليها وزارة التضامن الاجتماعي .
- ب- المدارس التي تنشئها الهيئات الأجنبية، والتي يقتصر التعليم فيها على غير المصريين من أبناء العاملين في السلكين: الدبلوماسي، والقنصلي الأجنبي، وغيرهم من الأجانب .
- ج- المراكز أو المعاهد الثقافية التي تنشئها دولة أجنبية، أو هيئة دولية، استناداً إلى اتفاقية ثقافية مع جمهورية مصر العربية، ينص فيها على معاملة خاصة لهذه المراكز، أو المعاهد. (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٢٠)، بتاريخ ٩/٩/٢٠١٤م، بشأن التعليم الخاص) ويقصد بالمدارس الخاصة في هذا البحث، أنها:

١- **المدارس الخاصة عربي بمصروفات** : والتي تكون اللغة العربية هي لغة التعليم الأساسية إلى جانب لغة أجنبية تدرس كلغة ثانية، وتتبع في مناهجها نفس المناهج والكتب التي توجد في المدارس الحكومية، كما تخضع- كذلك - لنفس الإمتحانات التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في نهاية كل مرحلة تعليمية .

٢- **المدارس الخاصة (لغات) بمصروفات** : والتي تكون اللغة الأجنبية ، سواء كانت (الإنجليزية، أو الفرنسية، أو الألمانية) هي اللغة الأساسية، ويتم فيها تدريس نفس المناهج ومقررات الوزارة بهذه اللغة الأجنبية، ماعدا مقررات (اللغة العربية، والتربية الدينية، والدراسات الاجتماعية)، والتي يتم تدريسها باللغة العربية، وهي تخضع لنفس الامتحانات التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في نهاية كل مرحلة تعليمية في المواد التي تدرس باللغة العربية، كما توضع لها أوراق امتحانية باللغة الأجنبية لبقية المواد الأخرى .

الإطار النظري للبحث: ويمكن عرض هذا الإطار من خلال المحاور التالية :

المحور الأول: الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر: يتناول هذا المحور

عرض لماهية الميزة التنافسية، وأهدافها، وأهميتها، ومحدداتها، وفيما يلي عرض لتلك النقاط:
أولاً: ماهية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية ثروة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كعبء داخلي أو مواجهة وقتية مع مشاكل ذات بعد إستراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الأعباء الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين، وعملياً يحرص مديري أي مؤسسة على العمل الجاد والمستمر، وتحليل واكتشاف والمحافظة على الإستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا العمل يحتاج إلى الكثير من البحث والتقدير السليم والذكاء والإبداع والإبتكار، وأن يكون هدف المؤسسة التفوق وليس النجاح، لأن النجاح نتيجة يسعى إليه الجميع لتحقيقه، بينما التفوق فهو خاصية في المؤسسة تمنحها إستمرارية النجاح وإستمرارية البقاء على القمة في بيئة تنافسية لا تعترف إلا بالمتفوقين. (عبدالله، ٢٠١٥، ٣١)

أ- مفهوم الميزة التنافسية

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية، حيث تناولها البعض بإعتبارها مورد متميز، بينما يراها آخرون أنها عوامل أو قدرات، وهناك من يرى أنها طرق جديدة وإستراتيجية تسعى إليها المؤسسة للإفراد والتميز، وبما يلي توضيح ذلك:

تعرف الميزة التنافسية من حيث أنها مورد متميز بأنها:

"المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤)

وتعرف الميزة التنافسية من حيث أنها طرق وإستراتيجيات جديدة بأنها:

"توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (M.Porter,1993,P48)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية باعتبارها "عملية تتابعية تدريجية من صنع الأفراد والشركات والمؤسسات والدول، وتتم على مراحل من خلال إستخدام طرق جديدة من الهبة الطبيعية التي لا فضل للإنسان فيها للسعي للإبتكار وللاختراع وإلى الإصطناع". (الخصيري، ٢٠٠٤، ٢٤)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية باعتبارها "هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات ويصعب تقليدها، إما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معاً، وقدرة المنظمة على اختيار الطريقة التي يحقق فيها ميزتها التنافسية والتي تتبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة والوصول إلى الميزة المطلوبة". (الخالدي، ٢٠١٣، ٢٧)

وتعرف الميزة التنافسية من حيث أنها عوامل وقدرات بأنها:

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بإعتبارها "المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (ادريس، المرسي، ٢٠٠٢، ١٥)

تعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود الى التميز" (الشيخ، بدر، ٢٠٠٤، ٦٣٤)

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تركز على خلق القيمة للعميل، والتعريف الثاني يركز على استغلال المصادر والإستراتيجيات التنافسية الموجودة بالفعل في المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، بينما يركز التعريف الثالث على أن الميزة تتكون نتيجة لوجود بعض المهارات والقدرات والإمكانيات بالمدارس الخاصة، وذلك تحت قيادة فعالة تستطيع أن تستخدم هذه الإمكانيات للتميز للحصول على ميزة تنافسية من خلال الإبتكار والإبداع بهذه القدرات والمهارت .

(ب) خصائص الميزة التنافسية

هناك عدة خصائص للميزة التنافسية كما يرى Porter فيما يلي: (M.Porter,1993,P48)

- ١- تبنى على إختلاف وليس على أساس تشابه.
- ٢- يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية فهي حاسمة تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين في مجال التنافس.
- ٣- مستمرة أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة، أو مناسبة، أو حادثة.

ويري البعض أنها تتميز بخصائص منها: (الغالي، إدريس، ٢٠٠٩، ٣٠٩)

- ٤- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق .
- ٥- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- ٦- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى .
- ٧- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.
- وتستند الميزة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي: (إبراهيم، ٢٠١٨، ٥٠٠)
- ١- التغيير: أساس مجموعة من المعايير فهي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل.
- ٢- الشمول: حيث لا تعتمد على وظيفة واحدة بل تقوم على أساس مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل.
- ٣- التكامل: وتعني الترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات والقدرات .
- ٤- الكفاءة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية.
- ٥- الابتكار: والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة مما يضمن الاستمرارية في التنافس.
- ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تقدم دعم هام يسهم في نجاح العمل بالمدارس الخاصة، إذ أنها تساهم بشكل كبير في وضع التخطيط الإستراتيجي المستقبلي للمدارس الخاصة، حيث أنها متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المدارس الخاصة من جهة أخرى، كما أن مرونتها تجعل منها سهلة في إحلال وإستبدال ميزات أخرى جديدة للمدارس الخاصة وفق متطلبات نواتج التعلم .
- ثانياً: أهداف الميزة التنافسية:**

تسعى الميزة التنافسية الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها: (الخضيري، ٢٠٠٢،
(٣٦

(أ) الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية التي تحتاجها المدرسة الخاصة مما يحقق لها التميز والانفراد .

(ب) التحول من الانغلاق على الذات إلى الانفتاح ومشاركة الآخرين .

(ج) جعل البحث عن حل مشكلة ما أو معالجة موقف أو أزمة من الأزمات، الى التفوق بالاكشاف والبحث وارتداد أفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة مما يتيح للمدرسة مجالات جديدة للتفوق .

(د) إتاحة الفرص لمجال الابتكار والإبداع وتقديم أفكار متميزة من العاملين بالمدرسة .

(هـ) جعل المدرسة الثانوية العامة في سعي دائم لتحقيق الجودة الشاملة في كافة المجالات .

(و) قدرة المدرسة الثانوية العامة على تحقيق التفوق على منافسيها على المدى الطويل، وتمكنها من استدامتها وتوفير أداء العاملين بها ليكون أعلى من المتوسط مما يسهم في نجاح المدرسة مع وجود مزيد من التحسين المستمر للمدرسة.

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية لها دور في المدارس الخاصة حيث أنها تساعدها في تحقيق أهدافها، ولذلك يجب عليها استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية لديها وتفعيل مجال المشاركة المجتمعية، وربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها حتى يتسنى للمدارس الخاصة تحقيق الجودة الشاملة لديها، وأن تمتلك المدارس الخاصة ميزات تنافسية تميزها عن غيرها، فلذا يجب على إدارة المدارس الخاصة السعي لاكتساب الميزة التنافسية التي تساعدها في تقديم ما لديها من إمكانيات خاصة مما يحقق لها التميز والتفرد بين منافسيها .

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر

هناك فوائد متعددة للميزة التنافسية سواء كانت على مستوى المدرسة الخاصة أو المجتمع تجعل من الميزة التنافسية أهمية في وجودها بالمدرسة، وتجعل لها دوراً في أهمية امتلاك هذه المدرسة لميزة تنافسية وتتمثل هذه الأهمية في :

١- التحكم في كمية ونوعية الموارد المتاحة للمدرسة كالمدخلات البشرية، أو البنية التحتية للعمل، المحاسبية لأداء العاملين، وتشجيع الابتكار في عالم يسوده التطور التقني العلمي. (10-7pp). (Michael) E.Porter and Mrk R.Kramer.(2006).

٢- تعدد مجالات المؤسسات الخدمية في المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية ولا تقتصر على مجال واحد فقط. (5p). (2014). (The culinary institute of America CIA,

٣- تعتبر الميزة التنافسية لها أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمات المقدمة بالمدارس الثانوية العامة، حيث تساعد في تحويل الأهداف العامة للخدمات الى إجراءات محددة قابلة للقياس. (المرسى، أبو بكر، ٢٠٠٦، ١٥٨)

٤- تحديد رؤية ورسالة المدرسة الثانوية العامة ليس في الوقت الحالي فقط وإنما في المستقبل وهذا ينعكس بدوره على شكل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة. (إبراهيم، ٢٠١٠، ٩)

٥- تجعل المستفيدين يشعرون بأنهم ذو أهمية لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من خلال تفهم احتياجاتهم وتكون طريقة لتقييم الأداء الخاص بالمدرسة. (إدريس، ٢٠٠٦، ١٨٣)

تبرز أهمية الميزة التنافسية لأي مؤسسة بخلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم، وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم وخلق فرص جديدة بتحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة عن المنافسين، من خلال التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية في الجوانب التالية: (عبدالغفور، ٢٠١٥، ٣٠)

- ١- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
- ٢- تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الإثنين معاً .

٣- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.

٤- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد، وهذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

٥- كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ومما سبق يتضح أن نجاح المدارس الخاصة وإملاكها للميزة التنافسية وتفوقها على غيرها ليس للذين يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاتها، بل لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية يتم تحقيقها بخلق قيمة مدركة لدى المستفيد من خدماتها التعليمية، والحصول على نتائج ممتازة، وهذا يتم رؤيته في المدارس الخاصة إذا ما تحققت نواتج التعلم بجودة عالية، أو التي تبتكر دائماً وبشكل أفضل من المدارس المنافسة .

رابعاً: محددات الميزة التنافسية: يمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

(أ) الإدارة الاستراتيجية :

تمثل إطاراً فكرياً متكاملًا يقوم على المشاركة حيث تشارك فيه كافة القوى البشرية بالمدرسة من معلمين وإداريين وطلاب وأيضًا أفراد المجتمع من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي بكل ما لديهم من أفكار ومقترحات لتطوير الأداء المدرسي. (عيد، وآخرون، ٢٠١٢، ١٦٧)، والتركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات؛ بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي الأخذ بزمام القيادة. (حلمي، ٢٠١٤)

(ب) تمكين المستفيدين :

التمكين بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهي حالة ذهنية، ومفهوم إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (ملحم ٢٠٠٩، ١٨)، ويعد

أحد عناصر التسويق المدرسي للخدمات التعليمية، حيث يساهم في تحسين طريقة تقديم الخدمة التعليمية. (خليل، ٢٠١٥، ٢٧٨)

(ج) التسويق المدرسي :

ويهدف التسويق المدرسي إلى إضافة قيمة للمستفيدين من الخدمة التعليمية وتحقيق رضاهم، وبناء علاقات قوية معهم بهدف جذب مستفيدين جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة، والحفاظ على المستفيدين الحاليين عن طريق تقديم خدمات تفي بمتطلباتهم وتحوز رضاهم (كوتلر، وارمسترونج، ٢٠٠٧، ٦٠)

كذلك يعد التسويق من أهم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات، وعلى الرغم من أن المدارس حالياً تعمل في ظل بيئة تسويقية، لكنها لم تستثمر الوظيفة التسويقية أفضل استثمار، فهناك فجوة واضحة بين توقعات الأطراف المعنية للمدرسة وقدرة المدارس على فهم هذه التوقعات وتحقيق رضاهم، ومن ثم فالمدارس التس ستطيع العمل وفقاً لهذه التوقعات والوفاء بها بشكل ايجابي ومبدع ستكون هي المدارس التي تحقق ميزة تنافسية وستكون الفائز بالسوق التعليمي الجديد. (Chis Brich, 1998, P63)

(د) الإستثمار في رأس المال الفكرى :

يتمثل في إطلاع المعلم على أحدث النظريات التربوية والنفسية، والطرق الفعالة وتقنيات التعليم الحديثة وإستخدام الأساليب الجديدة مثل التعليم البرنامجي والمصغر والذاتي وأسلوب حل المشكلات، وإتاحة الفرصة لإقامة حوار بين معلمي المعلمين الذين أشرفوا على إعدادهم والمعلمين في الميدان (بين النظرية والتطبيق). (غانم، ٢٨٣-٣٢٣)

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية هي ميزة تتميز بها المدرسة الخاصة على غيرها من المدارس المنافسة وتظل محتفظة بهذه الميزة ولا يستطيع أحد من المنافسين تقليدها في هذه الميزة

ويمكن القول بأن هناك مدارس خاصة تمتلك القدرات والإمكانيات لتحقيق ميزتها التنافسية وعلى الرغم من ذلك فإنها لا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بينما هناك مدارس خاصة أخرى لا تمتلك نفس القدرات والإمكانيات التي تمتلكها غيرها، وعلى الرغم من ذلك تحقق ميزتها

التنافسية عن طريق تمكين المستفيدين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، والاستثمار في رأس مالها الفكرى، والتسويق المدرسي الفعال لخدماتها التعليمية .

المحور الثاني: النماذج العالمية للتميز:

مع ظهور حركة الجودة والتميز في اليابان وأمريكا وأوروبا، ظهرت كثير من الأطر الخاصة بالتميز، وكل إطار يمثل مجموعة من المعايير التي تحدد مقدار تحقيق إدارة التميز في المؤسسة، ومدى التزام المؤسسة بها، وهذه الأطر أطلق عليها نماذج التميز العالمية، وقد تعددت هذه النماذج على مستوى العالم، بداية من اليابان، مروراً بأمريكا ثم أوروبا وغيرها من الدول، وكثير من هذه النماذج اشتقت منها جوائز أطلق عليها جوائز التميز، وتم استخدام هذه النماذج والجوائز في حث المؤسسة على الالتزام بإدارة التميز، وقد نجح كثير منها في هذا الهدف، وأصبح لدى كثير من الدول خبرات كثيرة في إدارة التميز المؤسسي باستخدام هذه النماذج، ويتناول الفصل الحالي عرض لبعض هذه النماذج وهي النموذج الأوروبي والنموذج الياباني والنموذج الأمريكي بسبب شمولية المعايير التي تتضمنها، وبوصفها أكثر النماذج ملاءمة من حيث التطبيق على جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، بالإضافة إلى أنها أكثر النماذج انتشاراً وشيوعاً .

أولاً : النموذج الياباني للجودة

سمى هذا النموذج بهذا الاسم نسبة إلى العالم الياباني إدوارد ديمينج، إذ بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية متخصصاً في علم الإحصاء، ولقد كان له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وقد عرف ديمينج في اليابان بلقب (أبو الجودة)، ويرى ديمينج أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة، يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية، مما تترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمدارس المعتمدة أو المؤسسة في الأجل الطويل. (Santos, Marcio Bambirra, et al., (2018). ,pp346-)

(364)

يعد نموذج ديمينج الأساس الذي انطلقت منه فكرة معظم نماذج التميز، وأنشأته اليابان عام ١٩٥٠، تخليداً لدور إدوارد ديمينج وجهوده، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم

مؤسسة ديمينج بمنح جائزة بأسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة TQC، وفقاً لمعايير النموذج، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، التحكم في العمليات، التحسين المستمر، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف أنحاء العالم. (جمال، ٢٠٠٩، ص ١٣)

تستند جائزة ديمينج على المعايير العشرة للنموذج التي تقاس من خلال توزيع ١٠٠٠ نقطة على تلك المعايير بواقع ١٠٠ نقطة ١٠% لكل معيار، على ألا نقل نتيجة كل معيار عن ٥٠ نقطة، وألا نقل النتيجة الإجمالية عن ٧٠% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية أي عن (٧٠٠) نقطة، ويتم قياس المعايير السابقة للنموذج من خلال الأربع مجموعات الرئيسية السابقة وتوزيع (١٠٠٠) نقطة على تلك المعايير تقسم كالتالي. (Porter, L. & Tanner, S. 2004)

- ١- **التوجه** : يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة .
√ معيار السياسات (١٠٠) نقطة : ويشتمل على شرح السياسات التي تتبعها المؤسسة ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى .
- ٢- **الدعم** : يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات ، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس المستخدمة .
√ معيار التنظيم (١٠٠) نقطة ويشمل المعيار على كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي ودرجة المركزية واللامركزية ومدى استخدام فرق العمل .
√ معيار المعلومات (١٠٠) نقطة: ويتناول طرق جمع المعلومات، وتداولها، وتنظيمها، وتحديثها.
√ المعايير أو القياس (١٠٠) نقطة : استخدام الطرق الإحصائية لتحليل المشكلات التي تواجه تحقيق الجودة في المؤسسة، والخطط التي تضعها لعلاج تلك المشكلات .
√ معيار تنمية الموارد البشرية (١٠٠) نقطة : ويتناول أنشطة التدريب الموجهة إلى العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المؤسسة، والخطط المستقبلية لتدريبهم، وتأهيلهم .

٣- **التنفيذ:** يتم التنفيذ من خلال معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة الأنشطة وصيانتها، والتي تعمل على التحسين المستمر .

√ معيار أنشطة ضمان الجودة (١٠٠) نقطة : ويشمل إدارة نظم ضمان الجودة ومستوى إرضاء العملاء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية .

√ معيار الصيانة وأنشطة المراقبة (١٠٠) نقطة : يشتمل على تحديد أساليب الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

√ معيار تحسين الأنشطة (١٠٠) نقطة : تحديد أساليب تحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة وكيفية علاجها وتحسين أداء المؤسسة .

٤- **النتائج :** وهي تقاس من خلال معيار التأثير أي مدى تأثير السياسات على المجتمع، وبناءً عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة .

√ معيار التأثير (١٠٠) نقطة: النتائج التي حققتها المؤسسة، سواء كانت نتائج ملموسة، مثل الجودة، والتكلفة، والريح، أو نتائج غير ملموسة، ويتمثل في تحديد مستوى الأداء الحالي ووضع الخطط المستقبلية لتحسين الجودة والأداء في المستقبل .

√ معيار الخطط المستقبلية (١٠٠) نقطة : ما تقوم به المؤسسة من خطط مستقبلية، من أجل تحسين الجودة، مع بيان الوضع الحالي، والأهداف المراد تحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط .

ومما سبق يتضح أن معاييرها تعد هي الأساس لجميع معايير الجودة الشاملة، ولم يركز النموذج على النظام فقط ومكوناته، بل اهتم بالجانب الإنساني في العملية الإدارية، من خلال حثه على تحفيز العاملين، وحثهم على رفع مستوى الأداء، وإشراكهم في التخطيط وصناعة القرار، ونزع الخوف بين العاملين في المؤسسة، وتوفير البيئة المناسبة لطبيعة العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، والعمل على كسر الحواجز بين العاملين، وزيادة التنسيق والتعاون الفعال بينهم .

ثانياً : نموذج بالدريج (الأمريكي) للتميز The Baldrige Excellence Model

في ٢ من أغسطس عام ١٩٨٧م وفي عهد الرئيس الأمريكي ريجان أقر الكونجرس تأسيس هيئة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة، وأنشأت الهيئة جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة، والاعتراف بإنجازات الجودة التي تحقها المؤسسات الأمريكية، ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة لهذه المؤسسات لتشجيع الآخرين. (Al varez, Y. C. 2016)

ويعد نموذج مالكولم بالدريج، إطار عمل لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال تجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة التي وضعها كل من Deming, Juran, Crosby في إطار عمل تقويمي موحد، ولذا فإن إطار عمل بالدريج، يجعل القادة داخل المؤسسة مسئولين عن عملية التغيير، فالقيادة التنفيذية العليا تبتكر القيم والأهداف والنظم، وتقود السعي الدؤوب، لتحقيق الجودة، وإحراز الأهداف لأداء جيد. (الزهراني، ٢٠٠٩، ١٣٣-١٣٤)

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي. (باشييوه، والبرواري، ٢٠٠٩، ١١٥-١١٧)

- ١- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات المستفيدين .
- ٢- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم .
- ٣- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء .
- ٤- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء .
- ٥- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

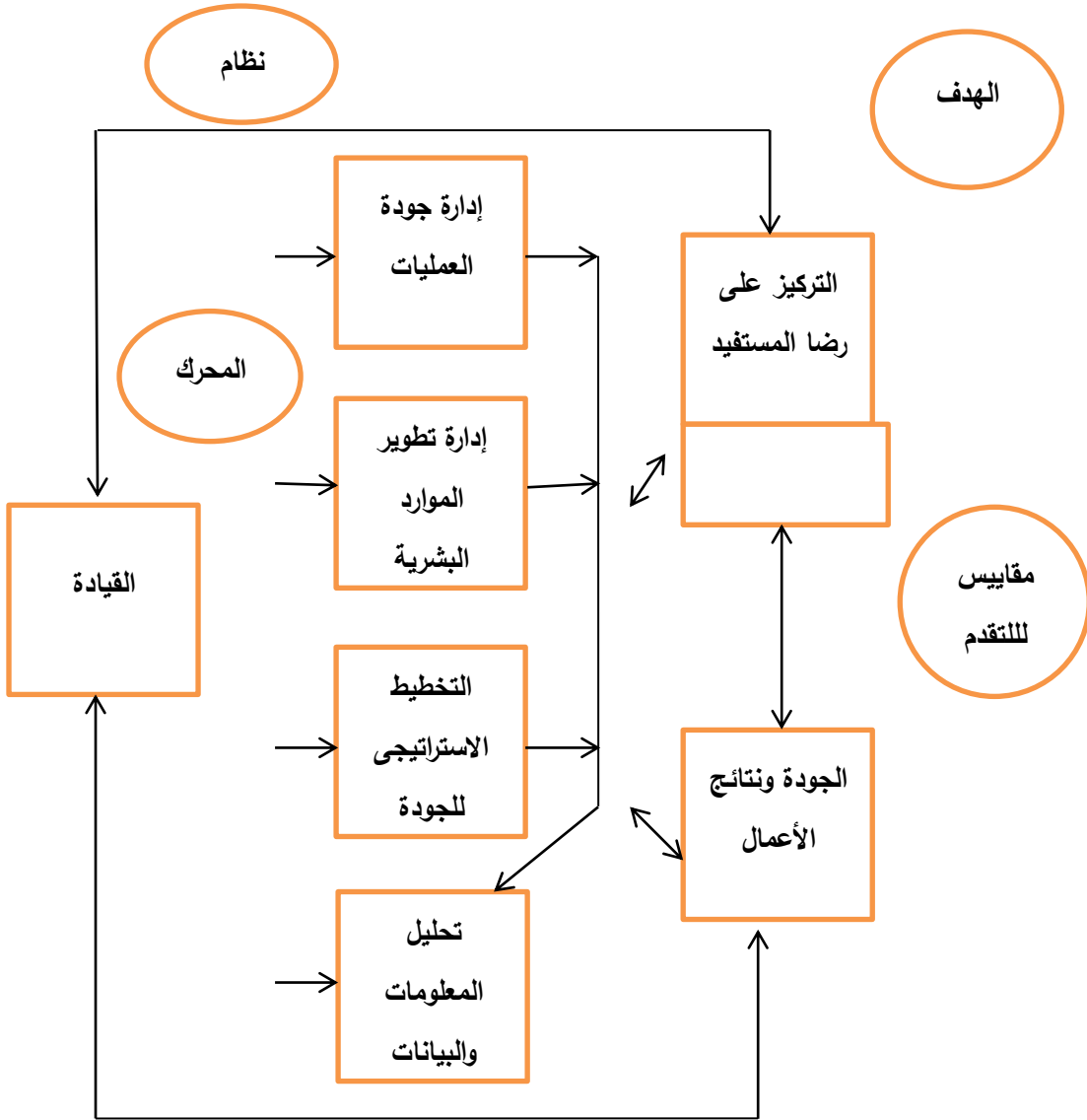
٦- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة

٧- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

٨- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات .

(د) معايير نموذج مالكولم بالدريج

تساعد معايير نموذج بالدريج لإدارة التميز المؤسسات التعليمية على إنجاز مهماتها، وتحسين نتائجها، بحيث تصبح أكثر قدرة على المنافسة الخارجية، كما تساعد المؤسسات التعليمية على تحديد الكيفية المناسبة لتحقيق أهدافها، وإنجاز مهماتها المختلفة .



شكل رقم (٣) يوضح إطار معايير جائزة مالكولم بالدريج (Baldridge Criteria, 2009)
(www.3d2know.cosn.org/Publications/page3.html)

يتضح من الشكل السابق أن تحقيق التميز بالمدارس المعتمدة وفق نموذج بالدريج يتم من خلال سبعة مجالات رئيسية، وهذه المجالات هي القيادة، والمعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية وتطورها، وعمليات إدارة الجودة، ونتائج الجودة والأعمال، ورضا المستفيدين من خدماتها التعليمية (Baldrige National Quality Program, 2006)، وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاثة مجموعات مترابطة، وتتمثل المجموعة الأولى في (القيادة، والاستراتيجية، والتوجه للعملاء)، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية بالمدارس المعتمدة والاستفادة من الفرص المتاحة، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال) والتي تركز على نتائج الأداء للمستفيدين من خدماتها التعليمية، أما المجموعة الثالثة فتضم إدارة المعرفة وتحليل القياسات والبيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين. (Baldrige National Quality Program, 2008)، وفيما يلي عرض لمعايير نموذج مالكولم بالدريج، وتوزيع نقاط التقييم الخاصة بكل معيار. (Baldrige National Quality Program, 2006) .

١- القيادة (١٢٠) نقطة : يعد التزام الإدارة العليا ودعمها للتطوير والتحسين على المدى البعيد من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتحقيق التميز، ويشمل : القيادة التنظيمية، والمسئولية الاجتماعية .

٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة(٨٥) نقطة: ويهدف إلى بناء وتطوير الأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد وترجمة الأهداف إلى خطط تشغيلية في المدى القريب، وتحديد أساليب نشرها بين أوساط الجهات ذات العلاقة ويتضمن (تطوير الاستراتيجية، ونشر الاستراتيجية) .

٣- التركيز على الزبون أو الممول وسوق العمل(٨٥) نقطة: ويهدف للكشف عن الآلية التي يتم بموجبها تحديد المتطلبات والتوقعات لكل من الزبون والممول وسوق العمل، وكيفية وضع أسس بناء العلاقات بين الأطراف ويتضمن (تحديد الزبون، والعلاقة مع الزبون والممول وسوق العمل)

٤- تحليل البيانات والمعلومات (٩٠) نقطة: ويسعى للكشف عن الأساليب والطرق التي يتم بها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، كما يركز هذا المعيار على نظم المعلومات، لأنها شرط أساسي لعمل المؤسسة من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات، واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة، مثل العصف الذهني، وأساليب الاستقصاء، والاتجاهات، وبحوث العمليات، ويتضمن (قياس أداء المؤسسة وتحليلها، وإدارة المعلومات والمعرفة) .

٥- إدارة الموارد البشرية (٨٥) نقطة : أى إعداد البرامج الهادفة إلى إشراك العاملين في برامج الجودة وتحسينها، وكذلك برامج تعليم الجودة، مع تحديد جهود العاملين في تحقيق الأهداف، والتحقق من وجود الرغبة لدى العاملين ويتضمن (نظام العمل، والتعلم والتحفيز، وكفاءة العاملين ورضاهم) .

٦- إدارة جودة العمليات (٨٥) نقطة: ويهدف هذا البعد إلى الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات ويتضمن (العمليات التي تركز على التعليم، ودعم العمليات) .

٧- نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي (٤٥٠) نقطة: ويركز على تقييم أداء المؤسسة من خلال قياس التحسن الذي حدث في المجالات المهمة بها، ويحدد مدى ارتباط أداء المؤسسة بالمؤسسات المنافسة في سوق العمل ويتضمن (درجة استفادة الزبون، وأداء الزبون والممولين، والميزانية والقضايا المالية وسوق العمل، والتركيز على أداء الإدارة والعاملين في المؤسسة، والفاعلية التنظيمية، والمسئوليات الاجتماعية والحكومية).

ومما سبق يتضح أن معايير مالكولم بالدريج تتمثل في القيادة كعنصر مؤثر في تحقيق تميز الأداء، والعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة، والإدارة المستندة إلى الحقائق والمعلومات وتنمية نظم اتخاذ القرارات، والدور الاجتماعي للمؤسسة، والإدارة المستندة إلى الحقائق والمعلومات وتنمية نظم اتخاذ القرارات، والدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع .

ثالثاً: النموذج الأوربي للتميز (EQA) The European Quality Award Model

يشكل النموذج الأوربي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية، لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات، بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها، وهو يعد وصفاً لمنظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات، وتمثل خارطة طريق تضمن للمؤسسة تحقيق التميز المستدام، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، من خلال سلسلة من العمليات والإجراءات، سواء كانت هذه المؤسسة (عامّة/ خاصة) أو (صناعية/ خدمية) أو (كبيرة/ صغيرة) والتي مع اختلاف مدخلاتها ومخرجاتها تخضع في تقييم مدى فاعليتها وكفاءتها إلى معايير نفس معايير نموذج التميز. (أحمد، جابر، ٢٠١٥، ٤٦٨)

يعتبر نموذج EFQM إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحدثة، وإنما للإستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد، وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع فإن هذه المبادئ ما زالت مهمة ولا تختلف النسخة الأخيرة من النموذج عن النسخات السابقة والتي تتمثل في (أولوية المستفيدين، ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها). (على، ٢٠٢١، ١٩٨-١٩٩) وفي نفس الإطار، وفي عام ٢٠٢٠ تم إصدار صياغة جديدة للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي ليتناسب مع تغير توجهات المجتمعات المعاصرة وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسات، كما أن النموذج الأوربي للتميز EFQM2020 يدعم المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، ويشتمل النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ على توزيع ٦٠% من الممكنات Enablers و ٤٠% من النتائج Results،

حيث يستند الإصدار الجديد للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي إلى أن النتائج ينظر لها باعتبارها أمر في الماضي وبالتالي ليس بالضرورة التركيز عليها بقدر التركيز على الممكّنات المتوفرة في الحاضر والمستقبل. (أبو شحاتة، ٢٠٢١، ٣٠٢)

ويشتمل النموذج الأوربي لإدارة التميز المؤسسي إصدار EFQM2020 على ثلاثة محاور تترجم في سبعة أبعاد على النحو التالي:

المحور الأول : ويشير لمحور التوجه، وهو مقسم لمعيارين رئيسيين هما : (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة) .

المحور الثاني: ويشير لمحور التنفيذ، وهو مقسم لثلاثة معايير هي: (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول) .

المحور الثالث : ويشير لمحور النتائج، وهو مقسم لمعيارين هما : (انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) .

ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

١- **الغاية والرؤية والإستراتيجية (١٠٠ نقطة):** تشير غاية المؤسسة لبيان مختصر يوضح أهمية عمل المؤسسة والغرض الذي أنشئت لأجله، أما رؤية المؤسسة فتصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل أو حلم المؤسسة، أما إستراتيجية المؤسسة فتشير إلى خطة المؤسسة في تحقيق غايتها وأهدافها على المدى البعيد.

٢- **الثقافة المؤسسية والقيادة (١٠٠ نقطة):** وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتؤثر في طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً، أما القيادة فتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما تشير إلى أي مدى تعتبر المؤسسة رائدة في مجالها ونموذج يحتذى بها ضمن النظام الإيكولوجي (البيئي) .

٣- **إشراك المعنيين (١٠٠ نقطة):** وهو العمل على تحديد أنواع الفئات المعنية بعمل المؤسسة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإشراكهم في نشر إستراتيجيات المؤسسة والاعتراف بمساهماتهم والعمل على بناء علاقات تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة .

٤- **بناء قيمة مستدامة (٢٠٠ نقطة):** وهو قدرة المؤسسة على أن تكون على وعي بكيفية استخدام بيئتها بحيث تضمن عدم الإضرار بالبيئة مستقبلاً وبما يحقق التنمية المستدامة .

٥- **إدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة):** وهو قدرة المؤسسة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح وهو ما يعرف بقيادة الأداء من ناحية، ومن ناحية أخرى قدرة المؤسسة على إدارة عملية مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية بما يضمن ديمومة النجاح (قيادة التحول).

٦- **إنطباعات المعنيين (٢٠٠ نقطة):** وتشير إلى متابعة المؤسسة لآراء المعنيين والمتعاملين معها السابقين والحاليين ويمكن أن تتشكل هذه الانطباعات من تأثير سمعة المؤسسة على المجتمع والبيئة .

٧- **الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة):** ويشير هذا البعد لقدرة المؤسسة على استخدام نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والعمل على التنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة. (., (2021). EFQM (pp14-31)

ومما سبق يتضح أنه على الرغم من التغيير في الشكل والمحتوى للنموذج إلا أن المعايير التي يستند إليها النموذج بقيت ثابتة، كما أن النموذج الأوروبي للتميز يقوم على فهم علاقة السببية بالآثر حول كيفية قيام المؤسسة بأدائها والنتائج التي تم تحقيقها، ويستند النموذج الأوروبي للتميز إلى التوجه، ويتضمن معايير (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة)، والتنفيذ ويتضمن معايير (إشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول)، والنتائج وتتضمن معايير (انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) .

المحور الثالث: واقع الميزة التنافسية في المدارس الخاصة

في هذا المحور يتم عرض واقع الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر وفقاً لأبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

أ- **البعد الأول (الإدارة الإستراتيجية)** ويتم عرض النتائج التي تتعلق بالإستراتيجيات التي تتبناها قيادة المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية:

تتمثل نتائج الإستراتيجيات التي تتبناها قيادة المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال:

- ١- قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة إلى توفير الأنشطة الصفية واللاصفية بأقل تكلفة ممكنة.
- ٢- ضعف قدرة القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على إحداث تطوير متميز في المدرسة.
- ٣- سوء تخطيط القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة لتدريب وتنمية قيادات مستقبلية.
- ٤- إهمال نشر القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة الرؤية والرسالة بين المعلمين والعاملين والطلاب.
- ٥- ضعف اتخاذ القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة القرار بعد دراسة متأنية في الاحتفاظ بالميزة التنافسية أو التخلي عنها.
- ٦- إهمال القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على تعدد أنماط الميزة التنافسية بالمدرسة حتي يصعب على المدارس الخاصة المنافسة تقليدها.
- ٧- قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بقيمة الإتقان سواء في الأداء التدريسي أو الأداء الإداري.
- ٨- ضعف متابعة القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الأداء النسبي للمنافسين المتميزين من المدارس الخاصة الأخرى.
- ٩- إهمال بعض القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي لتفعيل أساليب التقويم لأداء الطلاب. (شحاته، ٢٠١٩، ٥٣١-٥٣٤)
- ١٠- ضعف الامكانيات والأساليب التي تعين علي التحفيز في أداء العمل من قبل إدارة المدارس الخاصة، وعدم القدرة على توفير الوقت لنشرثقافة الريادية، وعقد الدورات التي تساعدهم علي تنمية القيم والمهارات للتوجه تفعيل السلوك الريادي الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- ١١- قلة استخدام اساليب التفكير الإبداعي لحل المشكلات، كثرة الخوف من المبادرة والمجازفة عند اتخاذ قرار خوفاً من الفشل وعدم تحمل المسؤولية هذا القرار، اعتماد القيادات

المدرسية اعتمادًا كليًا علي الأفكار التقليدية المتعارف عليها، وعدم تقبل فكرة الإبداع والابتكار والعمل علي التدريب والتطوير من أنفسهم من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، ضيق الوقت والمتطلبات الكثير من قبل إدارة المدرسة الخاصة من المهام التي يجيب انجازها في أقل وقت يجعل الكثير من المعلمين بانخفاض الروح المعنوية، وعدم إدراك أهمية الإبداع والابتكار في أعمالهم. (عبدالخالق، ٢٠٢٢م، ١٣٥٧)

ب- البعد الثاني: (الاستثمار في رأس المال الفكري) ويتم عرض نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالاستثمار في رأس المال الفكري:

١- تقوم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بالكشف عن الطلاب الموهوبين في المجالات المختلفة وتدريبهم على أيدي متخصصين.

٢- ترتقي القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بكفاءة وفاعلية الأداء الإداري لمهامها المنوطة بها.

٣- تسهم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية.

٤- هناك رضا عام لدى المعلمين والعاملين عن المدرسة وخدماتها.

٥- يشعر الطالب بخصوصية إيجابية لانتمائه لهذه المدرسة.

٦- تضع المدارس الخاصة احتياجات سوق العمل في أولوياتها.

٧- تدقق القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في اختيارها للموارد البشرية من معلمين وأخصائيين اجتماعيين ونفسيين وإداريين وغيرهم.

٨- تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة أنماطًا مبتكرة لتقييم الطلبة .

٩- هناك رضا عام لدى أولياء الأمور عن المدرسة وخدماتها.

١٠- تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الخدمات للمجتمع المحلي دون تأخير. (

شحاته، ٢٠١٩، ٥٣١-٥٣٤)

١١- قلة الكوادر البشرية التي تمتلك خبرة الفكر الاستراتيجي المعتمد علي فاعلية بناء

مدرسة خاصة ريادية تعمل على مواجهة التحديات والمخاطر سواء علي المستوي داخل

أو خارج المدارس، وتحقيق أعلى مركز تنافسي يميزها عن الآخرين.

١٢- ضعف في أسلوب المشاركة بأداء الرأي في اتخاذ القرارات، قلة وجود القيادات الأكاديمية في المدارس الخاصة التي تمتلك روح المبادرة والمرونة في أداء أعمالهم.

١٣- ضعف تشجيع بعض القيادات المدرسية الخاصة على الحوار وتبادل وجهات النظر بين أفراد المدرسة، بالإضافة إلى ضعف تقديم التعزيز والدعم الكافي لذوي القدرات العالية والمهارات الابتكارية في أداء أعمالهم، وقلة إعطاء مساحة من الحرية والاستقلالية، والحد من البيروقراطية والقيود المفروضة، لكي يتمكن المعلمين والمشرفين في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة (عبدالخالق، ٢٠٢٢م، ١٣٥٧)

ج- البعد الثالث: (المستفيد من خدماتها التعليمية)، ويتم عرض نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالمستفيدين من خدماتها التعليمية، فيما يلي:

١- توفر القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة جميع احتياجات العاملين للوصول إلى الجودة والتميز.

٢- يشعر المعلمون بالمدارس الخاصة بفخر لعملهم بهذه المدارس.

٣- تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة برامج وخدمات تعليمية متميزة لتلبية احتياجات الطلاب.

٤- تتبوأ المدارس الخاصة مكانة متميزة بين المدارس .

٥- تساهم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع.

٦- تدرس القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة احتياجات الجميع من خدمات وبرامج حالية ومستقبلية. (شحاته، ٢٠١٩، ٥٣١-٥٣٤)

د- البعد الرابع: (التسويق المدرسي)، ويتم عرض نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالتسويق المدرسي، فيما يلي

١- تطور القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة عمليات العمل لتفعيل تميز الطالب والبرامج التعليمية.

٢- تحدد القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة متطلبات العمل المتميز للجميع في المدرسة.

٣- تعمل القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على الارتفاع المتميز لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين

٤- تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة دعماً مادياً ومعنوياً للمتميزين ويشجع غيرهم على التميز.

٥- تواكب القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة التغيرات المحتملة التي قد تؤثر على تميز الطالب.

٦- تشجع القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة روح الإبداع والابتكار

٧- تهتم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بتحسين صحة العاملين وسلامتهم وأمنهم بطريقة متميزة .

٨- تقيم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة قدرات العاملين بما في ذلك الكفايات والمهارات والإبداع والابتكار.

٩- توفر القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة البيئة المشجعة على العمل التنافسي المتميز للعاملين.

١٠- تشجع القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الجميع على المعرفة العلمية والمالية التي تحقق التميز المدرسي. (شحاته، ٢٠١٩، ٥٣١-٥٣٤)

١١- ندرة وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس والجهة المشرفة عليها، تمكنها من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية. (عبدالخالق، ٢٠٢٢م، ١٣٥٧)

المحور الرابع: آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز: يتم فيما يلي عرض لآليات تحقيق الميزة

التنافسية بالمدارس الخاصة بمصر من خلال الإدارة الاستراتيجية، وتمكين المستفيدين، والتسويق المدرسي، والاستثمار في رأس المال الفكري:

(أ) الإدارة الاستراتيجية :

١- وضع رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المدارس الخاصة بمصر، مع ضرورة مشاركة عينة ممثلة من جميع العاملين بهذه المدارس، من المعلمين، والمديرين، والموظفين، فضلاً

عن مشاركة الطلاب، وأولياء الأمور في وضع هذه الرؤية المستقبلية، مع تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها .

٢- تقييم الوضع الحالي للمدارس الخاصة بمصر، من خلال قيام كل مدرسة خاصة بتحليل عناصر بيئتها الداخلية، وتحديد جوانب قوتها، وجوانب ضعفها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، وكذلك تحليل عناصر بيئتها الخارجية، وتحديد ما بها من فرص وتهديدات، وكيفية التعامل معها، مع ضرورة الاستعانة بالمتخصصين بالقيام بها .

٣- وضع إستراتيجية واضحة، ومحددة للمدارس الخاصة، بحيث تبنى احتياجات عملائها الداخليين والخارجيين، مع ضرورة تطوير هذه الاستراتيجية، ومراجعتها باستمرار، لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف المحددة .

(ب) تمكين المستفيدين :

١- إجراء دراسات مستفيضة عن المستفيدين من خدماتها التعليمية، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، ومحاولة تلبينها، والتركيز عليها، مع العمل على تنمية العلاقات مع مختلف الجهات المرتبطة بالمدرسة .

٢- الاهتمام ببناء مقاييس علمية، لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها التعليمية عن طبيعة الخدمات، والبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة، وكذلك مدى رضاهم عن المدرسة بوجه عام، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم المختلفة لتطوير المدرسة، وتحسينها، على أن تطبق هذه المقاييس في نهاية كل عام دراسي، وتكليف فريق من المختصين لتحليل البيانات، وتفسيرها، والاستفادة من نتائجها في تطوير أداء المدرسة في بداية العام الدراسي الجديد .

(ج) التسويق المدرسي :

١- تدعيم التواصل بين إدارة المدارس الخاصة، وبين المستفيدين من خدماتها التعليمية (الطلاب، وأولياء الأمور، والجهات ذات الصلة، وأصحاب سوق العمل)، وغيرها، من خلال إنشاء موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت، وكذلك على شبكات التواصل الإجتماعي المختلفة، يتم من خلالهما توضيح رؤية المدرسة، ورسالتها، وبرامجها، وخدماتها التعليمية المقدمة، ومختلف البيانات، والمعلومات المتعلقة بها، على أن تقوم إدارة المدرسة بتعيين فريق من

العاملين بها، تكون مهمته الأساسية الرد على جميع الاستفسارات، والمقترحات، والشكاوى، والتعامل معها، مما يدعم الثقة المتبادلة بين إدارة المدارس الخاصة، والمستفيدين من خدماتها التعليمية، الأمر الذي يزيد من ثقة المجتمع الخارجي بالمدارس الخاصة، ويعزز من قدرتها، ويدعم من مكانتها التنافسية على المستويات كافة .

٢- تعزيز التواصل بين إدارة المدارس الخاصة، وبين غيرها من المدارس المحيطة، مما يساعد على تطوير المدارس الخاصة، فضلاً عن ضرورة استفادة المدارس الخاصة من خبرات المدارس الرائدة، وتدعيم التواصل، والشراكة بينهم .

٣- إنشاء إدارة للتسويق المدرسي داخل كل مدرسة خاصة، يكون لها هيكل تنظيمي محدد، مع توضيح طبيعة مهامها، وتخصصاتها المختلفة، بحيث تكون مهمتها الأساسية تسويق برامج المدرسة، وخدماتها، مما يساعد على تدعيم مكانة المدرسة، وميزتها التنافسية، على أن يتم تكليف عناصر بشرية مؤهلة، ومتخصصة في برامج التسويق، للعمل بهذه الإدارة، ووضع قواعد محددة لتقييم أدائهم باستمرار .

(د) الاستثمار في رأس المال الفكري :

١- اختيار قادة المدارس الخاصة، ممن يمتلكون رؤية واضحة لتطوير الأداء بالمدرسة، مع ضرورة وضع معايير موضوعية لاختيارهم، يكون من بينها تقديم رؤيته الخاصة لتطوير المدرسة، وإجراءات تنفيذها وفق جدول زمني محدد .

٢- اختيار قادة المدارس الخاصة ممن يتمتعون بالنزاهة والحسم والأمانة والموضوعية والعدالة والشفافية والثقة بالنفس، وغيرها من أخلاقيات العمل المدرسي، وقيمة المختلفة، بحيث يمثلون قدوة حسنة لجميع العاملين بالمدرسة، فضلاً عن ضرورة إمتلاكهم أساليب قيادية فاعلة لتحقيق النتائج المرغوبة، وكذا إيمانهم بأهمية المشاركة في صنع القرار وإتخاذها، والالتزام بالمنهجية العلمية عند التعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة، ووضع الحلول المختلفة لها .

- ٣- إعادة النظر فى برامج اختيار المعلمين بالمدارس الخاصة، والابتعاد عن الأساليب غير الموضوعية فى اختيار الأفراد، مثل (الواسطة، والمحسوبية، والمجاملات)، وغيرها، مع ضرورة وضع مجموعة من المعايير الموضوعية لاختيار الأفراد والإلتزام بها .
- ٤- تصميم البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدارس الخاصة، وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية، مع ضرورة تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل، والدورات التدريبية، وغيرها، مما يدعم من قدراتهم، ومهاراتهم، مع توفير الوقت اللازم لذلك - كلما أمكن ذلك .
- ٥- إعادة النظر فى رواتب وأجور المعلمين بالمدارس الخاصة، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية اللازمة لجميع العاملين بالمدرسة .

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية :

- أحمد، عزام عبد النبي ، ومنار محمد جابر. (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. أكتوبر ٢٠١٥م. ١٦٥ع.
- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمى بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يونيه ٢٠١٧، ١٤٤ص، ص٤٤١،٤٠٥.
- إبراهيم، محمد إبراهيم عبدالعزيز. (٢٠١٦). معايير مقترحة للتميز التنظيمى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. يناير ٢٠١٦، ٤٤ع.
- إبراهيم، هالة أحمد. (٢٠١٨). تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. المجلد ٣٣. العدد ٤. ص ٥٠٠.
- أبو الفتوح، على محمد السيد. (٢٠٢١). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي فى ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM 2020) بالتطبيق على

- البنك المركزي المصري. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، تاريخ قبول النشر ٤/١٠/٢٠٢١م، ١٩٨-١٩٩.
- أبو شحاتة، ثناء. (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، مج ٢٢، ع ٤.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن ، وجمال محمد المرسي. (٢٠٠٢). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*. الدار الجامعية. القاهرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٦). *كفاءة وجود الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق قياس وتقييم*. الدار الجامعية. الإسكندرية، ص ١٨٣.
- البناء، هالة مصباح عبداللطيف. ٢٠٠٣م. المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة (عمان). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- الحوامدة، محمد وطناش، سلامة. ٢٠١٩. واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*. المجلد ٤. العدد (٢)، ص ص ٣٠-٤٨.
- الخضيرى، محسن أحمد. (٢٠٠٢، ٢٩-٣٠ ديسمبر). صناعة المزايا التنافسية. المؤتمر العلمى السنوى السابع للأكاديمية ومركز البحوث. *بعنوان الإدارة التنافسية للمشروعات فى ظل التحولات العالمية الجديدة*. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- الزهرانى، نجود جمعان. (٢٠٠٩). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير مالكولم بالدريج للجودة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- السلمى، على. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للنشر، ص ٩٩.
- الشيخ، فؤاد نجيب ، وفادي محمد بدر. (٢٠٠٤). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية نظام قطاع الأدوية الأردني. *دورية الإدارة العامة بالسعودية*. المجلد ٤٤. العدد ٣. ص ٦٣٤.
- العجمي، محمد حسن. ٢٠٠٧. *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*. دار الحكمة. القاهرة، ص ٣٢.
- العيد، زبيدة. ٢٠١٨. متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*. المجلد ٧٠. العدد (٢)، ص ص ٥٢٧-٥٧٣.
- الغالبى، طاهر محسن منصور، ووائل محمد صبحى إدريس . (٢٠٠٩). *الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*. دار وائل للنشر. الطبعة (٢). عمان. الأردن .
- القدومي، محمد، وآخرون. ٢٠١٥م. *المفاهيم الإدارية الحديثة*. دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان، ص ٢٧٤.
- المرسي، جمال الدين محمد، ومصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠٦). *دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة*. الدار الجامعية. الإسكندرية، ص ١٥٨.

- المعجم الوجيز. ص ٥٩٦ .
- باشيويه، حسن عبدالله ، البروارى، نزار. (٢٠٠٩). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية (دراسة مقارنة). *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، العدد(٣)، ١١٥-١١٧ .
- بغدادى، منار محمد ، وإيمان شوقى. (٢٠١٧). *تحسين القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعى فى مصر فى ضوء أفضل الممارسات العالمية*. المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- جمال، عائشة عبدالله. (٢٠٠٩). *سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة*. فهرسة المكتبة الوطنية، ص ١٣ .
- حلمي، فؤاد أحمد. (٢٠١٤). *تطوير الادارة التعليمية في ضوء مدخلى الإدارة الإستراتيجية والتمكين الإدارى*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية شعبة بحوث التخطيط التربوي.
- حيدر، معالى فهمى. (٢٠٠٢). *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدارالجامعية. الإسكندرية، ص ٧.
- خالد الخالدي، على. (٢٠١٣). *الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). *مدخل حديثة فى إدارة المؤسسات التعليمية*. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٢٧٨.
- سعدون، دعاء محمد فتحى محمد. (٢٠١٢م). *تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الاساسي الخاص فى ضوء الإتجاهات التربوية المعاصرة*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة عين شمس .
- شحاته، صلاح محمد دياب. ٢٠١٩م. *إدارة الأزمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج*. *المجلة العلمية*. كلية التربية بالوادي الجديد. العدد الثامن والعشرون. يناير ٢٠١٩م، ص ٥٣١-٥٣٤.
- عبدالغفور، صالح عبدالحكيم. (٢٠١٥). *متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزه. جامعة الأقصى .
- عبدالله، مروة أحمد ماهر. (٢٠١٥). *تفعيل الميزة التنافسية فى مرحلة رياض الأطفال بمصر فى ضوء مدخل إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة بني سويف.
- عبدالهادى، نعمة عبد الرؤوف (٢٠٠٥): *تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المدارس الثانوية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٢٣ .
- عمار، بهاء الدين محمد محمد . (٢٠٠٩). *دور التعليم الثانوى الخاص فى تعزيز الانتماء الوطنى لدى طلابه - دراسة تقويمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.

- عمار، حامد. ٢٠١٠. *عولمة الإصلاح التربوي بين الوعود والإنجاز والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية. القاهرة.*
- عيد، دلال فتحى ، وآخرون. (٢٠١٢). *تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول. من بحوث المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. شعبة بحوث المعلومات الإدارية.*
- غانم، أحمد محمد. تصور مقترح لدور كليات التربية في تنمية المعلمين مهنيًا. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر السنوى الأول بعنوان *كليات التربية في الوطن العربي في عالم متميز. المؤتمر السنوى الأول. ٢٨٣-٣٢٣.*
- فيليب كوتلر وجارى ارسترونج. (٢٠٠٧). *أساسيات التسويق. الكتاب الأول. تعريب سرور على إبراهيم سرور. دار المريخ، ص ٦٠.*
- متولي، إسراء عبد الخالق محمد. ٢٠٢٢. تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية. *مجلة شباب الباحثين. العدد ١١. أبريل ٢٠٢٢م كلية التربية. جامعة سوهاج، ص ١٣٥٧.*
- محمد، إبراهيم محمد. (٢٠١٠). *الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٩.*
- ملحم، يحيى. (٢٠٠٩). *التمكين كمفهوم إدارى معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ط (٢)، ص ١٨.*
- هامان، حسن على. ٢٠٠٦. *الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية. التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، ص ٦٥٣.*
- هندي، عبد المعين سعد الدين. (٢٠٠٤م). *علاقة التعليم الخاص بالتعليم الحكومي في ضوء المتغيرات الاقتصادية المعاصرة في مصر. مجلة كلية التربية بأسسوط، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، الجزء الثاني، ٢٦٥-٣٢١.*

References

- Hertz, S.:(2009) Education Criterias for Performance - Excellence, Baldrige National Quality program, USA, P.6.
- M, Porer. (1993). *Advantage concurrentiel des nations*. Inter edition.
 - Al varez, Y. C. (2016). The Relationship Between the Performance Excellence Framework for Education and Student Achievement. *Doctoral Dissertation*, The Claremont Graduate University.
 - Baldrige Criteria (2009). www.3d2know.cosn.org. Publications page3.html
 - Baldrige National Quality Program (2008). *Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology. United States. Department of Commerce.
 - Baldrige National Quality Program (2006). *Education Criteria for Performance Excellence*, Gaithersburg, MD. National Institute for Standards and Technology .
 - Baldrige National Quality Program. (2006). *Education Criteria for Performance Excellence*, Gaithersburg, MD. National Institute for Standards and Technology.
 - Chris Brich.(1998). Research Note. Marketing Awareness in UK Primary Schools. *Journal Of Marketing Practices. Applied Marketing Science*, Vol,4,N0.2.
 - Hamadat, M. H. 2021. A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, I(1),15-38.
 - Porter, L. & Tanner, S.(2004). *Assessing Business Excellence*. (2nd) Edition, Oxford. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann .

-
- Porter, M . & Kramer, M . (2006). *Strategy and Society the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. harvard business Review . pp, 7-10.
 - Santos, Marcio Bambirra (2018). *Reference Models and Competitiveness. an Empirical Test of the Management Excellence Model(MEG) in Brazilian Companies*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol 29,No4. pp,346-364.
 - Spring Branch Independent School District Marketing Your School As A School Of Choice . Part one. Why Market?(<http://www.Springbranchisd.com> admin cd
 - The culinary institute of America CIA (2014). *Remarkable Service* copyright by John Wiley&Sons .
 - Wambua, M.A. 2014. The influence of competitive strategies on performance of private schools in Mavoko district of Machakos county,Kenya.*Unpublished doctoral dissertation*. University of Nairobi.
- EFQM .(2021). *the EFQM Model*. Revised(2nd). Edition. pp, 14-31.