



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الإبتدائي
بمحافظة دمياط
(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

شريف محمد توفيق مختار صالح
معلم أول رياضيات

أ.د/ وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٢ م

المستخلص:

مدارس التعليم الابتدائي في محافظة دمياط تواجه تحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجوده مخرجاتها، ومع ظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات المعاصرة وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة، لذلك تسعى الدراسة إلى معرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الابتدائي و تحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي، حيث ما يزال عدد كبير من المؤسسات التعليمية - وخصوصاً المدرس الابتدائية- غير قادر على تحقيق ميزة تنافسية تحفظ بقاءها وتضمن استمراريتها، وعلى الرغم من سعي هذه المؤسسات إلى ضمان تعليم جيد وشامل ومنصف، إلا أن هذا الهدف مازال بعيد المنال بسبب مجموعة من المعوقات التي تحرم المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمة تعليمية جيدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الابتدائي ، وتوضيح مصادر الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

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

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، محافظة دمياط، التعليم الابتدائي

Abstract

Contemporary primary schools face challenges that threaten their existence, potential, and the quality of their outputs, and with the emergence of alternative educational institutions that use contemporary technologies and deal with the concepts of globalization and the knowledge economy. For primary education schools, as a large number of educational institutions - especially the primary school - are still unable to achieve a competitive advantage that preserves their survival and ensures their continuity, and despite the endeavor of these institutions to ensure good, comprehensive and equitable education, this goal is still elusive due to a group of Among the obstacles that prevent educational institutions from achieving a competitive advantage and providing a good educational service. The study used the descriptive approach to find out the requirements for achieving a competitive advantage in primary education, and to clarify the various sources of competitive advantage and factors for building them in primary schools. The study concluded that primary schools can build a competitive advantage when It shall be able to utilize all its human, financial, technological and knowledge resources In order to raise the level of its efficiency in providing the educational service with high quality and to reach a good educational outcome, creativity and continuous modernization in providing the educational service also helps it to possess an element of distinction that other schools do not possess.

The study concluded by proposing a set of measures that can help primary schools achieve a competitive advantage that guarantees their survival and continuity.

Key word: Competitive advantage, Damietta Governorate, Primary education

مقدمة:

يعد التعليم عاملاً مهماً في تقدم المجتمع وتحسين المستوى المعيشي، فهو الفارق الوحيد بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتأخرة، ويحقق المكانة الاجتماعية للمجتمع، والتقدم والازدهار، والمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة، وبناء التنافسية لضمان تميز الأداء والمنافسة المستقبلية. وعلى ذلك أصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الأخيرة، ولكي تستطيع تلك المؤسسات أن تنافس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين، فالثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين وإيجا الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، بناء على ما تقدم يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها خلال المراحل القادمة استعداداً لمراحل لاحقة، وتتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج (مواصفات الخريج - الخدمة التعليمية أو التربوية) مختلفاً عن الآخرين واستخدام استراتيجية التميز لتحقيق ذلك، والنجاح يكون من خلال حماية التميز والاختلاف من التقليد لكي يستمر النجاح والتقدم، فتميز المؤسسة التعليمية وتفردها هو نتاج لسعي المدرسة واستثمارها لممتلكاتها (الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية)، وكذلك قدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد. (أنور، ٢٠٢١، ص ٣١٩)

وترتيباً على ما سبق فإن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية يتطلب تحسين الأداء بشكل كامل من خلال وضع مجموعة من المعايير تمكن المعنيين من معرفة واقع الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية، وإلى أي مستوى من التميز يطمحون، كما يتطلب إعادة صياغة وترتيب معايير ضمان الجودة والاعتماد

بما يتماشى مع المعايير العالمية، ووضع مجموعة من الآليات التي تضمن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة. (السيد، ٢٠٢٠، ص ١٥٠)

مشكلة البحث:

لقد شهدت العشر سنوات الأخيرة تطوير التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة من إدخال التكنولوجيا الحديثة، والتدريبات المقدمة للمنظومة البشرية بالمدارس الابتدائية، والتوسع في بناء عدد من المدارس الابتدائية، وزيادة أعداد المقبولين، إلا إن هناك عديدا من التحديات والمشكلات التي تقابلها، وتجعلها قاصرة عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها ، وقد أكدت بعض الدراسات أن هناك بعض مظاهر القصور في أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي والمتمثلة في (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع).

فهناك مشكلات تقف أمام تحسين الجودة في مدارس التعليم الابتدائي وتتمثل في عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والثقافة التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تحسين جودة المدارس الابتدائية، وعدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة في المدارس لمتطلبات تحسين الجودة، ووجود مديرين وقادة غير مؤهلين ومترددين ورافضين للتغيير. (على، ٢٠١٦، ص ٤١٠)

ومشكلات أخرى تتعلق بالكفاءة الداخلية لمدارس التعليم الابتدائي والتي تمثل إحدى أبعاد الميزة التنافسية ومنها زيادة عدد الطلاب المتسربين في مدارس التعليم الابتدائي، فظاهرة الرسوب والتسرب من أهم عوامل الفقد أو الهدر في العملية التعليمية، ولهما الأثر الأكبر في خفض عامل الكفاءة الداخلية وعدم تحقيقه بالدرجة المطلوبة (صدقي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٦٩)، بالإضافة الى ضعف في برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين، وغياب الكفاءة والتأهيل التربوي ، وعدم التوظيف الأمثل للبنية التحتية للتدريب بالرغم من توافرها بشكل واضح، الأمر الذي له الأثر السلبي المباشر على مدى كفاءة العملية التعليمية وصعوبة في دخولها الى ميدان المنافسة والتميز. (عبد السميع وعباس، ٢٠١١، ص ١٩٢)

كما يظهر قصور لدى مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق المرونة وتوفير المهارات القيادية المرنة ويرجع ذلك الى جمود الأنظمة واللوائح ونقص الموارد المالية، وقلة تفويض الصلاحيات وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، وضعف وضوح معايير التقييم، ومقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، واعتماد المؤسسات التعليمية على مركزية الإدارة، وقلة واقعية التقييم المؤسسي وتقييم أداء العاملين، وضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، وقلة الدعم من الإدارة العليا. (رضوان، ٢٠٢٠، ص ١١٦٩)

كما أوضحت بعض الدراسات السابقة العديد من المعوقات والمشكلات التي تعوق تحقيق الإبداع بمدارس التعليم الابتدائي كدراسة (مسعود، ٢٠١٥) والتي أفادت بأن كثرة أعباء المعلم لا تتيح له الفرصة على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا تضيف أعباء جديدة على الأدوار والمهام الملقاة على عاتق المعلم، ذلك لأنه مكلف بأداء أدواره كاملة والتي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة (مسعود، ٢٠١٥، ص ٧٧)، ودراسة (السيد، ٢٠٢٠) التي أفادت بوجود قصور في تحقيق الإبداع بمدارس التعليم الابتدائي، وضعف السلطة الممنوحة لمدير المدرسة في مدرسته التي تجعله لا يستطيع اتخاذ قرارات لحل مشكلات في المدرسة أو ابتكار أي جديد لخدمة العمل، والركون إلى التقليدي والقديم من الأساليب الإدارية والنفور من الجديد، كما أن أسلوب تقييم أداء الأفراد العاملين يغلب عليه الشكلية وعدم تمييز الوظائف من بعضها البعض. (حسين، ٢٠٠٨، ص ٢٥٣)

ومن خلال ما سبق فنجد العديد من المشكلات المتعلقة سببها كثافة الاعداد بمدارس التعليم الابتدائي حيث بلغ عدد مدارس التعليم الابتدائي (٢٩٩) مدرسة وعدد الفصول (٣٨٧٩) بمحافظة دمياط وبلغ عدد مديري ومعلمي التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط التابعين لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٢٩٩) مدير و(٢٤٦٢) معلم و (٦٠٥٤) معلمة بإجمالي (٨٥١٦) معلماً وعدد الطلاب بمدارس التعليم الابتدائي (٩٦٩٣٨) بنين و (٩٢٤٥٧) بنات بإجمالي (١٨٩٣٩٥) طالباً (مديرية

التربية والتعليم بدمياط، ٢٠٢٢)، والتي تؤثر سلبا على الميزة التنافسية وعليه تزداد حاجة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد مدارس التعليم الابتدائي على تحقيق التفوق والتنافسية بين المدارس الأخرى.

وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية؟
- ٢- ما واقع مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الميزة التنافسية بمحافظة دمياط؟
- ٣- ما أهم المعوقات التي تقابل تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط منها:
- ١- التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية.
 - ٢- الوقوف على واقع مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط.

أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:
- ١- يتزامن البحث الحالي مع الاتجاه المتزايد نحو الارتقاء بأداء مدارس التعليم الابتدائي عن طريق تطبيق معايير الجودة والتي يأتي في مقدمتها الميزة التنافسية.

- ٢- أن تناول متغير الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على حد علم الباحث.
- ٣- أن الآليات المقترحة الذي يقدمها البحث لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر يمكن الاستفادة منه في تطوير الوضع الحالي لتلك المدارس وذلك لمواجهة التحديات المحلية والعالمية.
- ٤- أهمية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وذلك لأنها من المؤسسات الضرورية لتنمية وتطوير التعليم بصفة عامة.

حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع) ومتطلبات تحقيقها، وواقعها بمدارس التعليم الابتدائي في مصر.

مصطلحات البحث:

الميزة التنافسية: - عرفها (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٨٩): بأنها مدى قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على منافسيها نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال في المؤسسة بشكل متميز و أفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة السوق، وهناك أركان أساسية للميزة التنافسية وهي الكفاءة، والجودة، والتحديث والاستجابة لردود أفعال العاملين" (Jonathan law,2016,p3).

وحددها (Jonathan law,2016) بأنها أفضلية تكتسبها المؤسسة على منافسيها من خلال تقديمها لقيمة أكبر للمستفيدين، إما عن طريق تقليل السعر، أو تقديم فوائد أكثر أو تسهيلات أفضل تبرر بها زيادة تكلفة الخدمة، وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها، أو خدماتها بشكل مبدع، أو تحسين أداء الخدمة، ولا يمكن الحفاظ على معظم أشكال الميزة التنافسية على المدى الطويل لأن المنافسين سيبدؤون أو يجدون بدائل للابتكارات التي أوجدتها (Jonathan law,2016,p3).

وعبر عنها (فريدر. ديفيد) بأنها " نشاط تقوم به المؤسسة بشكل جيد مقارنة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو أي مورد تمتلكه المؤسسة وتريده المؤسسات المنافسة (David,2017,p36).

وتعرفها الدراسة الراهنة بأنها " قدرة المدرسة على التفوق في الأداء وصياغة الإستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على المشكلات الداخلية الخاصة بها والإستغلال الأمثل لكافة مواردها البشرية والمادية والمالية بتكلفة أقل وفاعلية أفضل بهدف إنجاز أنشطتها بشكل يحقق لها قيمة أفضل من منافسيها والحصول على مركز تنافسي أفضل.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، حيث جمع بيانات وتنظيمها

مفصلة حول ظاهرة موجودة بالفعل لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات وتوضيحها وإجراء مقارنات لبعض المشكلات وتقويمها وذلك من أجل إيجاد العلاقات القائمة بينها، وتحديد ما يفعله الآخرون في الظاهرة محل الدراسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات مستقبلية وخطط مقترحة واتخاذ القرارات الملائمة لمواقف مستقبلية (المهدى، ٢٠١٩، ص ٢٠١٨)

المحور الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بدمياط ومتطلبات تحقيقها:

تتسم الميزة التنافسية بكثرة ما نشر حولها في كافة المجالات، فهي تعكس قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها ونتائج جيدة تفوق منافسيها ويمكن تناولها بشيء من التوضيح من خلال النقاط التالية:

١- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات التعليمية، حيث تضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين الأداء وتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: -

١- ايجاد قيم جديدة للعاملين والمعلمين والطلاب في المدارس تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم مع التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين. (أكبر، ٢٠١٧، ص ٣٨٧)

٢- تحقيق التميز في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على منافسين وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة. (القحطاني، ٢٠١٩، ص ٥٦)

٣- تجديد الموارد التي تسهم المؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية وإعادة توزيعها أو إعادة دمجها لتعزيز النمو واحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين منافسيها على المدى الطويل. (Heene,2010, p135)

٤- الإهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب العاملين الجدد والتعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد أى من القدرات التي يمكن أن تؤدي الى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها. (Obeidat,2021,p199)

٥- تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق الجودة والابتكار والإدارة الجيدة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات من أجل خلق وتحسين قدرتها التنافسية. (Nuruzzaman,2015,p236)

وفى ضوء ما سبق فإن أهمية الميزة التنافسية تضمن الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر سواء كان للموارد المادية والبشرية بما يؤدي الى تطوير الأداء ككل داخل المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز العالى للمؤسسات.

٢- خصائص الميزة التنافسية:

- من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ص ٣٠٩)
- ١- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة التعليمية السبق على المدى الطويل.
 - ٢- أن تكون مرنة وبالتالي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
 - ٣- أن تكون متجددة ومناسبة مع متطلبات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
 - ٤- أن تتناسب هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها.
 - ٥- أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة. وأضاف (IgnacioL) على متطلبات الميزة التنافسية بأنها تتمثل في (DeLeon,2015,p32): -
 - ١- أن يكون هدفها تحديد المقاييس ذا الصلة لتقييم أداء وفعالية المؤسسات التعليمية التي تسعى للمنافسة.
 - ٢- أن تحقق الريح من خلال إمدادها بمعلومات أفضل" حول المنتجات أو الخدمات الغير معروفة أو لا يمكن الوصول إليها من قبل المستهلكين.
 - ٣- أن ينبثق مفهومها من عملية التجربة والخطأ التي ينفذها العاملون في المؤسسات.
 - ٤- تتطلب وجود بيئة تنظيمية مستقرة لتعزيز المنافسة للمؤسسات.
 - ٥- أن تؤدي إلى خلق بيئة تنافسية يحتمل أن يحدث فيها النمو الاقتصادي والكفاءة الديناميكية.
- وبناء على ما سبق فإن خصائص الميزة التنافسية تتلخص في أنها: (مستمرة ومستدامة أى طويلة الأمد وصعبة التقليد وقابلة للتجديد، مرنة يمكن استبدالها بسهولة ويسر، مناسبة لأهداف المؤسسة ومحقة لها، محقة للابتكار والنمو الإقتصادي

وتحقق التفوق للمؤسسة والأفضلية على المنافسين، وتتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين وليست مطلقة أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة) وهذه الخصائص تضمن صلابة الميزة التنافسية وفعاليتها فكل خاصية مرتبطة بالأخرى.

٣ - استراتيجيات الميزة التنافسية:

تسهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة، وتعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسين، ووفقاً لنموذج بورتر هناك ثلاث استراتيجيات عامة محتملة للميزة التنافسية وهم (Gupta,2020,p8):

١- قيادة التكلفة (عندما تخفض المؤسسة أسعارها من خلال إنتاج منتج أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها).

٢- الجودة (عندما تقدم المؤسسة سلعاً وخدمات عالية الجودة للعملاء).

٣- الابتكار (عندما تكون المؤسسة قادرة على أن تكون منتج فريد).

وهناك رأى آخر يوضح أن استراتيجيات الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي (Wang,2011,p103):

١- استراتيجية التمايز: تتضمن هذه الإستراتيجية اختيار معيار واحد أو أكثر يستخدمه العاملين في المؤسسات وتم تحديد موقع العمل بشكل فريد للوفاء بهذه المعايير، وعادة ما ترتبط هذه الإستراتيجية بإعطاء العملاء أسباباً واضحة لتفضيل العمل في المؤسسة على المؤسسات الأخرى الأقل تمايزاً.

٢- استراتيجية التركيز على التمايز: تهدف المؤسسة إلى التمايز ضمن عدد من المؤسسات المستهدفة وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تختلف بوضوح عن المنافسين، كما أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تبنى تلك الإستراتيجية والتأكد من أن العاملين لديهم بالفعل احتياجات ورغبات مختلفة وتلبية تلك الاحتياجات في حين أن المنتجات المنافسة الحالية لا تلبى تلك الاحتياجات والرغبات.

٣- استراتيجية ادارة الموارد البشرية تصنف ضمن استراتيجيات الميزة التنافسية فهي ضرورية لنجاح الأعمال لأنها تشكل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والعاملين، وتساعد المؤسسة على البقاء من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، ومن ثم الحفاظ على الميزة التنافسية. (Battour,2021,p2)

٤- استراتيجيتي التمايز والتكلفة هما الأساس الذي انطلقت منه جميع الاستراتيجيات السابقة بالإضافة الى استراتيجية الفعالية التشغيلية والهدف منها عمل الأشياء نفسها التي يقوم بها المنافسون، ولكن بطريقة أفضل ويمكن تحقيقها عن طريق استخدام المؤسسات أفضل التكنولوجيا، والتدريب الأفضل للأفراد والهيكل الإداري الأكثر فعالية مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية. (عبد التواب، ٢٠١٨، ص١٦٦)

وبناء على ما سبق فإن تلك الإستراتيجيات تهدف لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية تمكنها من مواجهة المنافسة، وينبغي على المؤسسات ألا تقتصر على اتباع هذه الإستراتيجيات في تحقيق ميزتها التنافسية لكن يلزم ان تعتمد على التفكير الإستراتيجي في التعامل مع أهدافها، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، ورصد أداء المؤسسات المنافسة وأنشطتهم ويلزم ذلك وجود كفاءات بشرية مؤهلة مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

٤- أبعاد الميزة التنافسية:

يشير كثير من الباحثين والدارسين على أن هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية، والتي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل هذه الأبعاد في: (الجودة، الكفاءة، المرونة، والإبداع) وفيما يلي تفصيل لكل منهما: (محمود، ٢٠٢٠، ص١٣٢)

الجودة:

يتطلب بعد تحسين الجودة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وتعرف الجودة بأنها القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو خدمة تحتوي على مجموعة صفات (خصائص) تلبى حاجات ورغبات وتوقعات العاملين الظاهرة والضمنية، عن طريق منتجات وعمليات خالية من العيوب أو بأقل ما يمكن منها (السعودي، ٢٠١٨، ص ٢٦).

ويجب مراعاة الخصائص التالية في بعد الجودة (Stamatis,2018,p25): -

- الوقت: يعتبر المصدر الأساسي في تحقيق الجودة داخل المؤسسة ومن ثم الميزة التنافسية لذا يجب أن تكون الأدوار الرئيسية للعاملين مناسبة وقابلة للتطبيق والتنفيذ في الوقت المحدد لها.
- الشفافية: لا توجد أعمال خفية وزوايا منقطة على حساب مبادرات الجودة.
- التفكير: أن يكون مناسب وقابل للتطبيق والتنفيذ.
- الثقة والحسم يجب أن يقوم العاملين بأدوارهم في جميع الأوقات مع رغبة في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم، وتعتبر مسؤولية الحسم أيضا ذات أهمية قصوى حيث يجب أن تكون القرارات مناسبة وقابلة للتطبيق ويتم اتخاذها في الوقت المحدد.

فالجودة تعتبر مطلبا في كل المهن والخدمات فالحاجة إليها تكون أكثر إلحاحا في العملية التعليمية وتصب مخرجاتها في مدخلات أنظمة المهن كلها وذلك لضمان تحقيق مكانتها التنافسية. (عطية، ٢٠١٥، ص ١٧)

وبناء على ما سبق فإن الجودة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في المؤسسات وهي من أهم أبعادها فعندما تهتم المؤسسات بالجودة وتراعى تطبيقها في كافة العمليات والخدمات فتكون قادرة على تقديم خدمات بالجودة المناسبة وبتكلفة أقل، وتحقق السمعة الطيبة للمؤسسات وتحسن مستوى الإنتاجية وتهدف الجودة الى

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والمحافظة على مكانتها التنافسية مع استمرارها وتراعى الاستفادة من الإبداع والأفراد الموهوبين مع الارتقاء بمهاراتهم.

الكفاءة.

وتعرف الكفاءة على أنها القدرة على إنتاج شيء لا تستطيع المؤسسات الأخرى إنتاجه على الإطلاق أو بجودة أقل بكثير بالنسبة للإنجازات الثانوية الأخرى التي تؤكد على أهميتها للقدرة التنافسية وتشمل الكفاءة عناصر المعرفة والرعاية والمهارات الفنية التي تؤثر على كافة المؤسسات ومن المؤمل أن يكون لهذه الكفاءات تأثير على التعليم ويتم تحديد الكفاءات الأساسية التي تمكن المؤسسات من المنافسة والتفرد وذلك من خلال (Finkelman,2019,p49):

- تقديم رعاية تتمحور حول العاملين بالمؤسسات وتحديد احتياجاتهم والتواصل معهم وتثقيفهم والمشاركة في صنع القرار والإدارة مع تنسيق الرعاية المستمرة.
- العمل في فرق متعددة التخصصات والتعاون، والتواصل، ودمج الرعاية في فرق لضمان أن تكون هذه الرعاية مستمرة وموثوقة.
- المشاركة في أنشطة التعلم وتطبيق تحسين الجودة وتحديد الأخطاء وعلاجها والفهم المستمر لجودة الرعاية وقياسها وتصميم واختبار التدخلات لتغيير العمليات بهدف تحسين الجودة.
- استخدام المعلوماتية مع التواصل وإدارة المعرفة وتخفيف الخطأ ودعم اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وفي ضوء ما سبق نجد أن الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل مقارنة مع منافسيها والهدف من الكفاءة تعزيز القدرات التنافسية، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الكفاءة من أجل الميزة التنافسية بطرق عديدة ومن أهم تلك الطرق أنها تقدم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز، وتتميز تلك المؤسسات بأنها تستمر لفترة أطول في البقاء حتى وإن لم تحقق أهداف لفترة زمنية مقارنة بمنافسيها.

المرونة:

إن المؤسسات التعليمية التي تكون على استعداد للتخلي بالمرونة، لا يتعين عليها الانزعاج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما هي مخططة لها، لأنها تكون منفتحة على فعل الأشياء بشكل مختلف وبالتالي تمنحها المرونة والحرية في اختيار القيام بشيء مختلف و متميز عن منافسيها، وتتسم المرونة أنها تتغير وقابلة للانحناء وليست هي نفسها دائماً وهذا ما يساعد المؤسسات من تحقيق أهدافها التنافسية (Najdowski,2017,p96)

وتعرف المرونة بأنها "القدرة على بقاء المؤسسة رشيقة وقادرة على التكيف في أعقاب المواقف

المتغيرة أو القدرة على إعادة اكتشاف المؤسسة ذاتها في التفكير والعمل في نفس الموقف". (Chowdhury,2019,p30)

وتكمن أهمية المرونة للمؤسسات التعليمية في (Cannon,2017,p15):

- تساعد على فهم خلفيات العاملين وتلبية احتياجاتهم وشغفهم مع تطوير ثقافة جذابة لديهم.
- تساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات الطارئة على هيكله العمل التقليدية.
- تمنح العاملين نطاقاً أكبر من أنماط العمل التقليدية لتصميم حياتهم بما يتناسب مع نمسهم
- تمنح المؤسسات والمديرين بعضاً من الاستقرار وتجعل العاملين أكثر رضى وسعادة وأقل تأثراً بالتوتر وبالتالي يكونوا أكثر إنتاجية وأقل عرضة للمغادرة بينما الأفراد الموهوبين الذين يريدون مجالاً أكبر لتشكيل حياتهم يكونوا أكثر عرضة للانضمام.

وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية المرنة تحافظ على الميزة التنافسية واستدامتها وتؤدي إلى السرعة في العمليات التنظيمية وتساعد آلية تقييم المرونة المؤسسات على قياس المرونة التنظيمية وتعزيزها مع تحقيق الأهداف المرجوة بشكل

أسرع ومواكبة التغييرات الداخلية والخارجية وتحدد تقنيات قياس المرونة لعمل استراتيجيات تنظيمية للميزة التنافسية. (Suri,2020,p3)

ومما سبق نجد أن المرونة مهمة في نمو المؤسسات وبقائها بصفة مستدامة حيث أنها تساعد على التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة أو الانفتاح على كل ما هو جديد ومختلف من أجل البقاء والازدهار، فالعمل المرن مفيد في زيادة إنتاجية العمل وتحفيز العاملين وتطوير مهارات جديدة تساعدهم على الإبداع والابتكار فيجب أن يغير القادة في كافة المؤسسات وخاصة التعليمية عمليات صنع القرار لتشمل المرونة المؤسسية وذلك لضمان الميزة التنافسية.

الإبداع

يمثل الإبداع بعداً مهماً للميزة التنافسية وذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التي تواجه المؤسسات فيعرف أسبابها ويخلق أداة جديدة مادية كانت أو معنوية لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى ويعرف الإبداع على أنه " إيجاد حل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو اجتماعية، أو ذكر عدة بدائل جديدة تخترق المشكلة وتحلها حلاً جيداً وجديداً وأصيلاً ويقصد بالحل الأصيل الحل الذي لم يسبق صاحبه فيه أحد فينفرد به وبلغه الإحصاء يمثل عدم التكرار"، ويقسم الإبداع الى نوعان وهم: (المغازي، ٢٠١٥، ص ٢١)

النوع الأول: تتحكم فيه الموهبة والوراثة والنقاء .

النوع الثاني: تتحكم فيه البيئة والمصادر الخارجية.

فالإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول الى الابتكارات الحديثة، لذلك لا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين ومن ثم الوصول للميزة التنافسية (بوران، ٢٠١٦، ص ٢٢)، ويجب على المؤسسات التي تتخذ الإبداع كبعد من أبعاد ميزتها التنافسية أن تعمل على (Colakoglu,2019,p233):

- تكليف الأفراد المبدعين بالمشاريع والمهام والوظائف التي تتطلب مستويات أعلى من الإبداع.
- توفير التدريب لزيادة عمليات التفكير الإبداعي للعاملين والتي يمكن أن تعزز خبراتهم.
- استخدام آليات التقييم التي تحدد الأفكار الإبداعية وتقييمها وتكافئها.
- تقديم حوافز لتطوير المعرفة ومكافأة تقدم العمل وربط أهداف الأداء بتلك العناصر الإبداعية للعمل.

ونستنتج في ضوء ما سبق أن الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمؤسسات التعليمية وقدرتها على الاستمرار، فهو أساس المنافسة ومصدر رئيس للميزة التنافسية لأنه يضيف للمؤسسة قيمة وميزة يفترق اليها منافسيها. كما تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن المنافسين فمن أبعاد الميزة التنافسية (الحصة السوقية والنوعية) للمؤسسات، وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية:

الحصة السوقية

وهي قدرة المؤسسات على تعظيم نسبة منتجاتها، وزيادة أرباحها وجودة خدماتها واستقطاب العاملين الجدد مع تلبية احتياجاتهم مع الاهتمام بالعاملين الحاليين وممارساتهم وعاداتهم ومعتقداتهم (Peter,2014,p150)، وتساعد الحصة السوقية المؤسسات من خلال تقليل التكلفة، وابتكار أساليب وطرق لجذب العاملين ذو تكلفة منخفضة، بهدف التصدي أمام المنافسة الشديدة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية عالية، كما أنها تحلل مقدرة وامكانيات منافسيها، وتحليل الأوضاع الخارجية للمؤسسات، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليها مع تحقيق اهدافها وغاياتها التي تصبو لها (Alghamdi,2016,p146)

النوعية

أهم الأبعاد التي تبين للمؤسسات مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكما كانت جودة الخدمات ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية وتعرف النوعية على انها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المؤسسات كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية. (Chen,2013,p101)

ويتضح مما سبق أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم الأبعاد التي تقوم عليها الميزة تم تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعاملين، كلما انعكس ذلك على سمعة المؤسسة التنافسية، فكما وانجذب اليها العاملين، واحتلت مكانه تنافسية عالية بين منافسيها، وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات التي تناولت أبعاد الميزة التنافسية، يركز البحث الحالي على مجموعة من الأبعاد الأكثر شيوعا وتداولاً في هذه الدراسات وهم (الجودة والكفاءة والمرونة والإبداع).

٥- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية متضمنة الإجراءات والأليات التي تسهم في تحويلها لواقع عملي ومن أهمها (سليم، ٢٠٢٠، ص ١٩٢٥): -

- نشر ثقافة التميز والتفوق بين العاملين من خلال: غرس حب التميز والتفوق في الشخصية الإنسانية، والقيام بزيارات علمية وميدانية لبعض المؤسسات المتميزة والمتفردة إنتاجية أو تعليمية للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتمكين مؤسسات التعليم من تحقيق مزايا تنافسية متعددة ومستدامة من خلال دعم الإيجابيات ونقاط القوة وعلاج جوانب القصور.

- مشاركة ثقافة الابتكار على أنها القيم والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المؤسسة، بما في ذلك الأنشطة التي تحفز التواصل المفتوح والآراء والأفكار الجديدة لتحقيق الابتكار المستدام وذلك لأن الابتكار له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة. (Arsawan,2020,p5)
 - تقديم منتجات وخدمات متميزة والإعتماد على عمليات فعالة من حيث التكلفة لتلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال تعزيز قدرتها على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة بفعالية وكفاءة، يمكن أن يساعد التعاون، والأمن، والكفاءة واستراتيجية القيادة والتمايز المؤسسات على تحقيق أهدافها ويعزز من قدرتها التنافسية والمحافظة عليها. (Kant,2021,p15)
 - استخدام التقنيات الجديدة باستمرار واستكشاف مجالات جديدة لإجراء الابتكار، مما يساعد المؤسسات على اكتساب مزايا تنافسية مع ضرورة بناء وتنويع قنوات الاتصال الخاصة بالمؤسسة حتى يتمكن العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة بشكل أفضل. (Cao,2021,p21)
- وبناء على ما تم طرحه، يمكن القول إن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب ما يلي:
- ١- نشر ثقافة الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بين أعضاء المؤسسة التعليمية وبين الطلاب من خلال ندوات تعريفية ومحاضرات.
 - ٢- تحديد احتياجات العاملين والطلاب الحالية وتلبية توقعاتهم وتقديم الخدمات لجميع المستفيدين.
 - ٣- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين والطلاب، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وعقد دورات وورش عمل لهم من أجل التعامل مع التغيرات الاجتماعية الطارئة واستيعاب أهمية تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم.
 - ٤- التقييم المستمر لأداء العاملين لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

٥- سعى المؤسسة الى تخفيض التكلفة وتقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز.

المحور الثاني: واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي في محافظة دمياط:

يمكن أن نتناول واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي في محافظة دمياط من خلال أبعاد الميزة التنافسية والتي تتمثل في (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع) كما يلي:

١- الجودة:

تحقق الجودة السمعة الطيبة بمدارس التعليم الابتدائي وتحسن مستوى الإنتاجية وتهدف الى تحقيق الميزة التنافسية لتلك المدارس والمحافظة على مكانتها التنافسية، وهناك ملامح تؤكد أن بعد الجودة متوفر في مدارس التعليم الابتدائي ويرجع ذلك الى (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ص ١٩):

١- رفع جودة خدمات التعليم المقدمة إلى التلاميذ ودمج التكنولوجيا في المناهج المختلفة واستخدام جميع المدرسين والطلاب لها، وتبنى تنمية القدرة على المبادرة الفردية واحترامها والتنافس البناء.

٢- ضمان جودة العملية التعليمية وذلك من خلال قيام هيئات الاعتماد بالتأكد من أن المؤسسات التعليمية يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تقع على عاتقها الأهداف المحددة، ومن ثم مطالبتها بإظهار ما يؤكد أنها تعمل فعلاً على تحقيق هذه الأهداف.

٣- إعطاء الفرصة للقيادات التعليمية المسئولة نحو التخطيط الاستراتيجي، والمراقبة والمساءلة لمقدمي الخدمة عن طرق هيئات الاعتماد، بدلا من الانغماس شبه اليومي في حل المشكلات الفرعية.

٤- إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة التنافسية محليا ودوليا وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر وذلك من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. (البحيرى، ٢٠٢١، ص ١٠٩)

٥- التمسك بالقوانين ومعايير الجودة، وتوافر بعد التماسك المؤسسي، فهو مقياس مهم لقدرة المدرسة على التكيف والمحافظة على استمراريته (عطاياورمضان، ٢٠١٣، ص ١٠٩٢)

وعلى الرغم من توافر العديد من الملامح التي تؤكد من توافر بعد الجودة إلا أن هناك أوجه قصور

تناولتها بعض الدراسات ومنها: (على، ٢٠١٦، ص ٤٠٩)

١- إهمال تطبيق تحسين الجودة في مدارس التعليم الابتدائي النطاق الأكاديمي والعلمي والتركيز على مجالات غير أكاديمية مثل أنشطة التسجيل وشراء المستلزمات المدرسية والأنشطة الرياضية والفنية الأخرى.

٢- عدم مشاركة العاملين في تحسين جودة المدرسة وعدم الربط بينها وبين قطاعات سوق العمل.

٣- ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمتطلبات التنمية المهنية للمعلمين، وقلة الاستفادة من التجارب العالمية وتطبيقها لإصلاح مدارس التعليم الابتدائي في مصر، وجمود اللوائح والقوانين بالتعليم الابتدائي، والتي من شأنها أن تحد من صلاحية اتخاذ القرار، وقلة الموارد المادية المخصصة لعمليات إصلاح التعليم وضمان تحقيق الجودة. (وهبة، ٢٠٢٠، ص ٢٨٥)

٤- تشكيك مؤسسات التعليم العالي في قدرة مدارس التعليم الابتدائي على إعداد مخرجاتها لمواصلة دراستهم الجامعية، وهناك انتقادات من القيادة السياسية والمعنيين بسوق العمل تشير إلى ضعف قدرة مدارس التعليم الابتدائي في إعداد

مخرجاتها للتكيف مع المجتمع، وتلبية متطلبات التنمية، وعدم الالتزام بنظام الجودة. (الشخبي وخضري، ٢٠١٣، ص ٣٩٣)

٢- الكفاءة

الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل مقارنة مع

منافسيها وهناك ملامح تؤكد أن بعد الكفاءة متوفر في مدارس التعليم الثانوي العام ومن أهم مؤشرات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس الكفاءة الداخلية للمدارس الثانوي العام ما يلي: (الزنفلي، ٢٠٠٩، ص ٩٦)

- ١- ملاءمة البرامج والمناهج الدراسية لحاجات الطلبة والمجتمع.
- ٢- انتقاء الطلبة والإداريين وأيضاً أعضاء هيئة التدريس والتأكد من مدى توافرهم بالكم والكيف المناسبين.
- ٣- توافر الأجهزة والوسائل التعليمية واستخدامها، وتوافر الكتب والمراجع بالمكتبة وتنوعها وحداثتها.
- ٤- كفاءة الأبنية المدرسية وما تشمله من حجرات دراسية ومكتبات وملاعب لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ٥- توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على المستويات كافة، بما يضمن كفاءة كل منها وفاعليته في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ١٠٢)

وهناك ملامح أخرى تؤكد بعض جوانب القصور في تطبيق بعد الكفاءة في المدرسة الثانوية ومنها: (محمد، ٢٠١٥، ص ٣١٤)

- ١- لا يستوفي المبنى المدرسي في معظم المدارس مواصفات الأمن والسلامة المطلوبة، مع ضعف كفاية ومناسبة الأماكن المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدرسة.

٢- ضعف دائرة الاتصال الشبكي بين المؤسسات التعليمية والإدارية وذلك لعدم توافر البنية المعلوماتية وشبكة المعلومات مما أدى الى إهمال الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، وتهالك المقاعد.

٣- لا تتناسب الإمكانيات والتجهيزات المعملية والمعامل لإعداد الطلاب بما يتوافق مع التطورات المتلاحقة في أسواق العمل من حيث التجهيزات أو من حيث الطرق والأساليب المستخدمة، وجمود المناهج وتخلفها وضعف ارتباطها باحتياجات سوق العمل.

٤- ضعف رغبة الكثير من إدارات مدارس التعليم الابتدائي عن الإعلان عن قواعد المساءلة والمحاسبية ونتائجها على الموقع الإلكتروني الخاص بها وذلك لعدم قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتقصيرها في عملها أمام أولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجتمع المدني مما يؤثر عليها في مستوى كفاءتها وبيئتها التنافسية. (بيومي وآخرون، ٢٠٠٩، ص ١٥١)

٣- المرونة:

تعتبر المرونة شرط لحدوث الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وذلك لأنها تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات بكفاءة وفعالية، والاستجابة لتغير حاجات ورغبات العاملين وهناك ملامح تؤكد أن بعد المرونة متوفر في مدارس التعليم الابتدائي ويرجع ذلك الى:

١- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمدارس التعليم الابتدائي يساعد على التجويد والتنوع والمرونة في الخدمات التي تقدمها لطلابها ومن ناحية أخرى سيساعدها على استقطاب نوعية أخرى من العملاء مثل أولياء أمور، ويوفر قناة للاتصال والاحتكاك بهم، وبالتالي التعرف على آرائهم وردود أفعالهم حول ما تقدمه المدرسة لهم من خدمات وما تود أن تتيهه لهم من معلومات، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها بما يعزز من صورة المدرسة في البيئة المحيطة ويتيح لها أن تتميز عن المدارس الأخرى. (هاشم، ٢٠٠٩، ص ١٧٦)

٢- تنمية الفرد والتركيز على ما يتميز به من سمات وخصائص نفسية واجتماعية وعقلية وتأثير اسلوب تفكير الفرد في إدارته لمواقف الحياة حتى يكون أكثر تفاؤلاً بامتلاكه معتقدات ذات طابع تفاؤلي وتوقع النجاح للذات، وتولد الثقة في القدرات، والتخلص من الأفكار السلبية الهدامة ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة. (السعيد، ٢٠١٧، ص ٥٩٩)

ويمكن لمدير المدرسة ممارسة المرونة في عمله من خلال مرونته في التعامل مع الهيئة التدريسية بالمدرسة وفي تعامله مع الطلاب وأفراد المجتمع المحلي أيضا لأن ذلك يحفزهم على المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المدرسة، ويمكن أن يسهم مدير المدرسة في تحقيق هذا العنصر من خلال: (محمد، ٢٠١١، ص ٧٠)

- ١- النظر إلى مشكلات العمل من زوايا متعددة.
 - ٢- إظهار عقل متفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة،
 - ٣- إنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة.
 - ٤- يطرح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية.
 - ٥- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في التطوير دون المبالغة في توجيههم.
- وهناك ملامح أخرى تؤكد إن تطبيق بعد المرونة في المدرسة الثانوية محدود ويرجع ذلك الى:

١- قصور في وجود استراتيجية إصلاح شاملة وتتسم بالمرونة، وانعدام الإرادة السياسية، وجودة رديئة في مجالات رأس المال البشري وكفاءة سوق العمل، ونقص في المراقبة الفعالة ونظم التقييم والافتقار إلى المساءلة وضعف جودة أنظمة التعليم والتدريب التي تفشل في تلبية احتياجات السوق وهو الترتيب غير المرضي للقدرة التنافسية.

(European Training Foundation, 2011, p11)

٢- محدودية مشاركة المستويات المحلية في عملية تشكيل السياسة التعليمية، بالإضافة إلى أن افتقاد مدارس التعليم الابتدائي لهذه الصلاحيات والسلطات

التي تتيح لها الحرية في إدارة شئونها وتوفير مواردها يجعلها غير قادرة على معرفة وتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها ورغباتهم، ومحاولة تلبيتها باستمرار في إطار ما تقدمه من خدمات من ناحية، وتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية من ناحية أخرى. (صقروجهر، ٢٠١٥، ص ٤٠١)

٤- الإبداع:

يعد الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمؤسسات التعليمية وقدرتها على الاستمرار، فهو أسلوب وتقنيات جديدة تعتمد عليها المؤسسات لاهتمامه بالأفكار الجديدة في حل المشكلات والقدرة على التفكير بشكل متنوع، وهناك ملامح تؤكد على ضرورة توافر ودراسة الإبداع لدى مدارس التعليم الابتدائي تتمثل في (إسماعيل، ٢٠١٨، ص ٧٧):

١- احتلال الفنون لدور أكثر مركزية في المناهج التعليمية، حيث تعمل على إطلاق الطاقة الإبداعية ومن خلالها يدخل المرء في عملية إبداعية ويتم تشجيعه على العمل والرغبة في التميز.

٢- التدريب على استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس التي تنمي القدرة على التفاعل والتفكير المناخات والإبداع، حيث تؤدي إلى توليد عوامل بيئية إيجابية في الفصول الدراسية وتعزيز الإبداعية كما يجب تخفيف الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق المعلمين وتحريهم من قيود الروتين.

٣- إفساح المجال أمام المعلمين للمخاطرة الإبداعية والابتكار والخيال في تعليمهم لطلابهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على ذلك دون خوف من عقاب في حالة الخروج عن الخط المرسوم.

ولقد أكدت الدراسات على الحاجة الشديدة للإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي في العالم الجديد لعدة أسباب منها: (حسين، ٢٠٠٨، ص ٢٤٧)

- ١- سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي وعلوم الحاسب والاتصالات.
 - ٢- قناعة القيادات الواعية في أن القوة والتقدم والسبق لا يعتمد على عدد السكان وغازرة الموارد الطبيعية بل على عدد مبدعي الدولة والأمة وما ينتجه المبدعون في ميادين الحياة المختلفة.
 - ٣- قوة وشراسة المنافسة بين الأفراد والمؤسسات في المجتمعات حتى أنه لم يعد البقاء إلا للأقوى.
- ويتضح من رصد الواقع التنافسي لمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر أن هناك عديدا من مواطن الضعف التى تحد من قدرة مدارس الثانوى العام على تحقيق الإبداع ومنها ما يلي: (مصطفى، ٢٠٢٠، ص١٦٨)
- ١- ضعف ميزانية مدارس التعليم الابتدائى وجمود أساليب العمل وبالتالي ضعف قدرة مدير المدرسة على تبني وتحقيق الرؤيا المستقبلية.
 - ٢- المناخ التنظيمي بهذه المدارس غير محفز على الابداع والابتكار لدى المعلمين وجميع العاملين بها.
 - ٣- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما يحد من رغبتهم على الابداع والتميز في العمل.
 - ٤- زيادة كثافة الفصول وافتقار الرؤية المدرسية للبعد المستقبلي واتسامها بالشكلية.
 - ٥- ضعف أساليب التحفيز المادي وهو ما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة على التميز.
 - ٦- تدني مستوى الإبداع الإنتاجي السائد فالاقتصاد المصري وتخلفه ومن ثم عجز فى تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، وقصور التعليم الثانوي الابتدائى فى تحقيق أهدافه في ضعف مستوى أداء الطلاب من المرحلة الابتدائية، والذي يظهر في ضعف قدرتهم على مسايرة ما يحدث من تطور وحداثة، وزيادة معدل البطالة بينهم، وعدم ملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل. (جوج، ٢٠١١، ص٣٦٥)

٧- التصور المقترح

فى ضوء ما اسفرت عينة نتائج الدراسة النظرية قام الباحث بوضع تصور مقترح يسهم فى تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة دمياط متطلبات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائى من وجود مجموعة من المتطلبات منها:

-التغيير السريع فى البيئة المحيطة (المحلية - الاقليمية - الدولية)

فى شتى المجالات والذي يفرض على التعليم ضرورة التكيف معها

المشكلات العديدة التى تواجه التعليم الابتدائى

- الميزة التنافسية أمر حتمى فى العصر الحالى

٢- أهداف التصور المقترح

يهدف هذا التصور الى الاسهام فى تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية بمحافظة دمياط وذلك لتحقيق الهدف

تحسين كفاءة ونوعية الخدمة المقدمة بمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة دمياط

تطوير مخرجات العملية التعليمية وتأهيل الطلاب ويمدهم بالمهارات اللازمة للقرن الواحد والعشرين -

تحسين الدور الذي يقوم به المدارس الابتدائية فى المجتمع الدمياطى

رفع كفاءة مؤسسات التعليم الابتدائى بحيث يقدم خدمة متميزة عن باق المدارس بالمحافظات الأخرى

٣- أهمية التصور المقترح

تتمثل أهمية هذا التصور المقترح فيما يلي: -

الاسهام فى رفع الميزة التنافسية للمدارس الابتدائية بمحافظة دمياط على المستوى المحلى والاقليمى والعالمى من خلال تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية

توعية المسؤولين عن الخطة الاستراتيجية للتعليم الابتدائي عامة والتعليم الابتدائي بمحافظة دمياط خاصة ببعض مؤشرات الميزة التنافسية

٤- ابعاد التصور المقترح واليات تحقيقها

يتكون التصور المقترح من مجموعة من الابعاد والمحاور تتكون فى مجملها أبرز عناصر المنظومة التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي والتي يلزم التركيز عليها للوفاء بتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي

(١) البعد الاول الاهداف وفيها يلزم مراعاة الآتى: -

- ١- السعى للابداع وتشجيع الطلاب على متابعة اهتمامتهم
- ٢- السعى على إعداد الطلاب لوظائف تناسب مع طبيعة العصر
- ٣- التركيز على تنمية المهارات الذهنية والاجتماعية والاقتصادية للطلاب

(٢) البعد الثانى: الادارة ويلزم مراعاة الاتى: -

نشر نشر ثقافة التغيير حول التحول الرقمى
رفع مستوى الوعي بثقافة التحول الرقمى
اتباع الاساليب الحديثة فى الادارة ومنها الهندرة وادارة الابداع
توفير بيئة تساعد على التحول الرقمى فى المدارس الابتدائية
نشر ثقافة الابداع لدى القيادات

(٣) البعد الثالث: - الموارد البشرية

- ١- دعم شعور العاملين بالمدرسة بالاستقرار والامن الوظيفى اتدريب الطلاب على كيفية استخدام التكنولوجيا وتوظيفها فى عملية التعليم
- ٢- تنمية مهارات التعلم الذاتى لدى الطلاب
- ٣- لاهتمام بالانشطة والتدريبات لتنمية المهارات المهنية والعملية لدى الطلاب
- ٤- ضرورة إعادة هيكلة وتاهيل الموارد البشرية المؤهلة فى مجالات التعليم الحديثة

(٤) البعد الرابع: البنية التحتية والتمويل

تنوع مصادر تمويل التعليم وسن القوانين والتشريعات للتمويل الذاتى

توفير شبكة اتصالات وأنظمة معلومات تتميز بالموصفات والمعايير الدلية
ربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال أنظمة الاتصالات

(٥) البعد الخامس: -

مصادر أساليب التعلم وفيما يلزم مراعاة التالي: -

١- تحفيز العاملين على استخدام طرائق التدريس واساليب تقويم حديثة

٢- تنوع مصادر ووسائل التعلم لتلائم الفروق الفردية لدى الطلاب

(٦) البعد السادس: -

(١) نشر ثقافة الجودة بين القيادات العليا بالمديريات التعليمية والمدارس من خلال استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدارس، والمشاركة والتعاون من قبل مدرء المدارس، وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بإدارة الجودة وأهميتها في تحسين العملية التعليمية والوصول الى التميز بين المنافسين.

(٢) التركيز على جودة أداء الخدمة التعليمية من خلال الصيانة المستمرة للتجهيزات والمرافق الخاصة بعملية التعلم، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات.

(٣) تفعيل أساليب المحاسبية من خلال إجراء استقصاءات مستمرة للمدرسة والتأكد من مدى رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة بها.

(٤) رفع الكفاءة الداخلية بالمدارس من خلال تنظيم زيارات للمدارس المتميزة بصفة دورية للاستفادة من خبرات المعلمين زملائهم ونقلها لتطبيقها في مدارسهم، وخاصة الناجحة منها وتفعيل لوائح الانضباط المدرسي للمعلمين والتلاميذ على حد سواء.

(٥) تبني أليات محددة لبناء اسم وسمعة المدرسة، من خلال التسويق لنفسها والإعلان وعن ما حققته من انجازات مقارنة بالمدارس الثانوي العام الأخرى وما تقدمه من امتيازات للطلاب.

(٦) دعم شعور العاملين في المدرسة بالاستقرار والأمان الوظيفي من خلال العدالة في توزيع المسئوليات والأدوار ومساعدتهم للاستمرار في التقدم والترقي الوظيفي بما ينعكس على شعورهم بالتمائل التنظيمي.

٧) تحديث رؤية ورسالة المدرسة بما يتماشى مع التطورات فى مختلف المجالات والإعلان عنهما بوسائل الإعلان الخاصة بها وترجمتهما بما يتماشى مع الثقافة السائدة.

٨) نشر ثقافة الابداع في المجتمع المدرسي من خلال الدورات التدريبية والندوات ودعم المبادرات المبدعة من جميع أفراد المجتمع المدرسي.

٩) تنمية الابداع لدى القيادات من خلال دعم نظام اللامركزية وتقويض الصلاحيات، وتعديل التشريعات بما يتيح تمكين إدارة المدرسة من إحداث التغيير المطلوب.

١٠) ربط المدرسة ببيئتها الخارجية، وذلك من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في حل المشكلات المدرسية.

صعوبات تفعيل التصور المقترح: -

- ١- جمود القوانين والتشريعات
- ٢- نقص الموارد اللازمة لتطوير العملية التعليمية
- ٣- ضعف إيمان القيادات بأهمية الميزة التنافسية
- ٤- مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين
- ٥- عدم كفاية أعداد الاجهزة التكنولوجية وضعف مستوى جودتها
- ٦- سبل مواجهة الصعوبات
- ٧- العمل على توفير موارد أخرى غير الحكومية
- ٨- نشر ثقافة الجودة فى كل القطاعات
- ٩- حث المجتمع المحلى على الاسهام بدورة فى بيئة العملية التعليمية
- ١٠- نشر انجازات المدرسة بصفة مستمرة لتكون قدوة لغيرها من المدارس

أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، هيثم محمد (٢٠١٨)، نحو إطلاق الإبداع في المدرسة المصرية: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ٥٧-١٠٤.

أكبر، عيبر فاروق (٢٠١٧)، "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨). ص ٣٧٣-٤١٤.

أنور، عيبر شوق (٢٠٢١)، متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجيات التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد (١). ص ٣١٧-٣٤٤.

المغازي، إبراهيم محمد (٢٠١٥)، في سيكولوجية الإبداع: إبداع العبقرية، وعبقرية الإبداع، المنهل، القاهرة.

الزنفلي أحمد محمود (٢٠٠٩)، الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.

السعودي، حيدر على (٢٠١٨)، ادارة تكاليف الجودة استراتيجياً، مجموعة الزوري للنشر والتوزيع.

البحيري، خلف محمد (٢٠٢١)، المعايير غير المنظورة لتقييم الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد (٢٠)، العدد (١٦٢)، ص ٩١-١٤٦.

الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القحطاني، ريم بنت ثابت (٢٠١٩)، "إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ م". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٣)، العدد (١٥)، ص ٥١-٧٩.

الشخبيي، على السيد، خضري، هناك عودة (٢٠١٣)، نظام الساعات المعتمدة مدخلا مقترحا لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (٢٦)، ص ٣٩٣-٤٥٧.

المهدي، مجدي صلاح (٢٠١٩). مناهج البحث التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي.

السعيد، محمد أحمد (٢٠١٧)، علاقة المرونة المعرفية بدافعية الإنجاز لدى طلبة الصف الثانى الثانوي العام، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، المجلد (١٧)، العدد (١)، ص ٥٩٣-٦٢١.

السيد، محمود محمد (٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، العدد (٢١)، ص ١٤٩-١٦٩.

بوران، سمية بن عامر (٢٠١٦)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية فى المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

بيومي، عبد الله محمد وآخرون (٢٠٠٩)، متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم - دراسة ميدانية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

حسين، محمد جاد (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع - تطوير التعليم في الوطن العربي... الواقع والمأمول، جامعة الفيوم - كلية التربية، الفيوم، ص ٢٤٤-٣٦٨. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم، المشروع القومي لمصر.

جمهورية مصر العربية: (٢٠٠٩)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الاصدار الأول.

جوج، جورجيت دميان (٢٠١١)، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (٧٥)، المجلد (٣)، ص ٣٠٢-٤٠٧.

عطايا، عبد الناصر ورمضان، عصام (٢٠١٣)، مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوى العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأزهر كلية التربية، القاهرة، المجلد (٢٧)، العدد (٥)، ص ١٠٥٩-١٠٩٨.

فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة. عطية، محمد محسن (٢٠١٥)، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

عبد السميع، محمود وعباس، محمود (٢٠١١)، الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في التحديات الداخلية والخارجية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جمعة قناة السويس-

كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (١ ٢)، الجزء (٢)، ص ١٦٧-٢١٤.

على، أشواق عبد الجليل (٢٠١٦)، تحسين جودة مدارس الثانوية العامة في مصر: المتطلبات المشكلات المقترحات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، المجلد (٢٧)، العدد

(١٠٨)، ص ٣٩١-٤١٦.

عبد التواب، نجلاء (٢٠١٨)، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية

للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، مجلة كلية التربية، جامعة

المنوفية، كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٣)، ص ١٣٨-٢٠٧.

هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٩)، عن مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة في مصر، التربية،

المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة

التعليمية، المجلد (١٢)، العدد (٥ ٢)، ص ١٢١-٢٣١.

سليم، هانم خالد (٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة

حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج

المجلد (٧٨)، ص ١٨٣١-١٩٣٩.

صقر، ولاء السيد وجوهر، دعاء محمود (٢٠١٥)، دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين

والسويد وامكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية المقارنة والدولية،

كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد (٣)، ٣٥٧-٥٣٠.

صدقي، يسرا اسماعيل (٢٠١٩)، معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية

بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم

التربوية والنفسية، كلية التربية- جامعة الفيوم، العدد (١٢)، الجزء (٣)، ٢٥٥-٣١١.

رضوان، وائل وفيق (٢٠٢٠)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم

قبل الجامعي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج -كلية التربية، المجلد (٧)، ص ١١٢٩-

١١٧٦.

محمد، ناهد بهجت (٢٠١٥)، تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (١٦)، العدد (١٠١)،

ص ٢٨٧-٣٣٤.

محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٠)، التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جمعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٢)، ص ٨٥-١٦٤.

محمد، عبد العزيز أحمد (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس كلية التربية، العدد (٣٥)، الجزء (٢)، ص ٩-٨٩.

مصطفى، عزة جلال (٢٠٢٠)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس التعليم قبل الجامعي في مصر، التربية، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، ص ٨٥-٢٠٦.

مسعود، امال سيد (٢٠١٥)، ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد (٣)، العدد (٣٩)، ص ٩٧-١٣.

وهبه، عماد صموئيل (٢٠٢٠)، رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج كلية التربية، العدد (٣)، ص ٢٥٧-٢٩٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alghamdi, A. A. (2016). Market knowledge, blue ocean strategy, and competitive advantage (direct and indirect relationships and impact). *Universal Journal of Management*, 4(4), 141-160.
- Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13(9), 5315.
- Cannon, F. (2017). *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Springer.
- Cao, C., Tong, X., Chen, Y., & Zhang, Y. (2021). How top management's environmental awareness affects corporate green competitive advantage: evidence from China. *Kybemetes*.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Chen, Y. S., Hsu, J., Huang, M. T., & Yang, P. S. (2013). Quality, size, and performance of audit firms. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5), 89-105.

- Chowdhury, R. (2019). Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility. Springer Singapore.
- Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., & Martin-Rios, C. (2019). Reviewing creativity and innovation research through the strategic HRM lens. In Research in personnel and human resources management. Emerald Publishing Limited.
- Gupta, A. D. (2020). Formulating and Implementing HR Strategies. In Strategic Human Resource Management (pp. 65-74). Productivity Press.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach (p. 127). Pearson.
- De Leon, I. L. (2015). What features measure economic competition in developing countries? In The Economic Characteristics of Developing Jurisdictions. Edward Elgar Publishing.
- European Training Foundation (ETF) Egyptian National Competiveness Council. (2011). Building a competitiveness framework for education and training in Egypt.
- Finkelman, A. (2017). Professional Nursing Concepts: Competencies for Quality Leadership: Competencies for Quality Leadership. Jones & Bartlett Learning.
- Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). (2010). Enhancing competences for competitive advantage. Emerald Group Publishing
- Law, J. (2016). Supply Chain. A Dictionary of Business and Management.
- Kant, N. (2021). Blockchain: a strategic resource to attain and sustain competitive advantage. International Journal of Innovation Science.
- Najdowski, A. C. (2017). Flexible and focused: Teaching executive function skills to individuals with autism and attention disorders. Academic Press .
- Nuruzzaman, M. (2015). Improving competitiveness in manufacturing-wholesaling-retailing supply chains. In Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics. Emerald Group Publishing Limited.
- Obeidat, A. M. (2021). E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage. Ilkogretim Online, 20(5) .(
- Peter, P. W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, C. L. (2014). Competitive strategies' effects on the market share of independent petroleum companies in Kenya. International

Journal of Innovative Research and Development, 3(5), 149-153 .

Stamatis, D. H. (2018). Advanced product quality planning: the road to success. CRC Press .

Suri, P. K., & Yadav, R. (Eds.). (2020). Transforming Organizations through Flexible Systems Management. Springer.