

متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط

د/ عمرو محمد حامد عيسى
دكتورة أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

الملخص

تهدف الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي. ورصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي. والتوصل إلى متطلبات الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي. ووضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. كما استخدمت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي التحليلي والاستبانة بهدف رصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. وذلك من خلال تطبيقها على عينة من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

وتمثلت أهم متطلبات التصور المقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، في اتباع مدارس التعليم قبل الجامعي لاستراتيجية لتنمية هيئة التدريس تركز على صقل معارفهم وإكسابهم المهارات المهنية اللازمة. استخدام مدارس التعليم قبل الجامعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وضعف مسابرة التطورات الحديثة. تبني استراتيجية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس لأهمية القوى البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. تسهيل وصول الجميع بمدارس التعليم قبل الجامعي إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها والاستفادة منها. إتاحة مدارس التعليم قبل الجامعي على الفرصة للعاملين بها لتقديم أفضل ما عندهم من خطوات ومعلومات، وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل وابتكار كل جديد، فيشعر العاملون بأن لديهم مساحة من الحرية لإطلاق أفكارهم المبدعة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية- التعليم قبل الجامعي

Abstract

The study aims to identify the competitive advantage in the pre-university schools and observing the reality of competitive advantage at these schools, concluding with the requirements of the competitive advantage and putting a proposed strategy to improve the competitive advantage of pre-university schools at Damietta governorate.

The current study used the analytical descriptive method and a questionnaire to observe the reality of the competitive advantage at the pre-university schools through its application on a sample of educational leadership, school principals and teachers of the pre-university schools at Damietta.

The most important requirements of the proposed strategy was the following of a development strategy focuses on refining their knowledge and acquiring them with necessary vocational skills using of communication and information technology and weak keeping up modern developments.

Adapting a strategy of continuous training for faculty members because of the importance of human resources in achieving the competitive advantage. Facilitate access to knowledge bases and benefit from it in pre-university schools and allowing employees to provide the best steps and information which leads to creativity at work and innovation of all new, so, the employees feel with a space to unleash their creative ideas.

Key words: Competitive advantage – the pre-university schools.

مقدمة

التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية، وأصبح للتنافسية مجالس وهيئات وإدارات ولها استراتيجيات ومؤشرات، ومن ثم أصبح مصطلح التنافسية يُشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو محلية صغيرة أو متوسطة، وقد بدأ يظهر هذا المصطلح أولاً في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد ثم انتقل إلى مجالات أخرى منها مجال التعليم. (أنور وعبد الرحمن والبحيري، ٢٠٢١، ٣١٨)

يُمثل التعليم مستقبل المجتمع، ويسعى المجتمع وأفراده إلى بناء المتعلم المشارك بفعالية من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وعدم التوقف عند حدود النمو الاقتصادي أو الاستثمار أو حتى الأمن القومي من جانب المجتمع، أو عند حدود الشهادة أو الوظيفة أو النمو المهني من جانب الأفراد، حيث أن التعليم هو الحياة بكل أبعادها، وهو المستقبل بحيث يمتد أثر التنمية إلى المستقبل في كل نواحي الحياة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية مما يؤدي إلى تطور وتقدم المجتمع فتصبح تنمية شاملة ومستدامة.

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها. (جوهر، ٢٠١٨، ١٦٣)

لذلك فإن الإدارة الحديثة للموارد تهتم بوضع وصياغة النظم التي تبلور ذلك الإطار وتعمل على تحريك الأنشطة وضبط إيقاعها بشكل تتكامل فيه الأدوار تحقيقاً للأداء الاستراتيجي والأهداف المرسومة، كما أن نجاح صياغة استراتيجية المؤسسة وتطبيقها في مجال أعمالها يتوقف على جودة سياسات إدارة الموارد بشكل عام وعلى دورها في تحقيق التنافسية. (جوهر، ٢٠١٨، ٢١٢)

إن التحدي الرئيس هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في الإدارة، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية

ويشهد العالم في الوقت الحالي اهتماماً بالتنافسية، فهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الكثيرين ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق والإبداع والتميز على أقرانهم ومنافسيهم؛ وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية. ومن ثم أصبحت

التنافسية والمنافسة فيما بين المؤسسات المختلفة لجذب المستفيدين واستثمار طرق التواصل الحديثة وتكنولوجيا المعرفة بقدر كبير وفعال. وظهر مفهوم الجودة الشاملة تتنافس المؤسسات من أجل أفضل جودة في الخدمات التي توفرها.

(Al-Meham& et. al., 2021, 75)

ويشهد العالم على امتداد تاريخه الطويل قفزات كثيرة، وتحولات عديدة، من بينها العولمة، والتغيرات الاقتصادية الحالية، واتفاقية الجات، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة، وما ترتب على ذلك من آثار إقليمية وعالمية، مما دفع الكثير من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات في المؤسسات المختلفة. وبهذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري حديث يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستثمار الأمثل لهذه الموارد.

لذا تحاول المؤسسات التعليمية جاهدة البقاء والاستمرارية في ظل تحديات العالم المعاصر وتحاول تطوير مواردها الاستراتيجية مما يحقق أهدافها التي تجعل المؤسسة قادرة على مواكبة هذا العصر ومتطلبات السوق لذلك فإن المؤسسة تقوم بوضع الاستراتيجية التي تمكنها من استغلال الموارد المتنوعة التي تقع تحت سيطرتها وتعد الموارد البشرية الاستراتيجية مورد مؤثر وفعال في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة هي من يضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على مواجهة تحديات السوق المتغير ومتطلباته، أو هي من يؤثر على طبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. والتي تتسم بالتميز الذي يجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى. (Hamadabin& et. al., 2019, 3)

ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المؤسسات. (جوهر، ٢٠١٨، ٦٦)

وهناك بعض الأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها من خلال الميزة التنافسية وهي: دخول أبعاد تنافسية والتعامل مع عملاء جدد. وتشكيل نظرة مستقبلية لأهداف المؤسسة. والمشاركة في تشكيل مستقبل الوزارة والمديريات التعليمية على المستوى التنافسي العالمي، وتحديد المهارات المطلوبة من المؤسسات لسوق العمل محلياً وعالمياً، وخلق تعاون بين المؤسسات التعليمية والهيئات التعليمية داخلياً وخارجياً. (Hamadat, 2021, 3)

مشكلة الدراسة:

إن أي مجتمع يريد أن يصل إلى مكانة مجتمع المعرفة عليه أن يتسم بخصائصه المعاصرة والمتطورة يتطلب ذلك منه احترام العلم والعلماء، وتوفير الأجواء المناسبة والفرص المتاحة لأجل توليد وبناء الأفكار، وتنظيم القيم والمعرفة وصناعة الأفكار والمعلومات، كل ذلك من خلال المؤسسات التعليمية، فمجتمع المعرفة مجتمع متطور راغب بالوصول إلى بناء المعرفة، وهو مجتمع يعتمد فيما يعتمد عليه على نظام تعليمي يتسم بالمرونة والمقدرة والنوعية في اكتساب المعرفة

أصبحت التنافسية أداة فعالة في مواجهة تحديات السوق وتحديد نجاح المؤسسة وهي هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرارية. ولذا جاءت أهمية الميزة التنافسية من خلال: ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة والتي تركز على مصادر المعرفة أكثر من المصادر المادية. وزيادة

وجاءت دراسة **رضوان وعمرى (٢٠٢٠)** متناولة الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية. وأهم المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي. ورصد واقع توافر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها. والمعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مدير مؤسسات التعليم قبل الجامعي. والوصول لتصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المهارات القيادية. وتمثلت أهم آليات لتفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، في: نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة. وعقد دورات وبرامج تدريبية في مجال فاعلية المهارات القيادية. وعقد ندوات وملتقيات علمية ومؤتمرات تهدف إلى التعرف بأهمية المهارات القيادية، وطرق وأساليب تفعيلها.

وفي دراسة **غانم (٢٠٢٠)** تناولت مفهوم وخصائص الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي، والتطرق إلى أبرز مداخل تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي المستمدة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، والتوصل إلى الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لتعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، ومنها التوسع في إنشاء وتمويل مدارس متخصصة. وتطبيق نظام المنح في المدارس المصرية. وتطبيق نظام المدارس المستقلة في مصر. ووضع معايير موحدة على مستوى الجمهورية للمدارس الحكومية والخاصة والمستقلة.

وفي دراسة ذات صلة وثيقة بموضوع البحث الحالي جاءت دراسة **محمد ومحمود وجمعة (٢٠٢٠)** متناولة رصد مؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد

ومحاولة من الباحث لتحديد مشكلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ومنها، دراسة **مسعود (٢٠١٥)** والتي تناولت التعرف على أبعاد الميزة التنافسية ومفهومها. والكشف عن الشروط والمصادر والمتطلبات التي تُساعد المدارس الحكومية على تحقيق الميزة التنافسية. والوصول إلى الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية بالتعليم العام وكيفية مواجهتها. وكذلك الوقوف على الاستراتيجيات الخمس لتقييم وضع المدارس الحكومية بالتعليم العام، ومن ثم بناء تصورًا مقترحًا لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام. بهدف الحصول على مخرجات تعليمية تشمل المنتج النهائي وهو التلميذ، وما يجب أن يكتسبه من معارف ومعلومات ومهارات التفكير وكفايات التعامل مع الآخرين، وأيضًا مع المواد التقنية والتكنولوجية، وما يجب أن يتصف به من سمات شخصية، وكذلك بهدف إنتاج مخرجات تعليمية لديهم القدرة على الانخراط في سوق العمل والحصول على فرصة عمل بما يمتلكون من سمات ومهارات تؤهلهم لذلك بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الأساسي.

وجاءت دراسة **عمار (٢٠١٩)** متناولة التعرف على التنافسية والميزة التنافسية، ومراحل الميزة التنافسية وخصائصها، وأبعادها لدى مؤسسات التعليم الابتدائي، والاستراتيجيات الخمس لتقييم وضع المدارس الابتدائية، والتعرف على مؤشرات التنافسية العالمية للتعليم الابتدائي، والتعرف على موقع مصر بين الدول.

وأظهرت مؤشرات التنافسية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي ضعف في تنافسية التعليم الابتدائي المصري، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الابتدائي في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.

وتناولت الشربيني (٢٠٢٢) التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للمدارس الثانوية العامة في مصر وأهم التحديات التي تواجهها. ومحاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها وتطبيقاتها. والتطرق إلى أهم الخبرات العالمية والعربية في مجال تحسين تنافسية المدارس الثانوية العامة في محافظة دمياط. ورصد واقع الميزات التنافسية بالمدارس الثانوية العامة في محافظة دمياط، واقتراح استراتيجيات من شأنها تحسين الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين تنافسية المدارس الثانوية العامة يحتاج إلى مهارات وقدرات تساعد على خلق جو مناسب للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

واستعرضت دراسة (Saeidi& et al,

2018) التعرف على مدى تأثير إدارة المخاطر على الميزة التنافسية من خلال أبعاد دور تكنولوجيا المعرفة بما يتضمن الاستراتيجية والبناء. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حيث أنها تتضمن إدارة المخاطر ثمان عناصر ومنها: البيئة الداخلية للمؤسسة ووضع الأهداف التي تتفق مع رسالة المؤسسة، وأيضاً تحديد الأحداث والفرص التي تؤثر على تحقيق الأهداف وتقييم المخاطر وشكل الاستجابة واختيار رد الفعل الأمثل وأيضاً تتضمن الأنشطة الرقابية والقرارات والإجراءات التي تساعد المدير في رد الفعل المناسب للمؤسسة ككل والمعرفة لدى أعضاء المؤسسة والتي تساعد في القيام بدورهم ومسئوليتهم. لذلك فإن إدارة المخاطر والأزمات أداة جديدة للتحكم المؤسسي الذي يسمح للمؤسسات بإدارة المخاطر مما يساعد المؤسسة في الحصول على قدر كبير من الميزة التنافسية من خلال الرقابة والإدارة والتنظيم للأنشطة التي تقوم بها

العوامل التي يُمكن أن تُساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، حيث ما يزال عدد كبير من المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس الابتدائية غير قادرة 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. وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الابتدائية يُمكنها 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 يُساعد الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا يمتلكه المدارس الأخرى. وانتهت الدراسة باقتراح مجموعة من الإجراءات التي يُمكن أن تساعد في تحقيق المدارس الابتدائية ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمرارها.

وجاءت دراسة أنور وعبد الرحمن والبحيري

(٢٠٢١) متناولة أهم متطلبات استخدام الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز. وتوصلت الدراسة إلى العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي كضرورة تبني استراتيجية التميز والاختلاف بمدارس التعليم الأساسي، مكافأة الأداء المتميز، وأيضاً متطلبات خاصة بالموارد والقدرات والمهارات وتزويد المتعلمين بتعليم وخدمة تعليمية متميزة، دعم المعلمين وتشجيعهم بما يُمكنهم من الأداء المتميز وفق معايير الجودة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تُعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى كافة أطراف العملية التعليمية.

تتمثل في عدم كفاية التمويل للتعليم والعلوم وقلة جودة الخدمات التعليمية وضعف اللغة الأجنبية لدى هيئة التدريس والتكلفة العالية للتعليم والهجرة العالمية للشباب والأزمات الاقتصادية العالمية. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية الأوكرانية تحتاج إلى ترسيخ الميزة التنافسية في خدماتها التعليمية بشكل أكبر وتحتاج إلى موارد إضافية تمويلية ووسائل حديثة وتحسين مهنية المعلمين من أجل تعزيز مكانتها في السوق التعليمي الأوروبي وموازنة احتياجات سوق العمل ومحاولة سد احتياجاته بشكل فعال.

دعمت تلك الدراسة دراسة (Estetika& et al, 2022) والتي تناولت تقييم إدارة الأداء في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء يجب أن تتضمن تحديد الأهداف وتوظيف المعلمين والعاملين واتفاقات الأداء. ويأتي هنا دور المدير بالإشراف على برامج المدرسة وسيرها بالمعدل الصحيح. وتعاون الإدارة والمعلمين والعاملين في تحقيق برنامج عمل المدرسة وأهدافها. وتقوم المدرسة بالعمل على تحفيز المعلمين ومكافأتهم للوصول إلى الرضا الوظيفي لديهم مما يعمل على تطوير أداء المدرسة بشكل متميز وهناك نمطين لتقييم الأداء: تقييم بشكل رسمي يتمثل في الزيارات والرقابة من الهيئات التعليمية كل ستة أشهر. وهناك تقييم بشكل غير رسمي من خلال المدير للمعلمين وما يتم تنفيذه من برنامج عمل المدرسة اليومي. ويقوم المدير بتوفير التغذية الراجعة لأداء المعلمين والعاملين. وبذلك تستطيع إدارة الأداء تحقيق الميزة التنافسية بتقديم قيم مختلفة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى. وتأتي مظاهر هذا التميز في (الموقع- المنهج- الخدمات التعليمية- المتعلمين- المرافق- البرامج المدرسية- التحصيل العلمي) وتستطيع المؤسسة التعليمية إدراك أبعاد ومظاهر التميز من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم من جانب الإدارة.

المؤسسة ورسالة ورؤية المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وجاءت دراسة (Sitorus& et al, 2020) متناولة معرفة التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير المعلمين للحاق بالثورة الصناعية المعاصرة في المدارس العليا بإقليم باتوبار شمال سومطرة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط لتحسين تنافسية المعلمين يأتي من خلال وتحليل الاحتياجات والمتطلبات، تحليل قدرات المعلم. والإعداد لتنافسية المعلم من خلال تطوير البرامج والورش المقدمة لأعضاء وفريق العمل. وتحديد نماذج لتطوير تنافسية المعلم من خلال مدير المدرسة ووحدات العمل بها واللجان التعليمية. وأيضاً تفعيل الموارد واستغلالها لأقصى حد ممكن. وهناك التدريب الذي يعمل على إكساب المعلمين المهارات البدنية والفكرية والإدارية وأيضاً إكساب المعرفة وتطوير الأداء الوظيفي بالنسبة للمعلمين القدامى أو الجدد. ومحاولة تطوير خبراتهم التي يجب أن تواكب عصر التكنولوجيا ومستحدثاته.

وجاءت دراسة (Yaremenkm& et al, 2022) متناولة مدى تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي الأوكرانية في السوق الأوروبي التعليمية من خلال آليات تشكيل التنافسية في هذه المؤسسات في ضوء الأدوات والعناصر والمستويات الإدارية ووضع وسائل تعمل على زيادة وتعزيز هذه التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تنافس كبير بين المؤسسات التعليمية الأوكرانية والأوروبية وهناك نقاط قوة وضعف مشتركة بين كلا منهما؛ حيث أن المؤسسات التعليمية الأوروبية والأوكرانية لديهم موارد بشرية ضخمة وشركات متطورة وأنشطة بحثية متطورة وبرامج تعليمية على مستوى كبير وأنظمة متطورة من المعرفة والتحول التكنولوجي. والتعاون بين المؤسسات التعليمية وقطاع الأعمال. أما عن نقاط الضعف فهي

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي.
٢. رصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي.
٣. التوصل إلى متطلبات الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

١. **الأهمية النظرية:** يُمكن أن تُساهم هذه الدراسة في توضيح مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وسُبل الوصول إليها، وهذا ما يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين بمدارس التعليم قبل الجامعي. بالإضافة إلى أن دراسة الميزة التنافسية تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري مهم يُمكن أن يُفيد مدارس التعليم قبل الجامعي في تحقيق النمو المستمر، وضمان الاستمرارية، فأهمية تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم قبل الجامعي ضروري لتنمية وتطور التعليم بصفة عامة.
٢. **الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة العملية في إمكانية استفادة واضعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتطويرهم إذ تكون عوناً لهم باتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية. وكذلك إمكانية استفادة مديروا مدارس التعليم قبل الجامعي من التطوير والتحسين والتجديد المستمر، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.

في ضوء ما سبق يُمكن القول بأن تميز المؤسسة التعليمية وتفردتها هو نتاج لسعي المدرسة واستثمارها لممتلكاتها المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية، وكذلك قدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها خلال المراحل القادمة استعداداً لمراحل لاحقة، وتحقيق 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 كي يستمر النجاح والتقدم.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي؟
٢. ما واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي؟
٣. ما متطلبات الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي؟
٤. ما التصور المقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. وذلك من خلال ما يلي:

رابعاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي التحليلي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية. (فان دالين، ٢٠١٠، ٤٣٩)

خامساً: أداة الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة الاستبانة بهدف رصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. وذلك من خلال تطبيقها على عينة من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

سادساً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في وضع تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

الحدود البشرية: تتمثل هذه الدراسة على عينة من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

الحدود الزمنية: تمثلت في زمن إجراء الدراسة.

الحدود الجغرافية: تمثلت في بعض مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط .

مصطلحات الدراسة:

(١) الميزة التنافسية:

هي العنصر أو المهارة أو الصفة المميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمة ذات قيمة

للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى. (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ١١٤١)

كما تعرف الميزة التنافسية لدى المؤسسات التعليمية أنها قدرة المؤسسة التعليمية على توفير خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية مما ينعكس إيجابياً على مستوى طلابها ومعلميها وإعطائهم قدرات تنافسية ومزايا في سوق العمل باختلال مستوياتها مما يحقق الثقة المجتمعية في هذه المؤسسة والتعاون معها وتزايد عدد الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات.

(Hamadat, 2021, 3)

وتُعرف الدراسة الحالية الميزة التنافسية على أنها قدرة مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها قادرة على تحقيق التنافس وترقي مواقع الصدارة مقارنة بالمنافسين في بيئتها التنافسية؛ من خلال تحقيق التميز لمنظ إدارتها بتطوير وتعجيل العمليات الإدارية، والتوظيف الأمثل للامكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة.

أولاً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

تُعرّف بأنها هي جوهر أداء المنظمة. وأن إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعزز قدرتها التنافسية، وبالتالي تحقق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات، وكذلك الاستقرار وإطالة عمرها. ومن ناحية أخرى، فإن الميزة التنافسية لها فوائد في مرونة المنظمات في مواجهة التغيرات المفاجئة مثل التقلبات الاقتصادية أو دخول منافسين أقوىاء جدد. إن إمتلاك الميزة التنافسية يعزز قدرة المنظمة على التفاوض مع الموردين وكذلك يمكنها من تقدمها. (Qassas, Areqat, 2021, 96)

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركات أو

بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. فالميزة التنافسية تهدف عملياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين، ويمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية فيما يلي: (خليل، ٢٠١٧، ١٣٥)

- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.
- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.
- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتدبير الجامعات الناجحة عن غيرها.
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة القيادة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع العديد من الباحثين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويرتبط تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما: (مصطفى وأبو بكر، ٢٠٠٤، ١٤)

- القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها

الصناعات أو المناطق أو الدول أو الأقاليم أو التكتلات، مع تعرضها الدائم للمنافسة الدولية على توليد مستويات مرتفعة نسبياً من عامل الدخل والتوظيف ومستوى مرتفع ومستدام. (Balkytė & Tvaronavičienė, 2010, 343)

ويعرف Nkundabanyanga and others

الميزة التنافسية بأنها: قدرة المدرسة الثانوية على تمييز نفسها وأن تكون تكلفة رائدة من المدرسة الثانوية المنافسة العادية. وجود علاقة صغيرة بين التحسينات في جودة التعليم والمراقبة المالية، أي وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المحاسبة الإدارية والميزة التنافسية.

(Nkundabanyanga & Muhwezi & Tauringana, 2018, 960)

وُعرّف بأنها خاصية أو مجموعة خصائص تُميز المدرسة وتُحقق لها مركزاً أفضل بالنسبة للمدارس الأخرى، من خلال توظيف طرق واستراتيجيات جديدة في استثمار مواردها المادية والبشرية، بما يُحقق للمدرسة الجودة، والمرونة، والإبداع، وأقل تكلفة. (محمد، ٢٠١٨، ٣٤٥)

وُعرّف بأنها قدرة المدرسة على استخدام مصادرها وموردها وقدراتها، وإدارتها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية سريعة التغير، بحيث تستطيع المدارس تقديم خدمات تعليمية تتضح فيها التنوع والتفرد والتميز والجودة، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين. (أحمد وعبد العال ومتولي، ٢٠٢٢، ١٣٢٨)

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً

*** الموارد التنظيمية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.

وفقاً لما سبق فإن الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة لدى المؤسسة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، خاصة وأن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج وتطوير السلع والخدمات بجودة عالية، كما أن توفرها على الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لها.

نماذج تحقيق الميزة التنافسية:

ثمة نماذج ثلاثة يُمكن اعتبارها خيارات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتتمثل في: (محمد، ٢٠١٧، ١٤٨)

النموذج الأول: يُركز على الموارد المالية والمادية المتاحة والمتوقعة، والأنشطة والعمليات والإنجازات والمنح.

النموذج الثاني: يُركز على المستفيد وجودة الخدمات التعليمية وتوافر الهيئة التدريسية وإتاحة المعلومات وأساليب تقويم الطلاب والخدمات والتسهيلات المصاحبة.

النموذج الثالث: يُركز على العائد الاستراتيجي، ويعتمد على أسلوب تحليل الكلفة والعائد وضبط النفقات ومقاييس الإنتاجية والاحتفاظ بالطلاب.

صعوبات تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر:

بالرغم من أهمية وجود الميزة التنافسية في مدارس التعليم قبل الجامعي إلا أن هناك الكثير من الصعوبات والتي تحول دون تحقيقها داخل هذه المدارس، وتمثل قيوداً على قرارات المدرسة في التغيير

العمل للسلع والخدمات مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفها الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها. فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تدعيم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم إنشائها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، والعمل على توافر الإمكانيات التي تفي بتلك الاحتياجات.

- **التميز:** تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية.

*** الموارد المالية:** يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

*** الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

*** الموارد البشرية:** فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

- التكتلات الإقليمية والأسواق العالمية التي تضع حواجز وعقبات لدخول المنافسة.
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً من الصعب منافستها.
- وجود قوانين وضوابط وتشريعات تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية.
- ندرة الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- ضعف أجهزة التعليم والتنقيف.
- قلة الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.

ثانياً: الإطار الميداني للبحث

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، وصولاً إلى تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.

(١) مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين ذوي الخبرة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

قام الباحث بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائي من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين ذوي الخبرة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

والتطوير والتحول، والتي تحد من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسية، وإعطاءها موقع تنافسي استراتيجي في السوق ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى: (مسعود، ٢٠١٥، ٣٧-٣٩)

١. **المعوقات الداخلية:** وهي العقبات التي تواجه مدارس التعليم قبل الجامعي في بيئتها داخل الدولة الواحدة وهي:

- ضعف قدرة مدارس التعليم قبل الجامعي على توفير المعلومات السريعة والضرورية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين، مما يعيق التنمية الإدارية.
- ندرة وجود رقابة إيجابية تقضي على الانحرافات داخل مدارس التعليم قبل الجامعي.

- ضعف الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من العاملين داخل مدارس التعليم قبل الجامعي.

- ندرة مساندة التطورات الحديثة وندرة استخدام مدارس التعليم قبل الجامعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وهنا تجد مدارس التعليم قبل الجامعي نفسها بين خيارين: إما التماشي مع الطلب الاجتماعي على التعليم، وبالتالي استيعاب كل من يرغب في التعليم، أو تقنين القبول به من أجل التماشي مع المعايير الدولية التي تمكنها من تحقيق التنافسية مع المدارس الأخرى.

٢. **المعوقات الخارجية:** وهي العقبات التي تنتج خارج نطاق بيئة مدارس التعليم قبل الجامعي وهي:

جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

م	البيان	المجتمع	العينة	النسبة المئوية %
١	المعلمين ذوي الخبرة	٢٩٦٠	٢٦٣	٨,٨٩%
٢	مديري مدارس التعليم قبل الجامعي	٥٩٥	٤٧	٧,٩٠%
٣	الإدارة التعليمية (مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام الإدارات التعليمية)	٨٦	٤٠	٤٦,٥١%
	الإجمالي	٣٦٤١	٣٥٠	٩,٦١%

جدول (٢)

يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	متحقق بدرجة كبيرة	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة ضعيفة
الوزن	٣	٢	١
الوسط الحسابي المرجح	(٣-٢,٣٤)	(٢,٣٣-١,٦٧)	(١,٦٦-١)

(٣) عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها

فيما يلي يقوم الباحث بعرض وتحليل واقع الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط وذلك على النحو التالي:

يتضح من الجدول (٧) السابق مجتمع وعينة الدراسة من القيادات التعليمية ومديري المدارس والمعلمين ذوي الخبرة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، حيث بلغ حجم العينة بعد استبعاد الاستبانة غير الصحيحة أو غير المكتملة (٣٥٠) من مجتمع أصلي بلغ (٣٦٤١) بنسبة (٩,٦١%).

(٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج برنامج SPSS 22 وذلك باستخدام حساب الوسط الحسابي المرجح لتحديد درجة الاستجابة. وحساب الوزن النسبي بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

(١) ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي

م	العبارات	المرجع الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
١	تبنى رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير بهدف التحسين	١,٥٣	٥١	متحقق بدرجة ضعيفة	٧
٢	تتبنى مبدأ إدارة الجودة الشاملة في عملها	١,٥٠	٥٠	متحقق بدرجة ضعيفة	٨
٣	تعزز مبدأ القيادة الديمقراطية في مدخلاتها البشرية	١,٦١	٥٣,٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٢
٤	تعزز العمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية	١,٦٣	٥٤,٣	متحقق بدرجة ضعيفة	١
٥	التواصل مع قيادات المجتمع المحلي لتعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار	١,٦٠	٥٣,٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٣
٦	المقدرة على التعامل مع تحديات العمل	١,٥٨	٥٢,٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٤
٧	المقدرة على تطوير أساليب العمل	١,٥٧	٥٢,٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٥
٨	المقدرة على محاوره الآخرين بهدف إقناعهم	١,٥٥	٥١,٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٦
ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي		١,٥٧	٥٢,٤	متحقق بدرجة ضعيفة	

١. تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية.
 ٢. تعزز مبدأ القيادة الديمقراطية في مدخلاتها البشرية.
 ٣. التواصل مع قيادات المجتمع المحلي لتعزيز مفهوم التشاركية في عملية صنع القرار.
 ٤. المقدرة على التعامل مع تحديات العمل.
 ٥. المقدرة على تطوير أساليب العمل.
 ٦. المقدرة على محاوره الآخرين بهدف إقناعهم.
 ٧. تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير بهدف التحسين.
 ٨. تتبنى مبدأ إدارة الجودة الشاملة في عملها.
- (٢) التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي

يبين الجدول (٣) والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٥٠ - ١,٦٣) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٠% - ٥٤,٣٣%).

وجاءت ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى متحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٨) ووزن نسبي (٥٢,٦٧%).

وقد جاء ترتيب عبارات ممارسات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على النحو التالي من حيث الأهمية:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة حول التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي

م	العبارات	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الاتجاه	ترتيب
١	الحث على عقد الدورات التدريبية التي تدعم قدرات العاملين	٥٣,٦٧	١,٦١	متحقق بدرجة ضعيفة	٤
٢	الاهتمام بدعم المقدرات الذاتية للعاملين	٥٥	١,٦٥	متحقق بدرجة ضعيفة	١
٣	الحرص على تصميم دورات تدريبية متخصصة تناسب احتياجات العمل	٥٢,٣٣	١,٥٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٨
٤	تشجيع الرقابة الذاتية في العمل	٤٩,٣٣	١,٤٨	متحقق بدرجة ضعيفة	١٠
٥	الحرص على رفع الروح المعنوية لدى العاملين	٥٢,٦٧	١,٥٨	متحقق بدرجة ضعيفة	٧
٦	تحفيز العاملين على متابعة المستجدات العلمية	٥١,٦٧	١,٥٥	متحقق بدرجة ضعيفة	٩
٧	تعزيز الأداء النوعي لدى العاملين	٥٣,٣٣	١,٦٠	متحقق بدرجة ضعيفة	٥
٨	تشجيع برامج التطوير الذاتي للعاملين	٤٩,٣٣	١,٤٨	متحقق بدرجة ضعيفة	١٠ مكرر
٩	تشجيع العاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم لبعض لإثراء العمل	٥٣	١,٥٩	متحقق بدرجة ضعيفة	٦
١٠	توفير مناخات تشجع على المبادرة الشخصية	٥٤,٣٣	١,٦٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٣
١١	توفير العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي	٥٤,٦٧	١,٦٤	متحقق بدرجة ضعيفة	٢
التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي		٥٢,٦٧	١,٥٨	متحقق بدرجة ضعيفة	

أراء أفراد عينة البحث في مستوى متحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٨) ووزن نسبي (٥٢,٦٧%).

وقد جاء ترتيب عبارات التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. تهتم بدعم المقدرات الذاتية للعاملين.
٢. تركز على العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي.
٣. توفر مناخات تشجع على المبادرة الشخصية.

يبين الجدول (٤) والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٦٥ - ١,٤٨) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٩,٣٣% - ٥٥,٣٣%).

وجاءت التنمية المهنية للعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي ككل من خلال

٤. تحث على عقد الدورات التدريبية التي تدعم قدرات العاملين.
٥. تعزز الأداء النوعي لدى العاملين.
٦. تشجع العاملين على الإفادة من خبرات بعضهم لبعض لإثراء العمل.
٧. تحرص على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
٨. تحرص على تصميم دورات تدريبية متخصصة تناسب احتياجات العمل.
٩. تحفز العاملين على متابعة المستجدات العلمية.
١٠. تشجع الرقابة الذاتية في العمل، وتشجع برامج التطوير الذاتي للعاملين.

٣) ممارسات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول ممارسات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية

م	العبارات	المرجع الحسابي	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١	تشجع البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء	١,٥٩	٥٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٥
٢	تحرص على توفير النظام المتكامل لضمان الجودة	١,٦٥	٥٥	متحقق بدرجة ضعيفة	١
٣	تهتم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين	١,٦٠	٥٣,٣٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٤
٤	تساعد موظفيها الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيدا عن أي تعقيدات	١,٦٤	٥٤,٦٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٢
٥	توفر لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر	١,٦١	٥٣,٦٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٣
٦	تنظر للمشكلات التي تواجهها على أنها عتبة لدعم التحسين والتطوير	١,٥٦	٥٢	متحقق بدرجة ضعيفة	٧
٧	تضع خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة	١,٥٨	٥٢,٦٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٦
٨	تعتمد منهجية عملية التحسين المستمر	١,٤٨	٤٩,٣٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٨
٩	تهتم بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر	١,٦٠	٥٣,٣٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٤ مكرر
ممارسات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية		١,٥٩	٥٣	متحقق بدرجة ضعيفة	

العبارات ما بين (١,٤٨ - ١,٦٥) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٩,٣٣% - ٥٥,٣٣%).

وجاءت ممارسات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية ككل من خلال آراء

يبين الجدول (٥) والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ممارسات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه

- أفراد عينة البحث في مستوى متحقق بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٩) ووزن نسبي (٥٣%).
- وقد جاء ترتيب عبارات الجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي من حيث الأهمية:
١. تحرص على توفير النظام المتكامل لضمان الجودة.
 ٢. تساعد موظفيها الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيدا عن أي تعقيدات.
 ٣. توفر لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.
 ٤. تهتم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين. وتهتم بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر.
 ٥. تشجع البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء.
 ٦. تضع خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.
 ٧. تنظر للمشكلات التي تواجهها على أنها عتبة لدعم التحسين والتطوير.
 ٨. تعتمد منهجية عملية التحسين المستمر.

٤) استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية

م	العبارات	المرجع الحسابي	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١	تستخدم التواصل الالكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي.	١,٦٤	٥٤,٦٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٢
٢	توظف أنظمة المعلومات في التدريس	١,٦١	٥٣,٦٧	متحقق بدرجة ضعيفة	٣
٣	توفر مصادر التعلم والتعليم الالكتروني في جميع التخصصات	١,٦٠	٥٣,٣٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٤
٤	توفر التدريب اللازم على تكنولوجيا داخل المدرسة	١,٥٩	٥٣	متحقق بدرجة ضعيفة	٥
٥	تمتلك موقع الكتروني يوفر قواعد معلوماتية محدثة عن أنشطتها	١,٦٦	٥٥,٣٣	متحقق بدرجة ضعيفة	١
	استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية	١,٦٢	٥٤	متحقق بدرجة ضعيفة	

وجاء استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى غير متحقق بمتوسط حسابي (١,٦٢) ووزن نسبي (٥٤%).

يبين الجدول (٦) والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٥٩ - ١,٦٦) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٣% - ٥٥,٣٣%).

٣. مدارس التعليم قبل الجامعي لاتزال بحاجة إلى تطوير إمكانياتها الإدارية، فهي بحاجة إلى إدارة معدة مهنيًا وإداريًا لمواكبة المتغيرات المعاصرة.
٤. أن مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر لا تعد طلابها للحياة كما أنها لم تنجح في إمدادهم بثقافات متنوعة ومعارف ومهارات.
٥. القرارات الوزارية الخاصة بتحسين مدارس التعليم قبل الجامعي عند تحقيقها على أرض الواقع، يجتنبها بعض جوانب القصور.
٦. تحسين تنافسية المدارس الثانوية العامة يحتاج إلى مهارات وقدرات تساعد على خلق جو مناسب للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

(ب) أهداف التصور المقترح:

١. توفير نظام لتقييم أداء مدارس التعليم قبل الجامعي والعاملين داخلها يتسم بالشفافية ويكون خاضع للمساءلة والمحاسبة.
٢. جعل مدارس التعليم قبل الجامعي مؤسسات جاذبة للطلاب من خلال الأنشطة المقدمة لهم، من حيث شكل المبنى، المناخ، المنهج، تعامل المعلم، تعامل العاملين داخل مدارس التعليم قبل الجامعي.
٣. رسم خريطة لتنظيم العمل داخل مدارس التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال تحديد الأدوار، والوقت الذي من خلاله يستطيع الأفراد العاملين الوصول إلى الاعتماد المطلوب.
٤. الوصول لمدارس التعليم قبل الجامعي للتنافسية بين مثيلاتها التي تم اعتمادها من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وذلك لتحقيق رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠.
٥. وضع القضايا والمعوقات التي تواجه تحقيق التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي في محور اهتمام الإدارة العليا ومحاولة الوصول للحلول وبدائل لها.

وقد جاء ترتيب استخدام التكنولوجيا بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. تمتلك موقع الكتروني يوفر قواعد معلوماتية محدثة عن أنشطتها.
٢. تستخدم التواصل الالكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي.
٣. توظف أنظمة المعلومات في التدريس.
٤. توفر مصادر التعلم والتعليم الالكتروني في جميع التخصصات.
٥. توفر التدريب اللازم على تكنولوجيا داخل المدرسة.

وهذا يدل على أهمية استخدام مدارس التعليم قبل الجامعي أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة، وتوفير ماكينات تصوير وأجهزة حاسوب وطابعات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بكل الاتجاهات وعلى كل المستويات، واستخدام شبكات داخلية في نشر المعرفة، والسعي إلى رقمنة الإدارة مؤشراً للأبعاد الجديدة للتعليم في تطوير تقنيات التعليم حتى تزداد قدرة المدرسة الثانوية العامة على المنافسة.

ثالثاً: تصور مقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي:

(أ) المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

١. الحاجة إلى التحديد الدقيق للإحتياجات من الموارد البشرية والمادية التي تحقق الأهداف المطلوبة من مدارس التعليم قبل الجامعي.
٢. التطورات المستمرة التي أدخلت على مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ليست بالعمق الكافي لإصلاح حالها وتحسين تنافسيته.

(ج) متطلبات التصور المقترح:

٨. تشجيع الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة.
٩. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق لتسهيل تبادل المعارف والخبرات.
١٠. تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة العاملين بمدارس التعليم قبل الجامعي.
١١. تقديم خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية يحسن كفاءة العملية التعليمية.
١٢. تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها يحسن نوعية العمل ويقلل الوقت اللازم لإنجازه.
١٣. توفير الحاسبات وآلات التصوير والطابعات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية بمدارس التعليم قبل الجامعي، ووجود نظام دائم لحفظ البيانات الخاصة بالمعرفة والمحافظة عليها.
١٤. توفير القيم التي تشجع العاملين على المبادرة وإطلاق أفكارهم يساهم في الإبداع والتميز.
١٥. توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين العاملين بمدارس التعليم قبل الجامعي.
١٦. توفير هيكل تنظيمي مرن يستوعب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
١٧. عمل مدارس التعليم قبل الجامعي على توفير المعلومات الضرورية والسريعة لإتخاذ القرارات وترشيدها.
١٨. عمل مدارس التعليم قبل الجامعي لاستراتيجية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل.

تتمثل أهم متطلبات التصور المقترح لتحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، في الآتي:

١. أن تعمل مدارس التعليم قبل الجامعي على إتاحة الفرصة للعاملين بها لتقديم أفضل ما عندهم من خطوات ومعلومات، وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل وابتكار كل جديد، فيشعر العاملون بأن لديهم مساحة من الحرية لإطلاق أفكارهم المبدعة.
٢. أن تعمل مدارس التعليم قبل الجامعي على جعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في أداء نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
٣. تعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل في فريق بين الجميع داخل المدرسة، وذلك بنشر ثقافة العمل ضمن فريق، وذلك من خلال ندوات تثقيفية بالمدرسة.
٤. اتباع مدارس التعليم قبل الجامعي لاستراتيجية لتنمية هيئة التدريس تركز على صقل معارفهم وإكسابهم المهارات المهنية اللازمة.
٥. استخدام مدارس التعليم قبل الجامعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وضعف مسايرة التطورات الحديثة.
٦. تبني استراتيجية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس لأهمية القوى البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
٧. تسهيل وصول الجميع بمدارس التعليم قبل الجامعي إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها والاستفادة منها.

لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية"،
الثقافة والتنمية، س ١٩، ع ١٣١، جمعية الثقافة
من أجل التنمية، أغسطس.

جوهر، علي صالح (٢٠١٨): "التخطيط الاستراتيجي
بالمؤسسات التعليمية بالوطن العربي"، المكتبة
العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

جوهر، علي صالح (٢٠١٨): "الطريق إلى الابداع
الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية"،
المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

خليل، ياسر محمد (٢٠١٧): "القيادة الاستراتيجية
ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات
المصرية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع
١٨، ج ٥، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،
جامعة عين شمس، ١٢٣ - ١٤٤.

الرشدي، بدر عوض لزام (٢٠١٩): "مدخل الميزة
التنافسية واستراتيجياتها- دراسة تحليلية ورؤية
تكاملية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠٢، كلية
التربية، جامعة بنها، ٣٨٩ - ٤٠٥.

رضوان، وائل رفيق وعمرى، عاشور أحمد (٢٠٢٠):
المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية،
ج ٧٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، يونيو،
١١٢٩ - ١١٧٦.

رؤية عمان (٢٠٤٠): وثيقة الرؤية، مسقط، سلطنة
عمان.

الشريبي، سمر محمد شكري عبد الرحمن (٢٠٢٢):
استراتيجية لتحسين الميزة التنافسية بالمدارس
الثانوية العامة في ضوء مدخل إدارة المعرفة،
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية،
جامعة دمياط.

١٩. وجود الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع
الأخرى.

٢٠. اختيار القيادة الإدارية بمدارس التعليم قبل
الجامعي الناجحة مما يُساعد على التنمية الإدارية.

٢١. وجود حوافز مادية للعاملين بمدارس التعليم قبل
الجامعي.

٢٢. وجود حوافز التشجيع المعنوي لأعضاء هيئة
التدريس بمدارس التعليم قبل الجامعي لاستثمار
وتنمية مهاراتهم العلمية والفكرية، وقصور
البرامج التعليمية عن مواكبة متطلبات سوق
العمل.

٢٣. وضوح اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية
في مدارس التعليم قبل الجامعي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمد نمر علي وعبد العال، عنتر محمد أحمد
ومتولي، إسراء عبد الخالق (٢٠٢٢): تحقيق
الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة
سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية،
مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ١١،
كلية التربية، جامعة سوهاج، أبريل، ١٣١٩ -
١٣٦٥.

أنور، عبيد شوق وعبد الرحمن، إيمان والبحيري، خلف
محمد (٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة
التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر
على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج
لشباب الباحثين، ع ١، كلية التربية، جامعة
سوهاج، مارس، ٣١٧ - ٣٤٤.

جوهر، علي صالح (٢٠١٨): "المسؤولية الاجتماعية
كمدخل لتفعيل دور سياسات الموارد البشرية

محمد، محمود محمد السيد ومحمود، نادية يوسف كمال وجمعة، فاطمة علي السعيد (٢٠٢٠): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١، عدد خاص، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٤٩ - ١٦٩.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠١٧): نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، س ٤، ع ١٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، أبريل، ١٣٣ - ١٩٩.

المسرورية، نوال بنت محمد بن حمد (٢٠١٩): أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.

مسعود، أمال سيد (٢٠١٥): "ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر"، مجلة كلية التربية، ع ٩٣، ج ٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٣ - ٩٧.

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

مصطفى، أبو بكر وأبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

ثانيا المراجع الأجنبية:

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٨): الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٢، ع ٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٣٤ - ٣١٤.

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

العبد، زبيدة بنت عبد الرحمن بن سعد (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج ٧٠، ع ٢، كلية التربية، جامعة طنطا، أبريل، ٥٧٣ - ٥٢٧.

غانم، عصام جمال سليم (٢٠٢٠): تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر: الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ٤، كلية الدراسات العليا للتربية، أكتوبر، ٣٧٧ - ٤٣٢.

الغليقة، عبد الله بن عبد العزيز (٢٠٢١): تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ع ٣، جامعة القصيم، مارس، ١٦٦٦ - ١٦٩٥.

محمد، عزام عبد النبي أحمد (٢٠١٨): "الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان"، العلوم التربوية، مج ٦٢، ع ٢، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، أبريل، ٣٣٨ - ٤١٨.

- activate competitive advantage indicators in Jordanian education directorates, Egyptian journal of educational science: Vol. 15, Issue 1, (part one).
- Hifza, et al (2020): The implications of the application of differentiation focus strategies to competitive advantage at private Islamic education institutions, international journal of psychosocial rehabilitation, Vol. 24, Issue 6.
- Saeidi, Parvaneh& et al (2018): The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology, computer standards, interfaces.
- Sitorus, Ilyas Suarto& et. al. (2020): Competency planning strategies of Junior high school Teachers in increasing competitiveness. (Batubara regency north Sumatra), advances in social sciences education and humanities research, Vol. 488.
- Yaremenko, L. M.& et al (2022): Evaluation of competitive advantages of Ukrainian higher education institutions in the European education market, National University of life and environmental sciences of Ukraine, Doi: <https://doi.org/10-2664/jen>.
- Al-Meham Fatima Abdullah& et. al. (2021): The challenges of achieving competitive advantages at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, international journal of innovation, creativity and change, Vol. 15, issue 10.
- Estetika, Rio& et al (2022): performance management in improving competitive advantage at school, Journal At- Ta'dib, Vol. 17, No. 2, Dec.
- Halima, Nur& Suprapti, Sri (2022): Implementation of principal's entrepreneurship competency in building competitive advantage case study at SMK7 Malang, East Java, Indonesia, international journal of English literature and school sciences, Vol. 7, Issue. 2.
- Hamadabin, Halbast Hussein& et. al. (2019): The impact strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: the mediation of human capital development and employee commitment, sustainability.
- Hamadat, Mohammad Hasan (2021): proposed perspective for developing suggested administration rules to