



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

إشراف

أ.د/ نبيل سعد خليل جرجس أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المتفرغ كلية التربية - جامعة سوهاج كلية التربية - جامعة سوهاج

إعداد

أ/ مددوح خليفة محمد عبد اللاه
باحث دكتوراة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج
مدير مدرسة البحوث الزراعية للتعليم الأساسي بمزرعة جزيرة شندويل

تاريخ استلام البحث : ١٢ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٧ فبراير ٢٠٢٥ م

مقدمة البحث :

يشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية في كل مناحي الحياة، في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو معرفية، أو تكنولوجية، أو تربوية، وتحولات كبرى في النواحي الاقتصادية والاستثمارات العالمية وثورة المعلومات الهائلة من رقمية وغيرها، وتبذل الحكومة المصرية جهوداً كبيرة من أجل اللحاق بهذه التطورات العالمية ومواكبة التحولات والتغيرات السريعة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية في كافة المجالات وشتى مناحي الحياة.

ويتطلب نجاح المؤسسات المختلفة مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة من أجل الوصول إلى مراكز متقدمة، ويتطلب تطوير أي نظام تعليمي الاهتمام بنمو مصادره البشرية من إدارة وعاملين وطلاب، بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية والمواهب وتحسين القدرات للتكيف مع المتطلبات المتجددة.^(١)

لذا يحتل مفهوم التنافسية *Competitiveness* حيزاً مهماً في الأدبيات الإدارية والتعليمية الحديثة، نظراً لما تمثله التنافسية من قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق استراتيجيات تقودها إلى تحقيق تميز واضح وعالي الجودة بالمقارنة مع المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة، وتكمن أهمية التنافسية في مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الاستفادة من الفرص التي توفرها العولمة والتقدم الحضاري، وافتتاح الحدود الدولية أمام حركة الاستثمارات الخارجية في التعليم من خلال تحفيز هذه المواهب لتحقيق هذه الميزة التنافسية.

وتسعى معظم الدول إلى تحقيق التميز في قطاع التعليم، وذلك من خلال تقويم الأداء وتحسينه، وتطبيق الحاسبية التعليمية، وتطوير البنية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة تمتلك المهارات التي تؤهلها للمشاركة بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية.^(٢)

ولقد كان لفترة التسعينات من تحولات على الصعيدين الفكري والعلمي مثل العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وتحديات الجودة وظهور المؤسسة التعليمية الافتراضية والمؤسسة التعليمية دائمة التعلم، إضافة للعديد من التغيرات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي دوراً بارزاً في بلورة مجموعة من المفاهيم والأساليب الجديدة التي اعتبرت من أهم أدوات التغير الاستراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

(١) نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص١٢٥.

(٢) محمود محمد السيد محمد، نادية يوسف كمال محمود، فاطمة علي السعيد جمعة (٢٠٢٠): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت حقيقة الميزة التنافسية الموقع الربحي الموجود في ذاكرة العميل الذي يعتقد أن القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه مقابل شراء المنتج أو الخدمة. (٣)

ولقد حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة، والسبب يعود إلى أن منظمات الأعمال تعيش في بيئات تتصف بالتغير السريع والتعقيد وتتصف بطواهر مختلفة مثل العولمة والمنافسة المتزايدة علي المنتج أو السوق، لذا يستدعي الحياة علي ميزة تنافسية، التعرف علي المصادر، حيث ينتج من ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلي توفير في الوقت والجهد والمال. (٤)

ففي العقود الماضية لم يكن تحقيق الميزة التنافسية هدفاً ملحاً للمؤسسات التعليمية نظراً لما اتسمت به بيئاتها من بطء التغيير، وقلة التحديات الخارجية المفروضة عليها نسبياً، كما لم تكن هناك مشكلات كبيرة تهدد بقائها، إلى جانب ضعف المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى في ذلك الوقت. (٥)

مشكلة البحث

تواجه المدارس الثانوية العامة في مصر العديد من التحديات والمشكلات والتي من أهمها ما يلي:

- ويواجه النظام التعليمي المصري مثل باقي الدول مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي والاقتصادي العلمي والتغيرات العلمية ومن أهم هذه المشكلات زيادة الطلب على التعليم نتيجة الزيادة السكانية الملحوظة وهذا ما تشير إليه وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م، بلغ إجمالي عدد المدارس في مصر (٦١٥١٢) مدرسة، بما (٥٥٦٨٨٨) فصلاً، ويدرس فيها ٢٥ مليوناً (٦٥٧) آلاف و(٩٤٨) تلميذاً وتلميذة وطالباً وطالبة ويعمل بها (٩٢٢٦٢٨) معلم/ معلمة. وبلغ عدد المدارس الثانوية العامة في مصر في نفس العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، (٤٧٥٧) مدرسة، بما

(٣) طارق علي جاسم حمادي (٢٠١٣): تأثير تكنولوجيا المعلومات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على بعض الفنادق في العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس، ص ٥٦.

(٤) المعترز بالله أحمد طه (٢٠١٢): تأثير الاشتراك في المعارض الدولية على الميزة التنافسية للشركات، بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ص ٦١.

(٥) إيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٠): الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، ص ١٤.

- (٥٣٩٣٣) فصلاً، ويدرس فيها مليونين (٢٣٩) آلاف و(١٤٧) طالب وطالبة، ويعمل بها (٩١٤٢٧) معلم/ معلمة.^(٦)
- ونتيجة للتطورات السريعة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها البلاد، لاسيما في طبيعة المهنة، والاهتمام المتزايد بالقيم النوعية والتميز، الذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول خطوة، أصبح من الضروري على إدارات التربية والتعليم في المحافظات العمل على استخدام المداخل الحديثة في نظمها الإدارية على مختلف مستوياتها الإدارية^(٧).
- تواجه المدارس الثانوية العامة في مصر العديد من المعوقات والتي تتمثل في ضعف مستوى جودة خريجي المدارس الثانوية العامة متمثلة في ضعف امتلاكهم للمهارات والكفايات التي يتطلبها الإسهام الناجح في تلبية متطلبات الحياة في المجتمع والنجاح بسوق العمل^(٨).
- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي العام، وحدوث تنوع كبير في أهدافه ومجالاته وبرامجه وأنماطه مقابل ضعف الموازنة المالية المخصصة للتعليم^(٩).
- الرغبة الكبيرة في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين من المدارس الثانوية العامة في مصر؛ من أجل زيادة ثقة المجتمع في نظام التعليم الثانوي العام، خاصة في ظل سياسة المحاسبية التعليمية^(١٠).
- ومن هذا المنطلق نبعت فكرة الدراسة الحالية وتولد الدافع القوي لدى الباحث في محاولته لدراسة واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية والدولية

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣/٢٠٢٤): كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، القاهرة: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.

(٢) إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: مجلة علمية محكمة للدراسات التربوية في المجالات النوعية، المجلد (٨)، العدد (٣٨)، كلية التربية النوعية - جامعة المنيا، ص ص ٥٧٣-٦٤٢.

(٣) سلامة عبد العظيم حسين، فاطمة السيد صادق، وطه عبد الباسط على (٢٠٢٠): معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (١٢٤)، الجزء الرابع، كلية التربية - جامعة بنها، ص ص ٣٣٧.

(٤) محمود محمد حافظ عبد الله (٢٠١٢): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ص ٨٣.

(٥) هناء شحته السيد مندور (٢٠١٨): تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٥)، العدد (١٩)، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ١١٨.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ما يلي:

- ١- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
- ٣- التوصل إلى الليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي في أنه قد يسهم في الآتي:

- يمكن ان يستفيد مديري مدارس التعليم الثانوي العام في التعرف على إدارة المواهب المؤسسية اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهم.
- إفادة متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة عند اختيار قيادات ومديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- يمكن ان يستفيد أصحاب القرار ومسئولي التخطيط ووحدات الجودة بمدارس التعليم العام من نتائج البحث الحالية في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بتلك المدارس، واستثمار نظام إدارة المواهب

المؤسسية وتطبيقه بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستثمار قدرات الأفراد المهووبين لتحقيق الميزة التنافسية لتلك المدارس.

حدود البحث:

- تحدد حدود البحث الحالي في الحدود التالية:
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على أبعاد الميزة التنافسية من خلال (ميزة التكلفة الأقل - ميزة المرونة - ميزة التسليم - ميزة الإبداع - ميزة الجودة).
- الحدود البشرية: تركز البحث على عينة عشوائية مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.
- الحدود الزمنية: وقت إجراء الدراسة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة البحث والذي يفيد في رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية، والميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام وتحليل ويفسر العلاقات القائمة والممارسات السائدة المسئولة عن الظاهرة حتى يمكن الوصول من خلالها الي نتائج مؤكدة عن الوضع القائم من أجل الارتقاء به وتطويره وتحسينه.^(١١)

المحو الأول: أبعاد الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث الحالي على النحو التالي:

★ مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

(١١) يمكن الرجوع الى:

- أسامة حسين باهي (٢٠٠٢): البحث التربوي كيفية اعداده وكتابة تقريره العلمي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ص ٣٩.
- ربيعة جعفر: المنهج الوصفي بين الوعي ونمطيه الحدث، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد (١٩)، الجزائر: جامعة الأغواط، ص ١٤٧.

تعني الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياتها المختلفة وبنفس الوقت يعكس الثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلبة عليها والالتحاق فيها. (١٢)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة.

وتعرف أيضاً على أنها: قدرة المؤسسة التعليمية على اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستخدمة من قبل المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة.

كما تعرف بأنها المجالات التي يمكن للمؤسسة التعليمية أن تنافس المؤسسات التعليمية الأخرى من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة التعليمية دون منافسيها في أحد أنشطتها.

وتتعدد المفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية، ولا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة المكان محل الدراسة، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (١٣)

- وتعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها: مدى قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على المنظمات المنافسة، نتيجة إنتاج سلع، أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال في المنظمة بشكل متميز، وأفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة السوق. (١٤)

(١٢) إبراهيم محمد (٢٠٠٩): "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي المنعقد في الفترة من ٢-١ نوفمبر ٢٠٠٩م بقاعة الدكتور/ أحمد حمزة بكلية العلوم - جامعة المنصورة، جامعة المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي.

(١٣) مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٦): الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ص ١٣.

(١٤) عبد الستار العلي، وعامر قنديلجي، وغسان العمري (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٤٠.

- والميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. وعُرفت بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين. (١٥)
- وتعرف الميزة التنافسية بأنها: هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. (١٦)

ما الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

- يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية، المالية والتنظيمية، الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:
- القيمة المدركة لدى المستفيدين من الخدمات التعليمية: يكمن هذا البعد في مدى إمكانية المؤسسة التعليمية من استغلال مختلف إمكانياتها، وذلك لتحسين القيمة التي يدركها الطلاب وأولياء الأمور للمخرجات والخدمات التعليمية، مما يساهم في إنماء وتعزيز ميزتها التنافسية، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا إذا أدرك المستفيدين من الخدمات التعليمية أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة التعليمية على قيمة أعلى من قيمة ما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة.
- القدرة على تحقيق التميز: تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ميزة تنافسية من خلال عرض خدمات تعليمية متميزة لا تستطيع المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة تقليدها بسهولة، وتوجد عدة مصادر للتمييز أبرزها: الموارد البشرية والمادية والمالية، والإمكانيات التنظيمية، فالموارد المالية والمادية يمكن أن تحقق التميز للمؤسسة التعليمية من خلال حصولها على التمويل لاحتياجاتها وبأسرع وقت، وفي ظل شروط خاصة مخففة تمكنها من إنتاج سلع وخدمات بسعر أقل من الآخرين، أما بخصوص الموارد البشرية اليوم فتمثل أهم مصادر التميز لأن المورد البشري وحده يمتلك الذكاء

(١٥) فريق خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٦): معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٨٩.

(١٦) Ahmed Seleim, Ahmed Ashour & Nick Bontis (2004): *Intellectual Capital in Egyptian Software Firms, The Learning Organization, Vol. (11), No. (4/5), pp. 340.*

اللازم الذي يمكنه من بلورة الإمكانيات الموجودة لاكتشاف أسرار التميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة.

وبالتالي فإن الميزة التنافسية تتطلب أن يدرك المستفيدين من الخدمات التعليمية بأنهم يحصلون على ميزات مرتفعة، كما تتطلب تقديم مخرجات وخدمات تعليمية لا يمكن وصول المؤسسات التعليمية المنافسة لها بسهولة. ويرى بعض الباحثين أن ابعاد الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة تعليمية إلى أخرى فتحقيق الميزة التنافسية بهذه المؤسسات التعليمية يتم من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والكفاءات والقدرات المعرفية وغيرها من الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية : *Methods of Achieving Competitive Advantage*

هناك أربعة أساليب تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، تتمثل في الآتي:

١ - الكفاءة:

يمكن النظر للكفاءة علي أنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات التعليمية المستخدمة لإنتاج مخرجات تعليمية محددة، فالمؤسسة التعليمية ينظر إليها كأداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات التعليمية هي العوامل الأساسية للعملية التعليمية، أما المخرجات التعليمية تتمثل في المخرجات والخدمات التعليمية التي تقدمها للطلاب وأولياء أمورهم، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة التعليمية كلما قلت المدخلات المطلوبة لتقديم مخرجات معينة، فالمؤسسة التعليمية تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ علي كفاءة مخرجات وخدمات تعليمية عالية مقارنة بالمؤسسات التعليمية المنافسة، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق علي مستوى المؤسسة التعليمية، والقدرة علي تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.^(١٧) كما ينظر إليها على أنها تتعلق بتكاليف المدخلات التعليمية اللازمة لتقديم خدمات ومخرجات تعليمية معينة، فالمخرجات والخدمات التعليمية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما إن الاستراتيجية التنافسية، والهيكلة التنظيمية المناسب، ونظم الإدارة التي تتبعها المؤسسة التعليمية، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المؤسسات التعليمية المنافسة.

(١٧) تشارلز هل، وجاريت جونز (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، ومحمد عبد المتعال، الرياض - المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ص ١٩١.

كما تنقسم الكفاءة إلى قسمين أحدهما داخلي والآخر خارجي حيث تشير الكفاءة الداخلية: وهي التي تتحقق من خلال العمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة التعليمية، وتوجد خطوات متعددة تساعد المؤسسة التعليمية على اتخاذها على مستوى وظائفها ومنها: المخرجات التعليمية، وتسويق الخدمات التعليمية، والبحث العلمي، والتطوير التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.

في حين تشير الكفاءة الخارجية: تكون بين المؤسسة التعليمية والطلاب وأولياء أمورهم، إذ ترتبط عملياتهم معاً ضمن شبكة من نظم المعلومات، إذ يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واقتصاد الوقت وتقليل التكاليف.^(١٨)

٢- الجودة:

حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المخرجات التعليمية من قبول لدي الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، والجودة العالية من شأنها تساعد في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة التعليمية، وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح أي قصور في المخرجات التعليمية.

فنتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بتلبية رغبات الطلاب وأولياء أمورهم والحرص علي رضاهم، مما أوجب علي المؤسسات التعليمية التي ترغب في البقاء والمنافسة في تقديم خدمات ومخرجات تعليمية ذات جودة عالية، وهذا يؤدي بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتي تضمن النجاح والتطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة التعليمية،^(١٩) وتعتبر جودة الخدمات والمخرجات التعليمية العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمخرج التعليمي عن غيره من المخرجات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية المنافسة، ويتمثل النشاط اللازم لتحقيق تميز المخرج التعليمي من حيث الجودة في دراسة الخاصية التي تحقق ميزة تنافسية، ومدى قبول الطلاب وأولياء أمورهم لها.^(٢٠)

وتعني الجودة نظرة الأفراد المختلفة، او النظرة المختلفة للمؤسسة التعليمية مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائصها ستقابل برضا الطلاب وأولياء أمورهم، فعلي سبيل المثال يجب أن تكون

^(١٨) حسن علي الزغبى (٢٠٠٥): نظم المعلومات الاستراتيجية، عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص ١٧٩ - ١٨٠.

^(١٩) محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣): متطلبات تطوير راس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٤)، العدد (٩٥)، كلية التربية - جامعة بنها، ص ٢٣.

^(٢٠) عاطف عبد المجيد عبد الرحمن (٢٠٠١): مدخل نظم ادارة التكلفة لتدعيم استراتيجية التميز في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (١٥)، العدد (١)، كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي، ص ص ٤٧-٩٠.

الخدمات والمخرجات التعليمية ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الطلاب وأولياء أمورهم.

٣- التجديد المستمر:

يتحقق الإبداع والتميز من خلال تقديم خريج جيد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين، فالتجديد أو التطوير المستمر عملية مهمة للمؤسسات التعليمية الحديثة، في ظل التسابق لكسب التنافس في الأسواق، ويشمل التحديد علي كل تقدم يطرأ علي أنواع ومستويات الخريج والعمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة التعليمية، وعمليات التجديد التي تحرز نجاحاً في المؤسسة التعليمية، يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة التعليمية شيئاً منفرداً، شيئاً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمؤسسة التعليمية بتميز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها. (٢١) ويتحقق ذلك من خلال التطوير المستمر للمخرجات التعليمية القائمة لمواكبة التغير في رغبات الطلاب وأولياء أمورهم، وابتكار وتقديم مخرجات تعليمية جديدة تفوق خصائصها وقيمتها المخرجات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية المنافسة. (٢٢)

٤- الاستجابة المتوقعة لدي المستفيدين:

الاستجابة المتوقعة لدي المستفيدين وهو ما يعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالمستفيدين، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المؤسسات التعليمية المنافسة، فاستجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات الطلاب وأولياء أمورهم يجعلها في وضع مناسب للاستحواذ علي المزايا التنافسية، فتحقيق الاستجابة المتفوقة للطلاب وأولياء أمورهم يعني منح هؤلاء قيمة أكبر، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات المخرجات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية للطلاب وأولياء أمورهم، وتتوقف جودة الخدمات والمخرجات التعليمية مع الهدف الموضوع لها.

وعلى ضوء ما سبق يري الباحث ضرورة أن تركز المؤسسة التعليمية على الأساليب الأربعة السابقة الذكر من كفاءة وجودة وتجديد مستمر واستجابة لحاجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي كل هذا

(٢١) تشارلز هل، وجاريت جونز (٢٠٠٨): مرجع سابق، ص ١٩٢.

(٢٢) أنوار محمد مبارك (٢٠٠٥): إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية دراسة نظرية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، كلية التجارة - جامعة المنصورة - كلية التجارة، ص ٢٦١.

يساعد المؤسسة التعليمية على الحفاظ على ميزتها التنافسية، مما يجعلها تتفوق على المؤسسات التعليمية التي تنافسها وتكون في المقدمة.

واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم حساب الوزن النسبي ومتوسط شدة الاستجابة للمحور الأول (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج)، والجدول التالية توضح ذلك:

■ البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل:

يبين جدول (١) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الأول (ميزة التكلفة الأقل) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١) يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الأول: ميزة التكلفة الأقل

| م | العبارة | استجابة عينة الدراسة | | | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|----------------------|---------|-----------|--------------|---------------------|---------|
| | | موافق | لا أدري | غير موافق | | | |
| ١ | تسعى المدرسة الثانوية للاستثمار الأمثل للطاقة البشرية. | ١٣٣ | ٧٢ | ١٤٥ | ١,٩٦ | ٠,٦٥ | ٣ |
| ٢ | تسعى المدرسة الثانوية إلى تخفيض تكلفة تسويق خدماتها التعليمية. | ٤٠ | ٢٥٥ | ٥٥ | ١,٩٥ | ٠,٦٥ | ٣ مكرر |
| ٣ | تمارس المدرسة الثانوية رقابة مركزية شديدة على ترشيد الإنفاق المدرسي. | ٢٨٠ | ٤٨ | ٢٢ | ٢,٧٣ | ٠,٩١ | ١ |
| ٤ | تهتم إدارة المدرسة الثانوية بتحسين أداء كل من المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب. | ٨٧ | ١٧٦ | ٨٧ | ٢,٠٠ | ٠,٦٧ | ٢ |
| ٥ | تركز إدارة المدرسة الثانوية على التطوير المؤسسي من أجل خفض التكاليف. | ٣١ | ٥٢ | ٢٦٧ | ١,٣٢ | ٠,٤٤ | ٧ |

| | | | | | | |
|---------------|----|-----|-----|------|------|---|
| ٦ | ٢٧ | ٢١٤ | ١٠٩ | ١,٧٦ | ٠,٥٩ | ٥ |
| ٧ | ٥٥ | ٦٣ | ٢٣٢ | ١,٤٩ | ٠,٥٠ | ٦ |
| ٨ | ١٠ | ٣٠٥ | ٣٥ | ١,٩٢ | ٠,٦٤ | ٤ |
| المجموع الكلي | | | | | | |
| متوسطة | | | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع ممارسة البُعد الأول (ميزة التكلفة الأقل) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة متوسطة، بوزن نسبي عام (١,٨٥)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٦٣)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الأول (ميزة التكلفة الأقل)، وذلك على النحو التالي:

– جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تمارس المدرسة الثانوية رقابة مركزية شديدة على ترشيد الإنفاق المدرسي"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٧٣)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٩١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث تقوم المدرسة الثانوية بممارسة أساليب رقابية حتى تتمكن من تقليل الإنفاق المدرسي.

– جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تتم إدارة المدرسة الثانوية بتحسين أداء كل من المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٧)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، حيث تعمل المدرسة على تحسين أداء المعلمين والاداريين والموظفين من خلال توفير العديد من الدورات التدريبية لهم.

– جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تسعى المدرسة الثانوية للاستثمار الأمثل للطاقة البشرية"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع

الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدم استثمار الطاقات الكامنة داخل المعلمين لإظهار مواهبهم، وذلك بسبب نقص الدعم المادي والمعنوي.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تسعى المدرسة الثانوية إلى تخفيض تكلفة تسويق خدماتها التعليمية"، في المرتبة الثالثة مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف تلك الخدمات.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تسعى المدرسة الثانوية إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة والترميمات للمباني والمعامل المدرسية باستمرار"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٤)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اتجاه الوزارة لترشيد الإنفاق بوجه عام.

جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تتسم كافة المواد والخامات المستخدمة في الأنشطة المدرسية بالانخفاض مقارنة بالمدارس الثانوية الأخرى"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٧٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى رؤية الوزارة لترشيد الإنفاق في المدارس الحكومية بينما المدارس الأخرى بما ميزانيات وإمكانيات داعمة لجميع الأنشطة التربوية.

جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تسعى المدرسة الثانوية إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٩)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن

هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى رؤية الوزارة لترشيد الإنفاق في المدارس الحكومية بينما المدارس الأخرى بما ميزانيات وإمكانيات داعمة لجميع الأنشطة التربوية.

جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تركز إدارة المدرسة الثانوية على التطوير المؤسسي من أجل خفض التكاليف"، في المرتبة السابعة والأخيرة والاختيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٣٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٤)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث تعمل المدارس الثانوية على التطوير المؤسسي.

■ البعد الثاني: ميزة المرونة:

يبين جدول (٢) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الثاني (ميزة المرونة) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٢)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الثاني: ميزة المرونة

| م | العبارة | استجابة عينة الدراسة | | | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|----------------------|---------|-----------|--------------|---------------------|---------|
| | | موافق | لا أدرى | غير موافق | | | |
| ١ | تتبنى إدارة المدرسة الثانوية النمط الديمقراطي المرن في الإدارة. | ١٧٠ | ٢ | ١٧٨ | ١,٩٧ | ٠,٦٦ | ٤ |
| ٢ | تضع المدرسة الثانوية معايير لوضع خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات الطلاب وأولياء أمورهم وأصحاب المصلحة. | ١٣ | ٢٠٧ | ١٣٠ | ١,٦٦ | ٠,٥٥ | ٦ |
| ٣ | تحرص المدرسة الثانوية على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي فرد في مجال تحقيق الميزة التنافسية. | ٥٠ | ١٠٧ | ١٩٣ | ١,٥٩ | ٠,٥٣ | ٧ |
| ٤ | تتمتع المدرسة الثانوية بالمرونة في أعمالها وأنشطتها لتتماشى مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. | ٢١١ | ٢٠ | ١١٩ | ٢,٢٦ | ٠,٧٥ | ١ |

| | | | | | | | |
|---------------|--|-----|-----|-----|------|------|--------|
| ٥ | تتسم الخطط والسياسات في المدرسة الثانوية بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتناسب والظروف التي تواجهها مستقبلاً. | ٧٠ | ٢٢٥ | ٥٥ | ٢,٠٤ | ٠,٦٨ | ٣ |
| ٦ | تتميز الوسائل والمعدات والأجهزة المدرسية بأنها ذات أغراض متعددة. | ١٠٧ | ٢١٦ | ٢٧ | ٢,٢٢ | ٠,٧٤ | ٢ |
| ٧ | تمتلك المدرسة الثانوية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في مجال العمل. | ٥٧ | ٣٧ | ٢٥٦ | ١,٤٣ | ٠,٤٨ | ٨ |
| ٨ | يملك المعلمون والموظفون الإداريون بالمدرسة الثانوية مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. | ١٩ | ٣٠١ | ٣٠ | ١,٩٦ | ٠,٦٥ | ٥ |
| المجموع الكلي | | | | | ١,٨٨ | ٠,٦٣ | متوسطة |

- يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع ممارسة البعد الثاني (ميزة المرونة) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة متوسطة، بوزن نسبي عام (١,٨٨)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٦٣)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البعد الثاني (ميزة المرونة)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تتمتع المدرسة الثانوية بالمرونة في أعمالها وأنشطتها لتتماشى مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٢٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث يرى أفراد العينة أن عنصر المرونة يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية، وبالرغم من ذلك لا يوجد مرونة بالمدارس الثانوية.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تتميز الوسائل والمعدات والأجهزة المدرسية بأنها ذات أغراض متعددة"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٢٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٤)، وفقاً للمعايير يرى أفراد

العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، يرى أفراد العينة انه يمكن استخدام المعدات والأجهزة في العديد من الاستخدامات المختلفة.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تتسم الخطط والسياسات في المدرسة الثانوية بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتناسب والظروف التي تواجهها مستقبلاً"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود خطط مرنة بالمدارس الثانوية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تتبنى إدارة المدرسة الثانوية النمط الديمقراطي المرن في الإدارة"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٧)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن النمط الديمقراطي غير سائد بالمدارس الثانوية، وقد يغلب عليها النمط البيروقراطي.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يتملك المعلمون والموظفون الإداريون بالمدرسة الثانوية مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام باكتشاف المواهب وتدريبهم على المهارات المختلفة.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تضع المدرسة الثانوية معايير لوضع خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات الطلاب وأولياء أمورهم وأصحاب المصلحة"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٦٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الخطط اللازمة لتحقيق توقعات الطلاب وأولياء أمورهم.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص المدرسة الثانوية على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي فرد في مجال تحقيق الميزة التنافسية"، في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥٩)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٣)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى سرية المعلومات وأهميتها.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تمتلك المدرسة الثانوية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في مجال العمل"، في المرتبة الثامنة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٣)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى البطء الشديد ومحاربة التغيير السريع.

■ البعد الثالث: ميزة التسليم:

يبين جدول (٣) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الثالث (ميزة التسليم) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٣)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الثالث: ميزة التسليم

| م | العبارة | استجابة عينة الدراسة | | | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|----------------------|---------|-----------|--------------|---------------------|---------|
| | | موافق | لا أدري | غير موافق | | | |
| ١ | تمتلك المدرسة الثانوية عدد كافٍ من المعلمين والموظفين الإداريين يتناسب وحجم العمل. | ٣٩ | ٥ | ٣٠٦ | ١,٢٣ | ٠,٤١ | ٧ |
| ٢ | تستخدم المدرسة الثانوية نظام معلومات للمتابعة والرقابة. | ٧٦ | ١٧ | ٢٥٧ | ١,٤٨ | ٠,٤٩ | ٥ |
| ٣ | تولي المدرسة الثانوية الاهتمام المناسب لكل منسوبيها من طلاب | ٤٧ | ١٩٥ | ١٠٨ | ١,٨٢ | ٠,٦١ | ٢ |

| | | | | | | ومعلمين وإداريين. | |
|--------|------|------|-----|----|-----|--|---|
| ٤ | ٠,٥١ | ١,٥٤ | ٢٣١ | ٤٨ | ٧١ | تحرص المدرسة الثانوية على تقديم مشروعات خدمية للمجتمع المحلي. | ٤ |
| ٦ | ٠,٤٥ | ١,٣٦ | ٢٨٢ | ٧ | ٦١ | يتفرد كل من المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب في المدرسة الثانوية بامتلاك مهارات وأدوات ووسائل المعرفة الكافية. | ٥ |
| ٣ | ٠,٥٨ | ١,٧٤ | ٢٠٥ | ٢٩ | ١١٦ | تعمل المدرسة الثانوية على تحسين الوعي النوعي من المعلمين والموظفين الإداريين لديها باستمرار. | ٦ |
| ١ | ٠,٩٦ | ٢,٨٩ | ٣ | ٣٠ | ٣١٧ | تسعى المدرسة الثانوية إلى جعل مواصفات خريجها من الطلاب مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية. | ٧ |
| متوسطة | ٠,٦٣ | ١,٨٨ | | | | المجموع الكلي | |

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع ممارسة البُعد الثالث (ميزة التسليم) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة متوسطة، بوزن نسبي عام (١,٨٨)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٦٣)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الثالث (ميزة التسليم)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تسعى المدرسة الثانوية إلى جعل مواصفات خريجها من الطلاب مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٨٩)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٩٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث تسعى إدارة المدارس الثانوية إلى إعداد أجيال قادرة على مواجهة التحديات قادرة على حمل لواء الوطن، غارسين بداخلهم قيم الولاء والانتماء للوطن.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تولي المدرسة الثانوية الاهتمام المناسب لكل منسوبيها من طلاب ومعلمين وإداريين"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٨٢)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦١)، وفقاً للمعايير يرى

أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث لا تعمل المدرسة الثانوية على توفير عنصر الاهتمام لكل الموظفين بما.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تعمل المدرسة الثانوية على تحسين الوعي النوعي من المعلمين والموظفين الإداريين لديها باستمرار"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٧٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود برامج تدريبية أورش عمل لتحسين الوعي وتنميته بين المعلمين والطلاب.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تحرص المدرسة الثانوية على تقديم مشروعات خدمية للمجتمع المحلي"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم تقديم أي مشروعات بسبب عدم توافر الامكانيات التي تمكنها من ذلك.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تستخدم المدرسة الثانوية نظام معلومات للمتابعة والرقابة"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، حيث لا يتوافر لدى معظم المدارس الثانوية قاعدة بيانات يمكن القيام من خلالها بعملية الرقابة.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "يتفرد كل من المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب في المدرسة الثانوية بامتلاك مهارات وأدوات ووسائل المعرفة الكافية"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٣٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود برامج داعمة تساعدهم على إظهار مواهبهم وابتكاراتهم.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تمتلك المدرسة الثانوية عدد كافٍ من المعلمين والموظفين الإداريين يتناسب وحجم العمل"، في المرتبة السابعة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٢٣)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود العدد الكافي من المعلمين والموظفين الإداريين.

■ البعد الرابع: ميزة الإبداع:

يبين جدول (٤) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الرابع (ميزة الإبداع) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٤)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الرابع: ميزة الإبداع

| م | العبارة | استجابة عينة الدراسة | | | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|----------------------|---------|-----------|--------------|---------------------|---------|
| | | موافق | لا أدري | غير موافق | | | |
| ١ | تنفذ المدرسة الثانوية أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء المدرسي. | ٦٦ | ٦٧ | ٢١٧ | ١,٥٦ | ٠,٥٢ | ٥ |
| ٢ | تتابع المدرسة الثانوية الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية. | ٧٩ | ٨٦ | ١٨٥ | ١,٦٩ | ٠,٥٦ | ٤ |
| ٣ | تحرص إدارة المدرسة الثانوية على عقد مسابقات لأفضل المبادرات الإبداعية من الموهوبين من منسوبي المدرسة. | ٨٥ | ٢٢٥ | ٣٠ | ٢,١٠ | ٠,٧٠ | ٢ |
| ٤ | تشجع إدارة المدرسة منسوبيها على الإبداع والابتكار والمبادرات الجديدة المبتكرة. | ٤٠ | ١١٣ | ١٩٧ | ١,٥٥ | ٠,٥٢ | ٦ |
| ٥ | تحدد المدرسة الثانوية درجة الغموض في المواقف التي تواجه المعلمين والموظفين الإداريين عند أدائهم المهام الموكلة إليهم في المدرسة. | ١٠٣ | ٢٣٠ | ١٧ | ٢,٢٤ | ٠,٧٥ | ١ |
| ٦ | يسعى المعلمون والموظفون الإداريون | ١٠ | ٣٨ | ٣٠٢ | ١,١٦ | ٠,٣٩ | ٩ |

| | | | | | | | |
|---------------|----|-----|-----|------|------|--|--|
| | | | | | | بالمدرسة الثانوية لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في المدرسة. | |
| ٧ | ١٧ | ٢٨ | ٣٠٥ | ١,١٧ | ٠,٣٩ | ٨ | تدعم إدارة المدرسة الثانوية تطبيق المبادرات الإبداعية على أرض الواقع ومكافأة أصحابها مادياً ومعنوياً. |
| ٨ | ٣٩ | ١٩١ | ١٢٠ | ١,٧٦ | ٠,٥٩ | ٣ | تنمي إدارة المدرسة الثانوية مهارات الإبداع والتميز من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية الداعمة للموهوبين والمواهب بالمدرسة. |
| ٩ | ١٧ | ١٣٧ | ١٩٦ | ١,٤٨ | ٠,٤٩ | ٧ | توفر إدارة المدرسة الثانوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم الأنشطة والمبادرات الإبداعية داخل المدرسة وخارجها. |
| | | | | | ٠,٥٤ | ١,٦٣ | ضعيفة |
| المجموع الكلي | | | | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع ممارسة البعد الرابع (ميزة الإبداع) في الخور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٦٣)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٥٤)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البعد الرابع (ميزة الإبداع)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تحدد المدرسة الثانوية درجة الغموض في المواقف التي تواجه المعلمين والموظفين الإداريين عند أدائهم المهام الموكلة إليهم في المدرسة"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٢٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، حيث أن هناك بعض المواقف الإدارية تحتاج إلى الغموض وعدم التوضيح حتى تحقق العملية التعليمية ما تصبو إليه.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص إدارة المدرسة الثانوية على عقد مسابقات لأفضل المبادرات الإبداعية من الموهوبين من منسوبي المدرسة"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,١٠)،

بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود مسابقات للموهوبين داخل المدارس الثانوية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تمني إدارة المدرسة الثانوية مهارات الإبداع والتميز من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية الداعمة للموهوبين والمواهب بالمدرسة"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٧٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود برامج أو ندوات تدعم الموهوبين والمواهب بالمدارس الثانوية.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تتابع المدرسة الثانوية الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٦٩)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٦)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم تبني المدارس الثانوية للأفكار والمواهب.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تنفذ المدرسة الثانوية أية أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء المدرسي"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٢)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الموارد المادية التي يمكن أن تساعد في تطبيق تلك الأفكار.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تشجع إدارة المدرسة منسوبيها على الإبداع والابتكار والمبادرات الجديدة المبتكرة"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥٥)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٢)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم تشجيع إدارة المدارس الثانوية منسوبيها على الإبداع والابتكار والمبادرات الجديدة، لأن ذلك يتطلب موارد مالية مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "توفر إدارة المدرسة الثانوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم الأنشطة والمبادرات الإبداعية داخل المدرسة وخارجها"، في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٨)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٥,٤٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الموارد المادية والبشرية التي تمكنها من تنفيذ المبادرات والأنشطة.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يسعى المعلمون والموظفون الإداريون بالمدرسة الثانوية لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في المدرسة"، في المرتبة التاسعة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,١٦)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٥,٣٩)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى إتباعهم للنمط التقليدي في التفكير، وعدم وجود برامج تشجعهم على الإبداع والابتكار.

■ البعد الخامس: ميزة الجودة:

يبين جدول (٥) الأوزان النسبية ومتوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدائل الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق كل عبارة من عبارات البعد الخامس (ميزة الجودة) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٥)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وشدة الاستجابة والترتيب للبعد الخامس: ميزة الجودة

| م | العبارة | استجابة عينة الدراسة | | | الوزن النسبي | الاستجابة متوسط شدة | الترتيب |
|---|---|----------------------|---------|-----------|--------------|------------------------|---------|
| | | موافق | لا أدري | غير موافق | | | |
| ١ | تحرص إدارة المدرسة الثانوية على نشر ثقافة ومعايير الجودة في العمل بين المعلمين والموظفين الإداريين. | ٢١٧ | ٢٥ | ١٠٨ | ٢,٣١ | ٠,٧٧ | ١ |
| ٢ | تمتلك المدرسة الثانوية الرؤية المستقبلية حيال أهدافها الاستراتيجية. | ٤٠ | ٢٧٢ | ٣٨ | ٢,٠٠ | ٠,٦٧ | ٣ |
| ٣ | توفر استراتيجية المدرسة الثانوية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء ذات الجودة العالية والمرتبقة. | ١٣ | ٢٥٥ | ٨٢ | ١,٨٠ | ٠,٦٠ | ٥ |

| | | | | | | | |
|---------------|--|----|-----|-----|------|------|--------|
| ٤ | تمنح ثقافة المدرسة الثانوية المعلمين والموظفين الإداريين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل. | ١٢ | ٢٩ | ٣٠٩ | ١,١٥ | ٠,٣٨ | ١٠ |
| ٥ | تتبنى المدرسة الثانوية إحداث أي تغيير مطلوب لصالحها لضمان الجودة. | ٥٨ | ٧٥ | ٢١٧ | ١,٥٤ | ٠,٥١ | ٦ |
| ٦ | تمتلك المدرسة الثانوية القدرة على الإبداع لتحقيق التميز والتنافسية وفقاً لمعايير الجودة. | ٦٥ | ٢٤ | ٢٦١ | ١,٤٤ | ٠,٤٨ | ٨ |
| ٧ | تمتلك المدرسة الثانوية أكبر عدد من المعلمين والموظفين الإداريين ذوي الولاء لها عن باقي المدارس الثانوية الأخرى المنافسة. | ٥٧ | ٢١٦ | ٧٧ | ١,٩٤ | ٠,٦٥ | ٤ |
| ٨ | تستحوذ المدرسة الثانوية على أكبر عدد للطلاب المقبولين بها مقارنة بمنافسيها. | ٣٣ | ٣٠٠ | ١٧ | ٢,٠٤ | ٠,٦٨ | ٢ |
| ٩ | المدرسة الثانوية لديها القدرة على تقديم خدمات تعليمية ومجتمعية لا تستطيع المدارس الثانوية المنافسة لها تقليدها. | ٦٨ | ٤٥ | ٢٣٧ | ١,٥١ | ٠,٥٠ | ٧ |
| ١٠ | لدى المدرسة الثانوية سياسة واضحة وموثقة للجودة. | ٤٨ | ٤٧ | ٢٥٥ | ١,٤١ | ٠,٤٧ | ٩ |
| المجموع الكلي | | | | | ١,٧١ | ٠,٥٧ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق أن: أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع ممارسة البُعد الخامس (ميزة الجودة) في المحور الثاني (واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج) بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي عام (١,٧١)، ونسبة متوسط شدة استجابة (٠,٥٧)، كما يتضح من نتائج الجدول السابق الوزن النسبي ونسبة متوسط شدة الاستجابة والترتيب لعبارات البُعد الخامس (ميزة الجودة)، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تحرص إدارة المدرسة الثانوية على نشر ثقافة ومعايير الجودة في العمل بين المعلمين والموظفين الإداريين"، في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية بوزن نسبي قيمته (٢,٣١)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٧٧)، وفقاً للمعايير

يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنشر ثقافة الجودة.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تستحوذ المدرسة الثانوية على أكبر عدد للطلاب المقبولين بما مقارنة بمنافسيها"، في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى محاولة الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية لجذب الطلاب الموهوبين نظراً لوجود معلمين موهوبين لغرس قيم الإبداع والابتكار داخلهم.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تمتلك المدرسة الثانوية الرؤية المستقبلية حيال أهدافها الاستراتيجية"، في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (٢,٠٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٧)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى عدم امتلاك المدرسة الثانوية الرؤية الكاملة حيال أهدافها الاستراتيجية.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تمتلك المدرسة الثانوية أكبر عدد من المعلمين والموظفين الإداريين ذوي الولاء لها عن باقي المدارس الثانوية الأخرى المنافسة"، في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٩٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٥)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إخلاصهم والعمل على جعل مدرستهم أفضل من المدارس الأخرى.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "توفر استراتيجية المدرسة الثانوية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء ذات الجودة العالية والمرتبقة"، في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٨٠)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٦٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الخطط الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تتبنى المدرسة الثانوية إحداث أي تغيير مطلوب لصالحها لضمان الجودة"، في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥١)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم ترحيب العاملين بالمدارس الثانوية لعمليات التغيير، وعدم توافر ثقافة التغيير بينهم.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "المدرسة الثانوية لديها القدرة على تقديم خدمات تعليمية ومجتمعية لا تستطيع المدارس الثانوية المنافسة لها تقليدها"، في المرتبة السابعة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٥١)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٥٠)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الامكانيات التي تمكنها من القيام بذلك، وعدم وجود جهات داعمة.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تمتلك المدرسة الثانوية القدرة على الإبداع لتحقيق التميز والتنافسية وفقاً لمعايير الجودة"، في المرتبة الثامنة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤٤)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود معلمين مبتكرين ومبدعين يحققوا الفارق أو التميز.
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "لدى المدرسة الثانوية سياسة واضحة وموثقة للجودة"، في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,٤١)، بينما جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٤٧)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة وموثقة للجودة المدرسة الثانوية العامة.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تمنح ثقافة المدرسة الثانوية المعلمين والموظفين الإداريين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل" في المرتبة العاشرة والأخيرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة بوزن نسبي قيمته (١,١٥)، بينما

جاءت نسبة متوسط شدة الاستجابة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة (٠,٣٨)، وفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا الهدف يتحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى التزام المدارس الثانوية بتنفيذ التعليمات الواردة من الوزارة.

نتائج البحث

- أسفرت الدراسة لواقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، عن مجموعة من النتائج التي تشكل مرتكزاً قوياً للمقترحات، منها:
- أن بعد ميزة التكلفة الأقل يتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، بدرجة استجابة متوسطة بوزن نسبي قيمته (١,٨٩)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦٣).
 - أن بعد ميزة المرونة يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة بمتوسط قيمته (١,٨٨)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦٣)، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة منها دراسة (بورتويوس، ٢٠١٠)، حيث يجب توافر معلومات مفيدة بانتظام للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (بحصبة سملائي، ٢٠٢٠)، التي توصلت إلى وضع إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.
 - أن بعد ميزة التسليم يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، حيث يرى أفراد العينة يتحقق ميزة التسليم بوزن نسبي قيمته (١,٨٨)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٦٣).
 - أن بعد ميزة الإبداع يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، ووفقاً لرؤية أفراد العينة حيث يتحقق بوزن نسبي قيمته (١,٦٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٥٤)،
 - أن بعد ميزة الجودة يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، حيث يرى أفراد العينة أن ذلك يتحقق في الواقع بوزن نسبي قيمته (١,٧١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠,٥٧).

المقترحات

- تشكيل لجنة رئيسة على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة الثانوية العامة، تحت إشراف مدير المدرسة الثانوية العامة، تتضمن: مسئولين من إدارة المدرسة، والموظفين الإداريين، وبعض المعلمين، وبعض الأفراد من ذوي الخبرة؛ لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم ما تم إنجازه، وذلك من خلال فحص التقارير التي تقدمها اللجنة الفرعية - التي ستشكل في كل مدرسة من المدارس الثانوية العامة،

وتحديد ما تم إنجازه والعمل على تعزيزه في الفترات القادمة، وما لم يتم إنجازه ومحاولة التعرف على أسباب ذلك والتغلب عليها ومعالجتها.

- تشكيل لجنة فرعية في كل مدرسة من المدارس الثانوية العامة، تحت إشراف مدير المدرسة، وتتضمن: بعض المعلمين والطلاب والموظفين الإداريين، وتتمثل مهمة هذه اللجنة الفرعية في متابعة تنفيذ وتقييم الاستراتيجية المقترحة داخل المدرسة، وعقد اجتماعات شهرية لمناقشة ما يطرأ من تغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتقديم تقارير دورية حول ما تم إنجازه من أنشطة وما لم يتم بعد، والمشكلات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، واقتراح بعض الحلول لمعالجتها، ورفع هذه التقارير لمدير المدرسة لفحصها من قبل اللجنة الرئيسة بالمدرسة الثانوية العامة.
- عقد لقاء سنوي/ نصف سنوي يضم جميع الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لمناقشة ما تم تحقيقه، وتحديات تنفيذ الاستراتيجية، ومقترحات تفعيل التنفيذ، ومراجعة الاستراتيجية وتحديثها في ضوء مبرراتها ومستحدثات العصر.

المراجع:

١. إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: مجلة علمية محكمة للدراسات التربوية في المجالات النوعية، المجلد (٨)، العدد (٣٨)، كلية التربية النوعية - جامعة المنيا، ص ص ٥٧٣-٦٤٢.
٢. أسامة حسين باهي (٢٠٠٢): البحث التربوي كيفية اعداده وكتابة تقريره العلمي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
٣. أنوار محمد مبارك (٢٠٠٥): إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية دراسة نظرية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، كلية التجارة - جامعة المنصورة - كلية التجارة.
٤. إيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٠): الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس.
٥. تشارلز هل، وجاريت جونز (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، ومحمد عبد المتعال، الرياض - المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر
٦. جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣/٢٠٢٤): كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، القاهرة: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
٧. حسن علي الزغبى (٢٠٠٥): نظم المعلومات الاستراتيجية، عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص ١٧٩ - ١٨٠.
٨. ربيعة جعفر: المنهج الوصفي بين الوعي ونمطيه الحدث، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد (١٩)، الجزائر: جامعة الأغواط، ص ١٤٧.
٩. سلامة عبد العظيم حسين، فاطمة السيد صادق، وطه عبد الباسط على (٢٠٢٠): معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١٢٤)، الجزء الرابع، كلية التربية - جامعة بنها

١٠. طارق علي جاسم حمادي (٢٠١٣): تأثير تكنولوجيا المعلومات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على بعض الفنادق في العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس
١١. عاطف عبد المجيد عبد الرحمن (٢٠٠١): مدخل نظم ادارة التكلفة لتدعيم استراتيجية التميز في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (١٥)، العدد (١)، كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي، ص ص ٤٧-٩٠.
١٢. محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣): متطلبات تطوير راس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٤)، العدد (٩٥)، كلية التربية - جامعة بنها،
١٣. محمود محمد السيد محمد، نادية يوسف كمال محمود، فاطمة علي السعيد جمعة (٢٠٢٠): عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية.
١٤. محمود محمد حافظ عبد الله (٢٠١٢): مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع
١٥. المعتر بالله أحمد طه (٢٠١٢): تأثير الاشتراك في المعارض الدولية على الميزة التنافسية للشركات، بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس
١٦. نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
١٧. هناء شحته السيد مندور (٢٠١٨): تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٥)، العدد (١٩)، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية