

معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد دراسة ميدانية

أ.د/ نصر محمد محمود

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية الأسبق -كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

أ.د/ أسامة زين العابدين عثمان

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

بسمة غايث حليم ضيف

معلمة رياضيات بمدرسة القلعة الابتدائية "إدارة الخارجة التعليمية"

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد، وصياغة آليات مقترحة تسهم في التغلب عليها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (352) مفردة من المديرين والوكلاء والمعلمين، بواقع (58) من المديرين والوكلاء و(294) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها موافقة أفراد عينتي الدراسة على أن المعوقات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة الوادي الجديد في القدرة التنافسية موجودة بدرجة متوسطة ومن أهمها قلة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة، ووجود ضعف في العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن تركز خطط وحدات التدريب على تطوير مهارات المديرين في القيادة والإدارة واستخدام الأساليب الحديثة.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية- إدارة المدارس - مدارس التعليم الأساسي- المدارس المعتمدة.

Obstacles of competitiveness in accredited basic education school management Approved in New Valley Governorate: A field study

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of the obstacles to competitiveness in the management of accredited basic education schools in the New Valley and to formulate proposed mechanisms that contribute to overcoming them. The researcher used the descriptive approach and relied on a questionnaire that was applied to a sample of (352) individuals from principals, agents and teachers, with (58) directors, deputies and (294) teachers in accredited basic education schools in New Valley Governorate, The study reached several results, the most important of which is the agreement of the members of the two study samples that the obstacles facing the management of basic education schools in the New Valley Governorate in terms of competitiveness exist to a moderate degree, the most important of which is the lack of interest in providing training programs for school principals on modern administrative methods, and the presence of weakness in social relations between The school administration and its employees. The study recommended several recommendations, the most important of which is that the training unit plans should focus on developing principals' skills in leadership and management and the use of modern methods.

Keywords: competitiveness - School management - basic education schools - accredited schools.

مقدمة:

تعتبر مدارس التعليم الأساسي من أهم المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لتحسين جودتها وتأهيلها للحصول على الاعتماد، نظراً لدورها الحيوي كأساس لجميع مراحل التعليم ودورها الأساسي في بناء شخصية الطفل، ومع ذلك، في العالم المعاصر، تواجه مدارس التعليم الأساسي المعتمدة تحديات حرجة تتطلب توافر الموارد البشرية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بضمان تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والحفاظ على الاعتماد.

وحيث إن القدرة التنافسية تعني امتلاك ميزة تنافسية في خلق قيمة للعملاء من خلال تبني استراتيجيات ذكية وفعالة تؤكد على تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنهم من مواجهتهم وتحقيق كفاءة تضمن لها البقاء والاستمرار (عامر، 2016، 99)؛ فإن الموارد البشرية داخل مدارس التعليم الأساسي لكي تتمكن من تحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية، واكتساب ميزة تنافسية تحافظ على اعتماد المدرسة، يتطلب أن تتمتع إدارة المدرسة بالقدرة التنافسية اللازمة.

ومن واقع الأهمية البالغة لإدارة المدرسة في تحسين فعالية جودة المدرسة وقدرتها على ضمان الاحتفاظ على الاعتماد؛ إذ أنها المسؤولة عن تنفيذ سياسات العملية التعليمية وأهدافها، وتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ القوانين والقرارات التعليمية، وكون مدير المدرسة هو المسؤول عن أداء المجتمع المدرسي من الطلاب، والمعلمين والإداريين والعاملين (المبروك، 2017، 40)، ينبغي على إدارة المدارس المعتمدة أن تكون قادرة على الحفاظ على جودة العملية التعليمية بالمدرسة بما يؤهلها للحفاظ على اعتمادها من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

فكلما كان المدير متمكناً من تحقيق القدرة التنافسية في إدارته للمدرسة كلما كانت المدرسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية في ذلك تمكنها من ضمان اعتمادها، وهو ما أشارت إليه دراسة (Kodratillah & Triatna (2018, 284,286) التي أكدت أن جودة التعليم في المدارس الابتدائية العامة في مدينة باندونج تم تحديدها حسب القدرة التنافسية للإدارة المدرسية غير أن بعض الدراسات توصلت إلى أن إدارة المدارس المعتمدة تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها التنافسية ومنها دراسة عبد الباقي وآخرون (2023، 125) التي توصلت إلى ضعف قدرة مديري المدارس على التخطيط للأزمات التعليمية، وضعف التنبؤ بأمكان واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع، وضعف استخدام المدير الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية بالمدارس.

كما أكدت دراسة محمد وآخرون (2017، 21) أن بعض المعوقات التي تواجه إدارة المدارس تتمثل في ضعف تبني الإدارة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة، وقلة التقارير السنوية المرسلة عن نشاط المدرسة لمنسق الوزارة، وقلة المشاركة في الأنشطة.

ومن خلال ذلك يتبين أن إدارة المدارس المعتمدة تواجه مجموعة من المعوقات التي قد تؤثر على قدرتها التنافسية وتؤثر سلباً على كفاءة المدرسة وتنافسيتها، مما دعا إلى التوجه نحو كشف معوقات القدرة التنافسية بإدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد.

مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة تحديات جديدة إذ يقع على عاتقها مسؤولية ضمان قدرة المدرسة على الاحتفاظ على اعتمادها مما يفرض على الإدارة أن تكون قادرة على إدارة المدرسة بشكل تنافسي يحافظ على تنافسيتها.

إلا أن هناك عدة معوقات تواجه إدارة المدارس المعتمدة وتؤثر في قدرتها التنافسية؛ حيث أشارت دراسة مصطفى وآخرون (2022، 636) إلى أن مديري المدارس يواجهون مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتهم الإبداعية لتحقيق القدرة التنافسية تتمثل في قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وقلة التعاون بين المدرسة والمنزل.

كما توصلت دراسة عباس (2023، 28) إلى أن الميزة التنافسية للإدارة المدرسية تواجه عدة معوقات أهمها ضعف البنية التشريعية التي تقوي الإدارة المدرسية، وضعف المهارات الأكاديمية والتربوية والإدارية لدى الإدارة المدرسية، ومقاومة الإدارة المدرسية لتقافة التغيير، وقلة الاهتمام بتدريب العاملين بالمدارس على تنمية المهارات والكفايات.

ومن واقع عمل الباحثة كمعلمة بإحدى مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، فقد استشعرت أن هناك قصوراً في القدرة التنافسية لدى إدارة المدارس المعتمدة في وجود أبعاد القدرة التنافسية لدى إدارات بعض المدارس مما يحد من القدرة التنافسية للمدرسة، وقدرتها على الاحتفاظ على اعتمادها، مما أثار اهتمام الباحثة للكشف عن واقع وجود معوقات داخل المدارس تحد من القدرة التنافسية بإدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، لذا تتبلور مشكلة الدراسة في وجود معوقات القدرة التنافسية بإدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما واقع معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد؟
- 2- هل توجد فروق فردية بين عيني الدراسة (المديرين والوكلاء/ المعلمين) في درجة توفر معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد؟
- 3- ما الآليات التي تسهم في التغلب على معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- رصد واقع معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد.
- 2- الكشف عن الفروق الفردية بين عيني الدراسة (المديرين والوكلاء/ المعلمين) في درجة توفر معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد.
- 3- صياغة آليات مقترحة تسهم في التغلب على معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد.

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من خلال ما أكدت عليه الدراسات التربوية العربية والأجنبية من ضرورة ضمان الحفاظ على القدرة التنافسية بالمدارس بعد الحصول على الاعتماد، كما تنطلق من جوهر الإدارة

المدرسية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية بالمدارس وأهميتها التي أكدت عليها العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وللدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تتضح من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية: تتحدد الأهمية النظرية من خلال:

1- أنها تتناول قضية تلائم توجهات العالم المعاصر العالمية والمحلية وهو تحقيق القدرة التنافسية لإدارة المدارس المعتمدة.

2- تساعد على توفير نظرة شاملة لمعوقات القدرة التنافسية بإدارة المدارس المعتمدة.

الأهمية التطبيقية: تأمل الباحثة أن تساعد الدراسة في تحقيق ما يلي:

1- مساعدة القائمين على التعليم الأساسي في الكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة المدارس في تحقيق القدرة التنافسية.

2- تزويد القيادات التعليمية وصناع القرار بأهم الآليات التي تساعد في التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة المدارس في تحقيق القدرة التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث إنه يهتم بالبحث والتقصي حول الظواهر كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وصفًا دقيقًا، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها. (محمد، 2009، 140)

ويتمثل ذلك في مراجعة بعض الأدبيات والدراسات العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بالقدرة التنافسية، وأهم أبعادها، وإدارة مدارس التعليم الأساسي، بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة المدارس في تحقيق القدرة التنافسية، وتقديم آليات مقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

أدوات الدراسة:

استبانة من إعداد الباحثة لرصد واقع المعوقات التي تواجه إدارة المدارس في تحقيق القدرة التنافسية.

مجتمع الدراسة:

طبقت الدراسة على مجتمع مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد بمراكز (الخارجة- الداخلة- باريس -بلاط) بينما لم يتم التطبيق داخل الفرافرة لعدم وجود مدارس تعليم أساسي معتمدة بها حتى وقت تطبيق الاستبانة.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (352) مفردة من المديرين والوكلاء والمعلمين، بواقع (58) من المديرين والوكلاء و(294) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة وعددها (30) مدرسة بالإدارات التعليمية التابعة لإدارة الخارجة التعليمية، وإدارة الداخلة التعليمية، وإدارة باريس التعليمية، وإدارة بلاط التعليمية

بمحافظة الوادي الجديد، وقد تم اختيار عينة من المدارس المعتمدة بكل إدارة بطريقة عشوائية بسيطة، ثم تم اختيار عينة من الأفراد بتلك المدارس بطريقة عشوائية بسيطة.

مصطلحات الدراسة:

1- القدرة التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة الشركة والقطاعات الإنتاجية على تسويق منتجاتها بكفاءة عالية وتحقيق مستويات بيع مرتفعة في ظل المنافسة العالمية. (عساف، 2023، 169)

كما تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط وذلك بتوفير العناصر الأساسية من موارد المؤسسة. (Richard & etall, 2012, 223)

وإجراءيًا تعرف بأنها المهارة أو التقنية التي تتيح لمدارس التعليم الأساسي مميزات تنافسية قوية ومستدامة، تؤكد تميزها واختلافها عن غيرها من المدارس المنافسة لها، وذلك من خلال الاستخدام الجيد لمواردها المعنوية، والمادية، وتنمية قدرات الإدارة والمعلمين بها، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى طلابها، وتحسين جودتها التعليمية، وارتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه المدارس.

2- إدارة المدرسة:

تعني "جملة العناصر والعمليات من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، ورقابة، التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية وعلى رأسها مدير المدرسة، بغرض تحقيق أهداف المدرسة بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني". (محمد، 2001، 35)

كما تعني "الجهة المسؤولة فنيا وإداريا عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم". (محمد، 2008، 21)

وإجراءيًا يمكن القول بأنها: تعني الجهة المسؤولة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة وتحقيق توجيهاتها ومبادئها في إطار المدرسة، وتمكن المدرسة من تحقيق القدرة التنافسية وضمان حصولها على الاعتماد.

الدراسات السابقة:

انطلاقاً من أهمية الدراسات السابقة حرصت الباحثة في دراستها على تناول بعض الدراسات التي تتصل بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة، واتخذتها كقاعدة لوضع أهداف وتساؤلات الدراسة وتفسير النتائج؛ وقد راعت الباحثة في عرضها الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد الله، 2016)

هدفت الدراسة إلى التوصل لرؤية مقترحة تضمن التحسين المستمر لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على نموذج التحليل الرباعي SWOT لبناء الاستبانة

وتحديد أبعادها وعباراتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الوضع الراهن لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد يعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور التي يمكن أن يؤثر على أدائها، الأمر الذي يؤكد على قله العائد من حصول المدارس على الاعتماد، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد رؤية شاملة لتطوير هذا الوضع.

2. دراسة (محمد وآخرون، 2017)

هدف الدراسة وضع تصور مستقبلي مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وإجراء المقابلات، وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم، واستخدام الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من مجموعة من مديري ومنسقي ومسؤولي الأنشطة بالمدارس المنتسبة، وعينة من المسؤولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو بلغت (184) فرداً، وأسفرت نتائج الدراسة عن بعض المعوقات التي تواجه إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو وأبرزها: ضعف تبني الإدارة استراتيجية تحقق لها استثماراً أفضل للموارد المتاحة، وقلة التقارير السنوية المرسلة عن نشاط المدرسة لمنسق الوزارة، وأوصت الدراسة بأن تتبنى الإدارة إعادة هيكلة مواردها وفقاً للمستوى الدولي.

3. دراسة (خلف وآخرون، 2018)

هدف البحث إلى تعرف المشكلات التي تواجه تطبيق القدرة التنافسية بالمدارس الفنية بمصر، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى أن هناك عدة تحديات تواجه المؤسسات التعليمية تحد من قدرتها التنافسية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتتمية العلاقات الاجتماعية مع المجتمع المحلي لتحسين القدرة التنافسية بالتعليم الثانوي الفني.

4. دراسة (سفاح، 2019)

هدف البحث إلى تعرف متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية امتلاك المؤسسات لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة، وتوفير المخصصات المناسبة لمشروعات البحوث الجماعية، وأوصت الدراسة بإيجاد قنوات للتواصل بين المدارس على المستوى المحلي والعربي، وبينها وبين المدارس الأجنبية بما يشمل البحوث المشتركة فيما بينها.

5. دراسة (عبد الفتاح وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى المساهمة في تنمية المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم لتحقيق القدرة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد توصل البحث إلى أن أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس وتحد من قدرتهم الإبداعية لتحقيق القدرة التنافسية تتمثل في قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وقلة التعاون بين المدرسة والمنزل. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها إضافة حقائب تدريبية مرتبطة بالمهارات الإبداعية لتحقيق القدرة التنافسية.

6. دراسة (جبر، 2023)

هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدام البحث المنهج الوصفي، واستعان البحث بالمقابلة كأداة للبحث، طبقت على عينة من الخبراء في الميدان التربوي وعددهم (17) خبيراً، وأهم ما توصلت إليه نتائج البحث أن أهم معوقات تحقيق القدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ما يلي: مقاومة الإدارة المدرسية لثقافة التغيير، وقلة الاهتمام بتدريب العاملين بالمدارس على تنمية المهارات والكفايات، وأوصت الدراسة بتنويع دعم المدارس الحكومية بشكل أكبر لتعزيز قدرتها على التنافس مع الأنواع الأخرى للتعليم الثانوي.

7. دراسة (فرج وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي بمصر لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (80) مفردة من مديري بعض المدارس بمحافظة (القاهرة - الإسكندرية - سوهاج)، وتوصلت الدراسة إلى ضعف قدرة مديري المدارس على التخطيط للأزمات التعليمية، وضعف التنبؤ بأمكان واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع، وأوصت الدراسة بوضع خطة سنوية واضحة ومعلنة لتحسين المدرسة وتطويرها، وأن تتبنى إدارة المدرسة سياسات إدارية قادرة على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء المدرسي.

8. دراسة (عوض وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (٤٠٠) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج من خلال (١٢) مدرسة خاصة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة ثبات اللوائح والقوانين المدرسية مما يعوق عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها نشر ثقافة التميز التنافسي بالمدارس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Kodratillah & Cepi, 2018)

بعنوان "القدرة الإدارية على جودة التعليم في القطاع العام المدارس الابتدائية في مدينة باندونج".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة التعليم بقدرات إدارة المدرسة، وتعرف تأثير قدرة الإدارة المدرسية على جودة التعليم في المدارس الابتدائية العامة في مدينة باندونج، واستخدام البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة من (99) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين قدرات الإدارة المدرسية وجودة التعليم في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة باندونج.

2. دراسة (Basañes, 2020)

بعنوان "القدرات القيادية التربوية لمديري المدارس الابتدائية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى القيادة التعليمية لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في أنتيك، الفلبين، وتم إجراء الدراسة باستخدام تصميم المسح الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (182) مديرًا للمدارس الابتدائية العامة في أنتيك بالفلبين، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية العامة لديهم معرفة ضعيفة في القيادة التعليمية، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية العامة لديهم معرفة متوسطة في تقييم التعلم، وتنفيذ برامج تحسين التدريس، والإشراف التعليمي، وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريب على القيادة التعليمية لمديري المدارس لزيادة كفاءتهم في القيادة التعليمية حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف مدارسهم.

3. دراسة (Madhakomala & etall, 2023)

بعنوان "بناء القدرة التنافسية للتعليم على أساس الكفاءة التربوية"

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لبناء القدرة التنافسية التعليمية على أساس الكفاءة التربوية، واعتمدت على المنهج النوعي، وأسلوب التحليل الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلم يحتاج إلى الكفاءة التربوية التي يمكن أن تكون الأساس لإنتاج خريجين ذوي جودة، وأن الكفاءة التربوية التي يتقنها المعلم توفر اتجاهًا لتحسين جودة التعليم، كما توفر مبادئ الملاءمة، والمرونة، والاستمرارية الأساس لزيادة القدرة التنافسية في عالم التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- 1- اتفقت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة التنافسية على أهميتها داخل العملية التعليمية.
- 2- ركزت بعض الدراسات على المدارس المعتمدة وقدرتها التنافسية.
- 3- اتفقت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المدارس ودورها في إكساب المدارس ميزة تنافسية.
- 4- هناك عدد من هذه الدراسات ركزت القدرة التنافسية داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي، كما ركز البعض على الحصول على الاعتماد لتحقيق القدرة التنافسية بالمدارس.
- 5- هناك عدد من الدراسات ركزت على معوقات إدارة مدارس التعليم الأساسي بشكل عام.
- 6- أبرز المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي.
- 7- ندرت الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن واقع معوقات القدرة التنافسية لإدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

مما سبق تلخص الباحثة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية القدرة التنافسية لدى إدارة المدارس المعتمدة.

- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود معوقات تواجه إدارة المدارس المعتمدة.
 - 3- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
 - 4- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

1- **الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى تقويم واقع معوقات القدرة التنافسية لدى إدارة المدارس المعتمدة، وتعرف أهم المعوقات التي تحد من ذلك، ثم العمل على وضع آليات مقترحة للتغلب على تلك المعوقات وتعزيز القدرة التنافسية لدى إدارة المدارس المعتمدة، وعلى حد علم الباحثة لم يتم السعي لتحقيق ذلك الهدف في دراسة من قبل.

2- **مجتمع وعينة الدراسة:** تختلف عن غيرها من الدراسات حيث إنه تم تطبيقها على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي بعض مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد، وعلى حد علم الباحثة لم يتم تطبيق مثل هذه الدراسة بهذا المجتمع.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- 1- بناء الإطار النظري والفكري للدراسة.
- 2- اختيار وإعداد أدوات الدراسة.
- 3- تعرف نوع المنهج الدراسي المناسب للدراسة.
- 4- تحديد أسلوب المعالجة الإحصائية الملائم للدراسة.
- 5- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في تفسير النتائج.

الإطار النظري

المحور الأول

الإطار الفكري لإدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة

1- مفهوم الإدارة المدرسية

يعد مفهوم الإدارة المدرسية من المفاهيم التي نالت اهتمام الأدباء والمفكرين والعمل على إيضاح مفهومها؛ حيث تعرف بأنها الوحدة القائمة بتنفيذ السياسات التعليمية ويقوم على رأسها ناظر أو مدير مسؤوليته الرئيسية توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة. (إبراهيم، 2006،

(115)

كما تعرف بأنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة مجهوداتهم، وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة. (صبري، 2007، 7)

كما ذكر بله (2010، 121) بأنها تعني كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول بأنها تعني: عملية تنظيم وإدارة مؤسسة التعليم الأساسية بغية تحقيق أهداف التعليم وتوفير بيئة تعليمية فعالة وجودة التعليم؛ إذ تعتبر إدارة المدرسة الجهة المسؤولة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة وتحقيق توجيهاتها ومبادئها في إطار المدرسة وتمكن المدرسة من تحقيق القدرة التنافسية وضمان حصولها على الاعتماد.

2- أهمية الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أهمية كبرى داخل العملية التعليمية وتتضح تلك الأهمية في النقاط التالية:

(الخليفة، 2020، 20)

أ- الإدارة المدرسية ضرورية لكل مرحلة تعليمية.

ب- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

ج- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات.

د- تسيير شؤون المدرسة.

هـ- توفير الظروف الملائمة لنجاح العمل والإبداع.

كما تكمن أهمية الإدارة المدرسية في أنها المسؤولة والقائمة على تنفيذ السياسات التعليمية فهي بشكل مباشر تقوم باستقبال الطلاب، وتعليمهم، وتربيتهم، وإعدادهم للمستقبل، ومنحهم الشهادات المختلفة، وتعمل على تقديم الخدمات للطلاب، وأولياء الأمور، والبيئة المحيطة للمدرسة، فالمدرسة يقع على عاتقها العبء الأكبر، ومدير المدرسة يمثل وزير التربية والتعليم في مدرسته. (المبروك، 2016، 41)

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية الإدارة المدرسية لدى مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في أنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المدرسة لتحقيق أهدافها ودعم وزيادة قدرتها التنافسية، وهذا ما تحاول الدولة جاهدة للوصول إليه من خلال محاولات تطوير التعليم الكثيرة والمتنوعة، وأهمها مشروع الاعتماد والجودة بمدارس التعليم الأساسي ومحاولة تحقيق معايير الاعتماد بمدارس التعليم الأساسي بما يسمح لها بتحقيق القدرة التنافسية، وعليه يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها لكل طالب في المدرسة وهي عنصر مهم من عناصر العملية التعليمية حيث تعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها.

3- أهداف الإدارة المدرسية:

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأسس العامة للتعليم وغاياته وأهدافه المتمثلة فيما يلي:

(سعد، 2009، 98)

أ- بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا، وجسمانيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا.

ب-تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
ج- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم، ووضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
د- العمل على تنفيذ مشاريع المديرية حاضراً ومستقبلاً، والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

هـ- تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة المحيطة مع التعاون في حل المشكلات.
و- التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والتقييم، والتوجيه، والإرشاد، والمراقبة، والمتابعة، والتطور لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها.

ومن أهداف الإدارة المدرسية ما يلي: (عمر، 2018، 142)

أ- تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية -الصغيرة أو الكبيرة- تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب التنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

ب- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة الآخرين؛ الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود، نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

ج- ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة.

د- إتباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق الموائمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

وبناء على ذلك فإن إدارة المدارس المعتمدة بمرحلة التعليم الأساسي تسعى إلى تحسين تنافسية مدارس التعليم الأساسي المعتمدة والحفاظ على درجة جودة العملية التعليمية بها من خلال القيام بالوظائف الإدارية المتنوعة واتباع أساليب الإدارة الحديثة.

4- مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك عدة مبادئ للإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي (إبراهيم، 2006، 208)

أ- تقسيم العمل: حيث يؤدي التخصص من أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

ب- تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث إن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة.

ج- الانضباط: وإطاعة الأوامر، واحترام أنظمه العمل.

د- وحدة القيادة: حيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد.

هـ- أولوية المصلحة العامة: حيث تفضل على المصلحة الشخصية.

و- وحدة التوجيه: حيث توجه الرئاسة جهود وأنشطة العمل نحو هدف محدد.

- ز - المكافأة العامة: التي تحقق الرضا بين العاملين.
ح- المركزية: حيث تتحدد الظروف والمواقف ودرجه المركزية.
ط- تدرج السلطة: وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
ك- التنظيم: حيث يوضع الأشخاص والأشياء في المواضيع المناسبة.
ل- المساواة: وضرورة معاملة الإدارة للأفراد بعدالة لرفع معنوياتهم.
م- استقرار العاملين: أي ضرورة بقائهم في اعمالهم لفترة معقولة.
ن- تنمية روح المباراة والابتكار: وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات.
فإن التزام إدارة المدرسة بتلك المبادئ يجعلها قادرة على الإدارة بشكل جيد يسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها بفاعلية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

المحور الثاني

الإطار المفاهيمي لمعوقات القدرة التنافسية

1- مفهوم القدرة التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة المستمرة على اكتساب وتطوير التركيبة المطلوبة من السمات التي تمكنها من التفوق على منافسيها على المدى الطويل. (Bashir, 2010,22)
أما القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية: فهي قدرة المؤسسة على امتلاك المهارات التي تتيح لها منفعة ذات قيمة للمستفيدين من عاملين وطلبة وأولياء أمور وغيرهم وتختلف عما يقدمه المنافسون، وتحقق المؤسسة من خلالها التفوق التنافسي. (عبد الله، 2012، 286)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القدرة التنافسية إجرائيًا تعني: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح لمدارس التعليم الأساسي مميزات تنافسية قوية ومستدامة، تؤكد تميزها واختلافها عن غيرها من المدارس المنافسة لها، وذلك من خلال الاستخدام الجيد لمواردها المعنوية والمادية، وتنمية قدرات الإدارة والمعلمين بها مما ينعكس إيجابيًا على مستوى طلابها وتحسين جودتها التعليمية، وارتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه المدارس.

2- الفلسفة التي ترتكز عليها القدرة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة:

تقوم فلسفة القدرة التنافسية على أساس كيف تحسن المؤسسة التعليمية صورتها (Image) لدى الآخرين؟ وكيف تولد الانطباع (Impact) الجيد لديهم؟ وكيف تخلق الأثر (Effect) داخلهم؟ مما يجعلها الأفضل إنتاجياً وتسويقياً. (محمود، 2006، 127)

وتتسم المؤسسات التعليمية التي تتمتع بقدرات تنافسية عالية بقدرتها على تقديم خدمات متميزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك، بمعنى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة ينبغي لها أن تقدم

خدمة تعليمية ومجتمعية متميزة، مع محاولة الاحتفاظ بحصتها في السوق التعليمي، وتقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية مع المؤسسات التعليمية الأخرى. (عبد المنعم، 2018، 312)

فالقدر التنافسية توصل المؤسسة التعليمية إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدرتها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر إن المؤسسات التي تمتلك قدرة تنافسية عالية تكون قادرة على تقديم خدمات متميزة مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك، وهذا يعني أن المؤسسة التعليمية ذات القدرة التنافسية تحظى بدرجة كبيرة من الاحتفاظ بحصتها في السوق العالمية للتعليم وتقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به المؤسسة التعليمية من قدرة تنافسية تعكس ترتيبها في هيكل التعليم العالمي. (محمود، 2012، 283)

وتعد القدرة التنافسية مؤشراً لتحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها وأنها ليست وقتية، بل ينبغي أن تكون مستمرة ومستدامة، ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على توظيف طرق جديدة وأكثر فاعلية من تلك التي تم استخدامها من قبل المدارس المنافسة، وهي تأتي من خلال تقديم خدمات جديدة وتطويرها، ومن خلال قدرات التعليم ورقابة السوق التعليمي، فالقدرة التنافسية تنشأ بتوصل المدرسة إلى طرق جديدة ومتمردة، تكون أكثر فاعلية وتميزاً عن تلك المسخرة من قبل المنافسين. (Steven,2007,4)

فتظهر تنافسية المدارس من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدراتها وإمكانياتها ومواردها المختلفة في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات التنافسية، وتتحدد التنافسية للمدارس من خلال بعدين أساسيين، الأول: الكفاءات والموارد التي تمتلكها التي شكلت لها قدرات تنافسية، والثاني: يتعلق بوضعيتها في السوق التعليمي، والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع المكونات السوق وأطرافه، حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقي المنافسين. (زين العابدين، 2015، 265)

3- أهمية القدرة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة

تعد ثقافة التنافسية في المؤسسات التعليمية مقوماً من مقوماتها الرئيسة لنجاح القدرة التنافسية كنظام متكامل يضم مجموعة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإداري، والتي تتبلور في قدرات بشرية، ومعلوماتية، وتنظيمية، وإنتاجية، وتمويلية، وتسويقية.

وتتضح أهمية القدرة التنافسية من خلال ما تعود به على المؤسسات من منافع ومزايا استراتيجية ومن أهم هذه الفوائد والمنافع والمزايا ما يلي: (عواد ومحمد، 2007، 197)

- أ- تؤدي إلى كسب ميزة نسبية دائماً ومستمرة في رفع وتحسين جودة المخرجات.
- ب- تعمل على تقديم كل ما هو جديد وحفظ روح الخلق والإبداع.
- ج- تعتمد القدرة التنافسية على أكثر من استراتيجية للمنافسة كاستراتيجية التميز أو التركيز أو قيادة التكلفة الشاملة.

ومن هنا يمكن القول بأن القدرة التنافسية تُعدّ ضرورية لنجاح أي مدرسة تعليمية تسعى إلى تقديم تعليم ذي جودة عالية وتحقيق التميز؛ ولذلك يجب على مدارس التعليم الأساسي المعتمدة أن تسعى جاهداً لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال: تحسين إدارتها ومواردها المالية، وبرامجها التعليمية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل مع أولياء الأمور، وتحسين صورتها العامة.

4- دوافع الاهتمام بالقدرة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة:

توجد مبررات ودوافع متعددة دفعت المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بالقدرة التنافسية أهمها: (عبد الرزاق، 2011، 20-21)

أ- تأثر المؤسسات التعليمية بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي وتحول المؤسسات التعليمية من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.

ب- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، بوصفه رأس مال فكري، وتعظيم أهمية الفرصة وتكوينها، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم، والاستثمار في العنصر البشري، وتدريبه للاستفادة من طاقته وقدراته.

ج- ظهور بعض المفاهيم الحديثة مثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجودة، والاعتماد، أدى إلى الاهتمام بجودة المؤسسات التعليمية، سواء جودة أعضاء هيئة التدريس، أو جودة المدخلات، أو جودة العمليات التعليمية، أو جودة المخرجات، من حيث الطلاب والأبحاث، للوصول إلى جودة أفضل وتحسين مستمر وتعليم فريد، حيث يؤدي ذلك إلى السمعة الجيدة، والقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

د- زيادة حدة التنافس بين المؤسسات التعليمية على الصعيد المحلي، أو الإقليمي، أو الدولي، مما يظهر شدة التنافس بين المؤسسات التعليمية الحكومية وبعضها البعض، وبين المؤسسات الخاصة، وبعضها البعض، وبين المؤسسات المحلية والمؤسسات العالمية.

هـ- قدرة المجتمعات على التنافس في الأفق الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة، والذي يتوقف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة، وعلى قدر المؤسسة التعليمية على التحديث المستمر لمنظومة التعليم، بدءاً من الطالب ومروراً ببعض هيئة التدريس، وأساليب الإدارة التي تتعامل مع هذه المعطيات.

ومن أهم دوافع الاهتمام بالقدرة التنافسية في التعليم الأساسي، أنه محور مهم من محاور ومؤشرات التنافسية العالمية، فهو المحور الرابع من اثني عشر محورا للتنافسية. (the global, 2017)

5- معوقات الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة والوصول إلى التنافسية:

هناك عدة معوقات يمكن أن تؤثر سلباً على وصول الإدارة المدرسية للتنافسية ومن أهمها ما يلي:
أ. يوجد مقاومة للتغيير والتطوير من قبل الإدارات المدرسية وبعض العاملين الذين ينتفعون من الوضع الحالي والذي يدعم التلقين للإعداد للامتحان التحصيلي وبالتالي الدروس الخصوصية. (Kenya, 2010, 7)

ب. عدم مراعاة مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق اللوائح والقوانين بالمدرسة مما يؤثر في أداء العاملين الجادين، ويدفع بهم إلى الاحباط.

ج. لا تتوفر للمدارس قواعد بيانات في الإدارة يزيد من نسبة الخطأ البشري. (محمد، 2010، 275-276)
د. ضعف ثقافة الجودة لدى إدارة المؤسسة، وكثرة أعبائها الوظيفية، وممارسة سلوكيات إدارية غير متطورة، بالإضافة إلى إدارة المورد المالية بشكل يعوق المؤسسة من تحسين خدماتها وتلبية احتياجاتها ويؤثر على أداء منفذي برامج الجودة بالمدارس ويعوق خططهم نحو الوصول إلى التنافسية.

هـ. سوء بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي وضعف استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع مشكلات العمل وأساليب متابعه الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة. (حبيب، 2013، 279-280)

و. الاعتقاد الخاطئ لدى إدارة المدرسة بأن المعدات والأجهزة الحديثة هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة في الأداء دون الاهتمام بالعنصر البشري الذي يستخدمها وإعطائهم الفرصة لاستخدام هذه الأجهزة وصيانتها.
ز. قلة التخطيط المنظم على مستوى المؤسسة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية، وعدم تفويض السلطة للعاملين في الإدارة، واتخاذ القرار في فنيات العمل، وإنما يتم الرجوع إلى إدارة المدرسة في كل شيء، وهذا نتيجة لاتباع التخطيط المركزي في معظم المؤسسات التعليمية بمصر.

ح. الإدارة المدرسية غير قادرة بوضعها الحالي على تطبيق منهجية الجودة الشاملة في العمليات الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - متابعة وتقييم) فلا زالت المؤسسات التعليمية تدار بصورة تقليدية بعيدا عن الجودة والإتقان وتستخدم البيروقراطية الصارمة والتزامها الحرفي غير المرن باللوائح والقرارات التي تصدر لها من المؤسسات الإدارية العليا. (مصطفى، 2006، 233)

مما سبق يتضح أن نجاح أو فشل المؤسسة المدرسة التعليمية مرتبط بالجودة وشدة التنافسية، لكون التنافسية تجعلها في حالة للأمن والاستقرار، حيث يمكن لمنافسيها وفي أي وقت الاستحواذ على حصصها السوقية، ولمواجهة هذه المنافسة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على الجودة واعتماد استراتيجية تنافسية تسمح لها بالتميز عن المؤسسات المنافسة، وهكذا استطاعت الاستراتيجية التنافسية أن تمكن المؤسسة من الحصول على مكانة رائدة ضمن بيئتها التنافسية.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قامت الباحثة بإعداد استبانة للكشف عن واقع معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:
- الجزء الأول: البيانات الشخصية.

- الجزء الثاني: معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بالوادي الجديد.

1- مرحلة التأكد من صدق الاستبانة:

فقد تم مراعاة صدق الاستبانة من جانبين.
 أ- قامت الباحثة باختيار المحاور والعبارات في ضوء أدبيات الدراسة والدراسات والبحوث السابقة المتصلة بالقدرة التنافسية لدى الإدارات التعليمية.
 ب- قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من خبراء وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات المختلفة، وقد بلغ عددهم (11) محكمًا، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم بشأن عبارات الاستبانة بالحذف، والإضافة، والتعديل لبعض عبارات الاستبانة، مما دعا إلى ضبط وتعديل تلك العبارات في ضوء ملاحظاتهم.

2- الصدق الذاتي للاستبانة:

أ- صدق المفردات: اعتمدت الباحثة في حساب صدق المفردات لأداة الدراسة على معاملات الارتباط بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه لكل عبارات الاستبانة بعد حذف قيمة المفردة، وجدول (1) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (1) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبانة

م	قيمة(ر)	م	قيمة(ر)	م	قيمة(ر)	م	قيمة(ر)
1	**0,499	4	**0,450	7	**0,594	10	**0,510
2	**0,441	5	**0,480	8	**0,505	11	**0,578
3	**0,434	6	**0,462	9	**0,483	12	**0,549
13	**0,579	14	**0,507	15	**0,459	16	**0,550
17	**0,474	18	**0,340	19	**0,484		

ب- ثبات الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبانة على معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقيم الثبات التقديرية للاستبانة، وذلك بتطبيقه على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين قوامها (100) مفردة من عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (2) التالي:

جدول (2) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 100).

م	المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
1	معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي	0,744

3- عينة الدراسة وإجراءات اختيارها:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي بعض هذه المدارس حيث تم اختيار عدد (30) مدرسة بطريقة عشوائية بنظام القرعة، وتم اختيار (10) مدارس بإدارة الخارجة التعليمية، و(12) مدرسة بإدارة الداخلة التعليمية، و(3) مدارس بإدارة باريس التعليمية، و(5) مدارس بإدارة بلاط التعليمية، بينما لم يتم التطبيق داخل إدارة الفرافرة نظرا لعدم وجود مدارس تعليم أساسي معتمدة بالإدارة، كما تم اختيار عينة عشوائية بنظام الاقتراع من مديري ووكلاء ومعلمي هذه المدارس، والجدول رقم (3) يوضح مواصفات العينة ونسبتها الى المجتمع الأصلي.

جدول (3) مواصفات عينة الدراسة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي

المجتمع ككل			المعلمون			المديرين والوكلاء			عدد المدارس	الإدارة
%	العينة	المجتمع الأصلي	%	العينة	المجتمع الأصلي	%	العينة	المجتمع الأصلي		
21%	117	554	18%	98	534	95%	19	20	10	إدارة الخارجة التعليمية
40%	123	301	36%	100	277	95%	23	24	12	إدارة الداخلة التعليمية
40%	56	138	37%	50	132	100%	6	6	3	إدارة باريس التعليمية
64%	56	87	59%	46	77	100%	10	10	5	إدارة بلاط التعليمية
32%	352	1,080	28%	294	1,020	96%	58	60	30	الإجمالي

ويتضح من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة بلغت (352) مفردة من المديرين والوكلاء والمعلمين بنسبة وصلت إلى (32%)، وكانت مقسمة إلى (58) من المدراء والوكلاء بنسبة وصلت إلى (96%)، و(294) من المعلمين بنسبة وصلت إلى (28%) وهي على حد علم الباحثة نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ver.22 في إجراء التحليلات الإحصائية، والأساليب المستخدمة في هذا البحث هي:

معامل الارتباط "بيرسون" $r =$ $\frac{n \text{ مـ ج س ص} - \text{مـ ج س} \times \text{مـ ج ص}}{\sqrt{(n \text{ مـ ج س}^2 - \text{مـ ج س}^2)(n \text{ مـ ج ص}^2 - \text{مـ ج ص}^2)}}$

$$r = \frac{n \text{ مـ ج س ص} - \text{مـ ج س} \times \text{مـ ج ص}}{\sqrt{(n \text{ مـ ج س}^2 - \text{مـ ج س}^2)(n \text{ مـ ج ص}^2 - \text{مـ ج ص}^2)}}$$

$$\cdot \text{معامل ألفا كرو نباخ} = \frac{ن}{1-ن} \times \frac{(-1 \text{ مج ع}^2 \text{ ب})}{\text{مج ع}^2 \text{ ك}}$$

$$\cdot \text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مج ح}^2}{ن}}$$

$$\cdot \text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مج س}}{ن}$$

• النسب المئوية

• معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات

• اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples T-test) لقياس الفروق بين المجموعتين المعلمين والطلاب : وهو يعد من أكثر اختبارات الدلالة شيوعاً في الأبحاث النفسية والتربوية، ويستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات والمرتبطة وغير المرتبطة، للعينات المتساوية وغير المتساوية، وتحدد قيمته من خلال ما يلي: (فؤاد البهي, 1979, 454, 466)

$$= \frac{ن_1 \left\{ \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \left[\frac{2^2 \text{ ع} + 2 \text{ ن} + 1}{2 - 2 \text{ ن} + 1} \right] \right\}}{ن_2}$$

5- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

ل للوصول إلى وجهة نظر أفراد عيني الدراسة حول واقع " معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي" قامت الباحثة بحساب المتوسطات المرجحة بالنسبة لكل عينة من الدراسة، وحساب المتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل، في كل مجال من مجالات المحور، ثم حساب الفروق الإحصائية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent sample T- Test Two، وقد تم ترتيب المحاور تبعاً للمتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل، والجدول رقم (4) يوضح وجهة نظر أفراد العينة حول بعد محور "معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي".

جدول (4) واقع معوقات القدرة التنافسية في إدارة مدارس التعليم الأساسي لدى عينة الدراسة
 (المديرين والوكلاء والمعلمين)

م	العبارة	الوظيفة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	قيمة ت دلالتها
1	مقاومة التغيير والتطوير لدى بعض الإدارات المدرسية.	المديرين والوكلاء	58	2,448	0,626	كبيرة	الرابع عشر	قيمة ت
		المعلمين	294	2,214	0,643	متوسطة		دالة عند
		العينة الكلية	352	2,252	0,646	متوسطة		0,05
2	ندرة توافر قواعد بيانات إدارية متكاملة داخل بعض المدارس.	المديرين والوكلاء	58	2,034	0,999	متوسطة	السابع عشر	قيمة ت
		المعلمين	294	1,850	0,990	متوسطة		غير دالة
		العينة الكلية	352	1,889	0,994	متوسطة		
3	ضعف ثقافة التحسين لدى بعض مديري المدارس.	المديرين والوكلاء	58	2,431	0,624	كبيرة	الثاني	قيمة ت
		المعلمين	294	2,329	0,713	متوسطة		غير دالة
		العينة الكلية	352	2,346	0,699	كبيرة		
4	الاعتقاد الخاطي بأن أساس النجاح في تحقيق الأهداف هي البنية التحتية للمدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,500	0,599	كبيرة	السادس	قيمة ت
		المعلمين	294	2,241	0,685	متوسطة		دالة عند
		العينة الكلية	352	2,284	0,678	متوسطة		0,01
5	ضعف وجود تخطيط منظم داخل المدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,396	0,647	كبيرة	الخامس	قيمة ت
		المعلمين	294	2,278	0,694	متوسطة		غير دالة
		العينة الكلية	352	2,298	0,687	متوسطة		
6	قلة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة.	المديرين والوكلاء	58	2,396	0,619	كبيرة	الأول	قيمة ت
		المعلمين	294	2,370	0,657	كبيرة		غير دالة
		العينة الكلية	352	2,375	0,650	كبيرة		
7	انفصال خطة المدرسة عن المجتمع واحتياجاته.	المديرين والوكلاء	58	2,00	1,00	متوسطة	الثامن عشر	قيمة ت
		المعلمين	294	1,829	0,987	متوسطة		غير دالة
		العينة الكلية	352	1,858	0,991	متوسطة		
8	تركيز الإدارة المدرسية على الأعمال الإدارية الروتينية.	المديرين والوكلاء	58	2,396	0,619	كبيرة	السادس عشر	قيمة ت
		المعلمين	294	2,200	0,679	متوسطة		دالة عند
		العينة الكلية	352	2,233	0,672	متوسطة		0,05
9	قلة الاهتمام بتحقيق متطلبات أولياء الأمور.	المديرين والوكلاء	58	2,482	0,628	كبيرة	الرابع	قيمة ت
		المعلمين	294	2,268	0,680	متوسطة		دالة عند
		العينة الكلية	352	2,304	0,676	متوسطة		0,05

م	العبارة	الوظيفة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	قيمة ت دلالتها	قيمة ت
10	جمود الأساليب الإدارية المتبعة داخل المدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,362	0,667	كبيرة	العاشر	قيمة ت	1,173
		المعلمين	294	2,241	0,726	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,261	0,716	متوسطة			
11	الافتقار إلى ثقافة داعمة للإبداع داخل المدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,344	0,636	كبيرة	السابع	قيمة ت	0,993
		المعلمين	294	2,255	0,675	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,269	0,669	متوسطة			
12	قلة الاهتمام بتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,327	0,659	متوسطة	الحادي عشر	قيمة ت	0,843
		المعلمين	294	2,244	0,687	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,258	0,682	متوسطة			
13	ندرة الأخذ بالأسلوب الاستباقي في تحليل التحديات.	المديرين والوكلاء	58	2,482	0,655	كبيرة	الثالث	قيمة ت	2,181
		المعلمين	294	2,275	0,662	متوسطة		مستوى الدلالة	دالة عند 0,05
		العينة الكلية	352	2,309	0,665	متوسطة			
14	ضعف العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها.	المديرين والوكلاء	58	2,258	0,579	متوسطة	الثاني عشر	قيمة ت	0,001
		المعلمين	294	2,258	0,677	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,258	0,661	متوسطة			
15	ضعف الصلاحيات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.	المديرين والوكلاء	58	1,827	0,993	متوسطة	التاسع عشر	قيمة ت	1,072
		المعلمين	294	1,680	0,949	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	1,704	0,956	متوسطة			
16	غياب التركيز على احتياجات الطلاب في عملية صنع القرار.	المديرين والوكلاء	58	2,396	0,560	كبيرة	التاسع	قيمة ت	1,628
		المعلمين	294	2,241	0,680	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,267	0,664	متوسطة			
17	سرعة التغييرات في أنظمة اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية.	المديرين والوكلاء	58	2,275	0,522	متوسطة	الثالث عشر	قيمة ت	0,229
		المعلمين	294	2,255	0,650	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,258	0,630	متوسطة			
18	نقص الخبرة والكفاءة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة المدرسة.	المديرين والوكلاء	58	2,396	0,619	كبيرة	الخامس عشر	قيمة ت	1,760
		المعلمين	294	2,221	0,707	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,250	0,695	متوسطة			
19	إهمال العنصر البشري وتدريبه وتحفيزه.	المديرين والوكلاء	58	2,241	0,601	متوسطة	الثامن	قيمة ت	0,332
		المعلمين	294	2,272	0,651	متوسطة		مستوى الدلالة	غير دالة
		العينة الكلية	352	2,267	0,642	متوسطة			

م	العبرة	الوظيفة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	قيمة ت ومستوى دلالتها
	المجموع الكلي لمعوقات القدرة التنافسية	المديرين والوكلاء	58	2,315	0,369	متوسطة	ب	قيمة ت
		المعلمين	294	2,185	0,394	متوسطة	ب	دالة عند
		العينة الكلية	352	2,207	0,392	متوسطة	ب	0,05

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- موافقة أفراد عينتي الدراسة على أن المعوقات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة الوادي الجديد في القدرة التنافسية موجودة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة ككل (2,20) بدون فارق دال إحصائياً بين عينتي الدراسة، وذلك نتيجة اتفاق عينتي الدراسة على أن هناك عدة معوقات داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوادي الجديد تواجه إدارة المدارس في تحقيق القدرة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2016) التي توصلت إلى أن الوضع الراهن لمدارس التعلم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد يعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور التي يمكن أن تؤثر على أدائها، كما تتفق مع دراسة (أحمد كامل الرشيد، 2022) التي توصلت إلى بعض المعوقات التي تحول دون تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الخمس سنوات وتحقيق القدرة التنافسية به.
- حصلت العبارة رقم (6) التي تنص على " قلة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2,37) ودرجة تحقق كبيرة، بدون فارق دال إحصائياً، ويدل ذلك على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على قلة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة، وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (خليل وآخرون، 2018) من ضرورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية من خلال وضع مصفوفة برامج تدريبية لكل مستوى وظيفي، كما تؤكد ذلك دراسة (Runato,2020) التي توصلت إلى ضرورة توفير برامج تدريب على القيادة التعليمية لمديري المدارس لزيادة كفاءتهم في القيادة التعليمية حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف مدارسهم.
- وأنت العبارة رقم (3) التي تنص على " ضعف ثقافة التحسين لدى بعض مديري المدارس " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2,34) ودرجة تحقق كبيرة، بدون فارق دال إحصائياً، ويدل ذلك على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضعف ثقافة التحسين والتطوير لدى مديري المدارس المعتمدة وقد يرجع ذلك إلى أن بعض مديري المدارس لا دراية لديهم بأهمية ثقافة التحسين وفوائدها، وكذلك الافتقار إلى التدريب اللازم على مهارات التحسين، مثل مهارات حل المشكلات ومهارات صنع القرار وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Runato,2020) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية العامة لديهم معرفة ضعيفة في

تنفيذ برامج تحسين التدريس، ودراسة (عيسى، 2022) من ضرورة ترسيخ عقيدة التحسين المستمر للمهارات والقدرات البشرية.

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على " ندرة الأخذ بالأسلوب الاستباقي في تحليل التحديات." والعبارة رقم (9) وتنص على " قلة الاهتمام بتحقيق متطلبات أولياء الأمور" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2,30)، وبفارق دال إحصائياً لصالح المديرين والوكلاء وهو ما يدل على موافقة عينتي الدراسة على قصور الإدارة المدرسية في الاهتمام بتحليل الأحداث المحيطة بالمدرسة نتيجة لافتقار بعض الإدارات المدرسية إلى المهارات اللازمة لتحليل التحديات بشكل استباقي، وأن هذا الضعف قد يؤدي إلى عدم توقع احتياجات أولياء الأمور بشكل صحيح، وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (عيسى، 2022) من ضرورة تتبع المشكلات التي من الممكن أن تواجه عملية التنفيذ للتغلب عليها في ضوء ما لديه من احتمالات.

- أتت العبارة رقم (5) والتي تنص على " ضعف وجود تخطيط المنظم داخل المدرسة " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2,29) ودرجة تحقق متوسطة، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى أن ثقافة التخطيط غير متصلة في بعض مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، مما قد يجعل من الصعب وضع خطط منظمة وتنفيذها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الباقي وآخرون، 2023) التي توصلت إلى أن مدير المدرسة يضع خطة عمل تفصيلية منظمة لتنفيذ المهام الوظيفية في وقت محدد.

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " الاعتقاد الخاطئ بأن أساس النجاح في تحقيق الأهداف هي البنية التحتية للمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (2,28) في المرتبة السادسة بدرجة تحقق متوسطة، وبفارق دال إحصائياً لصالح المديرين، ويرجع ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يركزون على المظاهر الخارجية للمدرسة، مثل المباني والمرافق، أكثر من التركيز على العوامل التي تساهم في تحسين جودة التعليم وليس لديهم فكرة عن أهمية العوامل الأخرى مثل العوامل البشرية والتنظيمية والتعليمية في تحقيق ذلك.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على " الافتقار إلى ثقافة داعمة للإبداع داخل المدرسة " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2,26) بدرجة تحقق متوسطة، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة ككل على وجود نقص في الثقافة الداعمة للإبداع داخل المدرسة، نتيجة لتركيز إدارة المدرسة على الأداء الأكاديمي، دون إعطاء أهمية كافية للإبداع، وتؤكد ذلك دراسة (عيسى، 2022) من ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين من خلال استثمار طاقاتهم الإبداعية وأفكارهم الجديدة.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على " إهمال العنصر البشري وتدريبه وتحفيزه" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2,26) ودرجة تأثير متوسطة، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة ككل أن بعض المدارس تعاني من تدني كفاءة الإدارة المدرسية وتحقيق أهداف التعليم، بسبب إهمال العنصر البشري وتدريبه وتحفيزه، وتؤكد ذلك دراسة (محروس وآخرون، 2020) التي توصلت إلى ضرورة

تطوير بناء القدرات مع مرور الوقت على اعتماد المدارس لتمكين جميع أفراد المجتمع المدرسي من تلبية معايير الجودة والاعتماد، كما تؤكد دراسة (Ahmad & etall,2021) على أهمية تكوين كوادر بشرية مختصة وقادرة على المنافسة في المجتمع.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على " غياب التركيز على احتياجات الطلاب في عملية صنع القرار " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2,26) ودرجة تأثير متوسطة، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة ككل بأن غياب التركيز على احتياجات الطلاب في عملية صنع القرار يعد من المعوقات التي تؤثر على القدرة التنافسية داخل المدارس المعتمدة.

- أتت العبارة رقم (10) والتي تنص على " جمود الأساليب الإدارية المتبعة داخل المدرسة " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (2,26) ودرجة تحقق متوسطة، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة المدرسية بقيمة اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في المدارس المعتمدة وقيمتها في الحفاظ على تنافسية المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على " قلة الاهتمام بتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة " في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (2,25)، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى قلة إدراك بعض مديري المدارس المعتمدة لأهمية مشاركة الجهات المستفيدة في صناعة القرار واتخاذها داخل المدرسة، وتؤكد ذلك دراسة (عوض، وآخرون، 2023) التي توصلت إلى أن إدارة المدرسة تشارك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المدرسة.

- حصلت العبارة رقم (14) والتي تنص على " ضعف العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها " على المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (2,25)، بدون فارق دال إحصائياً، ويرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود ضعف في العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها.

- حصلت العبارة رقم (1) التي تنص على " مقاومة التغيير والتطوير لدى بعض الإدارات المدرسية"، والعبارة رقم (17) التي تنص على "سرعة التغييرات في أنظمة اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية"، والعبارة رقم (18) التي تنص على "نقص الخبرة والكفاءة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة المدرسة" على المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (2,25) ودرجة تحقق متوسطة، بفارق دال إحصائياً لصالح المديرين والوكلاء، ويدل ذلك على أن إدارة المدارس المعتمدة مدركة لأن الإدارة التي تفتقر إلى الخبرة والكفاءة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال تكون غير قادرة على التكيف مع التغييرات بأنواعها وبالتالي لا تتمكن من تحقيق قدرة تنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد عبد العزيز عيسى، 2022) من أن مقاومة بعض القيادات للتغيير تعد من أهم معوقات القدرة التنافسية للتعليم الأزهرى.

- حصلت العبارة رقم (8) وتنص على " تركيز الادارة المدرسية على الأعمال الإدارية الروتينية " على المرتبة السادسة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (2,23) ودرجة تحقق متوسطة، بفارق دال إحصائيا لصالح المدراء، ويرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يستشعرون أكثر من المعلمين بالتركيز على الأعمال الروتينية بسبب كثرة المهام اليومية، وافتقار بعض المدارس إلى الموظفين اللازمين للقيام بالأعمال الإدارية، مما قد يؤدي إلى تركيز مديري المدارس على هذه الأعمال بأنفسهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبر، 2023) التي توصلت إلى أن الروتين في الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر تعتبر من أهم معوقات القدرة التنافسية.
- حصلت العبارة رقم (2) وتنص على " ندرة توافر قواعد بيانات إدارية متكاملة داخل بعض المدارس " على المرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (1,88) ودرجة تحقق متوسطة، بدون فارق دال إحصائيا، ويرجع ذلك إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أن بعض المدارس المعتمدة تفتقر إلى الموارد اللازمة لإنشاء قواعد بيانات إدارية متكاملة، مثل المال والموارد البشرية والخبرة الفنية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عيسى، 2022) من أن قلة البيانات والمعلومات المتاحة تعد معوق لتحسين المركز التنافسي للتعليم الأزهرى.
- حصلت العبارة رقم (7) وتنص على " انفصال خطة المدرسة عن المجتمع واحتياجاته " على المرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (1,85) ودرجة تحقق متوسطة، بدون فارق دال إحصائيا، ويشير ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود انفصال بين خطة المدرسة والمجتمع، ويرجع ذلك إلى قلة التواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع، مما قد يؤدي إلى عدم معرفة المدرسة باحتياجات المجتمع، وتؤكد ذلك دراسة (جبر، 2023) التي أكدت على أهمية الاهتمام بتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، كما تؤكد دراسة (Nguyen & et. all, 2023) التي أكدت على تعزيز التعاون بين المدارس الثانوية المحلية بما يمكن للحكومات والمنظمات الاجتماعية خلق التعلم المشترك والتنمية البيئية، وينعكس على جودة العملية التعليمية.
- حصلت العبارة رقم (15) والتي تنص على "ضعف الصلاحيات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي" على المرتبة التاسعة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (1,70)، بدون فارق دال إحصائيا، ويرجع ذلك إلى أن المركزية في اتخاذ القرار وأيضاً إلى قلة الثقة في قدرة بعض مديري المدارس على تحمل المسؤولية داخل المدارس المعتمدة نظراً لضعف خبراتهم أو مهاراتهم يعد من المعوقات التي تؤثر على القدرة التنافسية للإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2016) التي توصلت إلى المركزية الشديدة التي تدار بها منظومة التعليم المصري.

6- خلاصة نتائج الدراسة:

- اتفاق عينة الدراسة على وجود المعوقات - المرفقة بالاستبانة - داخل مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد بدرجة تتراوح بين المتوسطة والكبيرة.
 - أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على قلة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة.
 - أن هناك قصور في الاهتمام بتحليل الأحداث المحيطة بالمدرسة نتيجة لافتقار بعض الإدارات المدرسية إلى المهارات اللازمة لتحليل التحديات بشكل استباقي، وأن هذا الضعف قد يؤدي إلى عدم توقع احتياجات أولياء الأمور بشكل صحيح.
 - أن ثقافة التخطيط غير متأسلة في بعض مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، مما قد يجعل من الصعب وضع خطط منظمة وتنفيذها.
 - وجود نقص في الثقافة الداعمة للإبداع داخل المدرسة، نتيجة لتركيز إدارة المدرسة على الأداء الأكاديمي، دون إعطاء أهمية كافية للإبداع.
 - غياب التركيز على احتياجات الطلاب في عملية صنع القرار يعد من المعوقات التي تؤثر على القدرة التنافسية داخل المدارس المعتمدة.
 - اتفاق عيني الدراسة على وجود ضعف في العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها.
 - اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود انفصال بين خطة المدرسة والمجتمع.
- توصيات الدراسة:**

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية توصي الدراسة بما يلي:
- تبني التغيير والتطوير لدى بعض الإدارات المدرسية عن طريق توفير ندوات للمديرين لتعزيز وعيهم ومهاراتهم في إدارة التغيير وتطوير المدارس.
- توفير قواعد بيانات إدارية متكاملة داخل بعض المدارس من خلال توفير الموارد اللازمة لتحسين البنية التحتية التكنولوجية للمدارس وتشجيع استخدام أنظمة إدارة مدرسية متكاملة.
- نشر ثقافة التحسين لدى بعض مديري المدارس عن طريق توفير برامج تدريبية ودعم استشاري لمديري المدارس لتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتوفير منصات لتبادل الممارسات الناجحة.
- قناعة إدارة المدارس بأن أساس النجاح هي عدة عوامل منها: البنية التحتية للمدرسة، وكذلك العناصر البشرية، والتخطيط الجيد من خلال التركيز على تطوير رؤية واضحة للتحسين التعليمي، وتعزيز القدرات البشرية، وتوجيه الاهتمام لتحقيق الأهداف التعليمية.
- وجود التخطيط المنظم داخل المدرسة عن طريق تعزيز ثقافة التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وتوفير الأدوات والإرشادات اللازمة للمدارس؛ لتنفيذ عمليات التخطيط الفعالة، وتحديد الأهداف والمبادرات.

- الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة من خلال تركيز خطط وحدات تدريب مديري المدارس على تطوير مهارات المديرين في القيادة والإدارة واستخدام الأساليب الحديثة.
- تخلي الإدارة المدرسية عن الأعمال الإدارية الروتينية من خلال تعزيز فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض المسؤولية، وتطوير فرق العمل لتحقيق التفوق، وتحرير الوقت والجهد للتركيز على الأولويات التعليمية.
- تضمين خطة المدرسة لاحتياجات المجتمع من خلال تعزيز التواصل والتعاون مع المجتمع المحلي، واستشراف احتياجاته واستدراكها في تطوير خطط المدارس.
- الاهتمام بتحقيق احتياجات أولياء الأمور عن طريق توفير قنوات اتصال فعالة مع أولياء الأمور وتشجيع تشكيل لجان ومجالس للمشاركة الأهلية في صنع القرارات وتحسين التواصل والتفاعل معهم.
- اتباع أساليب مرنة وحديثة في إدارة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة عن طريق تشجيع الابتكار والإبداع وتبني أساليب إدارية جديدة ومرنة تتناسب مع احتياجات المدرسة وتعزز التغيير والتطوير.
- نشر ثقافة داعمة للإبداع داخل المدرسة من خلال توفير مناخ مدرسي داعم ومحفز للمعلمين والطلاب للابتكار وتطوير أفكار جديدة من خلال توفير فرص التدريب والمشاريع الابتكارية.
- الاهتمام بتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة عن طريق تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات من خلال إقامة اجتماعات منتظمة واستشارة الأعضاء المختلفين في المدرسة وتحفيزهم على المشاركة الفعالة.
- الأخذ بالأسلوب الاستباقي في تحليل التحديات من خلال تطوير قدرات التخطيط الاستراتيجي والتحليل المستقبلي للمدارس، واستخدام أدوات التنبؤ والتقييم للتعامل مع التحديات المستقبلية.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والعاملين بها عن طريق تشجيع التواصل وبناء العلاقات الاحترافية والاجتماعية بين المعلمين والإدارة المدرسية من خلال الاجتماعات والفعاليات التربوية، وتنظيم ورش العمل والتدريبات التعاونية.
- منح الصلاحيات الكافية لمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال: تمكين المديرين بصلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المهمة، وتنفيذ الإصلاحات التعليمية، وتحفيزهم على القيادة الفعالة، وتطوير قدراتهم القيادية.
- تركيز إدارة المدرسة على احتياجات الطلاب في عملية صنع القرار من خلال: تعزيز ثقافة التوجه الطلابي واستخدام آراء واحتياجات الطلاب في عملية صنع القرار، وتوفير بيئة تعليمية تركز على تحقيق نجاح الطلاب.

- التكيف الإداري مع التغييرات في أنظمة اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية عن طريق توفير التدريب والتوجيه المستمر للمدارس والمديرين، وتحديث ومراجعة السياسات واللوائح التعليمية، وتعزيز القدرة على التكيف والتغيير السريع بما يتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- توفير الخبرة والكفاءة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة المدرسة من خلال توفير التدريب والدعم اللازم للمديرين لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة المدرسة والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور.

بحوث مستقبلية مقترحة

- تقترح الدراسة القيام بعدد من الدراسات تتصل بمتغيرات الدراسة وهي كالتالي:
- 1- التغيير التنظيمي مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة مدارس التعليم الأساسي.
 - 2- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المعتمدة في ضوء أبعاد القدرة التنافسية.
 - 3- برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس المعتمدة في ضوء أبعاد القدرة التنافسية.
 - 4- تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لدى إدارة مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء أبعاد المرونة الإدارية.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

- أحمد ابراهيم أحمد (2006). الإدارة المدرسة في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
إدارة قياس الجودة (2024). بيان بأعداد المدارس المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد، مديرية التربية والتعليم، محافظة الوادي الجديد.
- أسامة زين العابدين عثمان، منال موسى سعيد (2015). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية بكلية التربية بالوادي الجديد، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 31(3)، 647، 730.
- أسامة محمد شاکر، حميد محمد الأحمدی (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- أسامة محمود قرني (2012). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدراتها التنافسية: تصور مقترح، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 15(38) 223-334.
- إسماعيل محمد دياب (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- آسيا عمر عيسى (2018). الإدارة التربوية الحديثة، عمان، المملكة الوطنية للنشر والتوزيع.

إيمان أحمد خلف وآخرون (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 19، 575، 597.

إيناس السيد محمد وآخرون (2017). متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 19، 18، 47.

الزين الخليفة الخضر (2020). الإدارة المدرسية، منصبه كتبنا للنشر.

سمر عباس جبر وآخرون (2023). متطلبات تحسين القدرة التنافسية للتعليم الثانوي العام في مصر على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط، (38) 84، 27، 91.

سمية عامر بوران (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مركز الكتاب الأكاديمي.

سناء محمد سليمان (2009). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، عالم الكتب، القاهرة.

السيد عبد المنعم متولي (2018). آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة (الواقع واتجاهات المستقبل)، المركز العربي للتعليم والتنمية الفترة من 10 - 12 فبراير، جامعة عين شمس، 633 - 724.

السيد محمد أحمد (2010). ثقافه الجودة والاعتماد في الفكر التربوي المعاصر وامكانية الاستفادة منها في تطوير نظام الاعتماد التربوي في مصر، مجلة دراسات تربويه ونفسية، مجلة كلية التربية، الزقازيق، 19، 83، 156.

شرف محمد توفيق صالح (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، (37) 85، 335، 370.

عامر عبد الكريم أبو شحادة (2019). إدارة المكاتب والسكرتاريا: إدارة الأعمال المكتبية، ابن النفيس للنشر والتوزيع.

عباس بله محمد أحمد (2010). مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها - مجالاتها - مهاراتها - تطبيقاتها)، الرياض، مكتبة الرشد.

عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوي (2012). العلاقة بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 4، 274، 314.

عبد الله محسن مسلم (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان، دار المعتز.

عبد المعين سعد الدين هندي (2021). معايير الاعتماد مدخلا لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، 7، 1021، 1049.
على عبد الباقي فرج وآخرون (2023). إدارة التغيير مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، *مجلة بحوث*، جامعة عين شمس، (3) 10، 124، 156.
فرج المبروك (2017). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*، الأردن، دار حميثرا للنشر والتوزيع.
فؤاد البهي السيد (1979). *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري*، ط2، دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

كريمة مصطفى عبد الفتاح وآخرون (2022). تطوير المهارات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتحقيق القدرة التنافسية: دراسة نظرية تحليلية، *مجلة كلية التربية*، جامعة الفيوم، 16، 635، 667.
مجدي عبد الرحمن عبد الله (2016). *تقويم مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد من وجهة نظر كوادرها الإدارية والتعليمية*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، (17) 2، 233، 275.

محمد أحمد عوض وآخرون (2023). تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، 17، 595، 649.
محمد صبري محمود، السيد السيد البحيري (2007). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*، مكتبة دار المنهل للنشر والتوزيع.

محمد عبد الرازق إبراهيم (2011). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، (24) 95، 239، 244.
محمد عبد النعيم شعيب (2014). *إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي (الإدارة المعاصرة، المدير المعاصر، المهارات الإدارية)*، المنهل للطباعة والنشر.

محمد محمود صابر جودة (2006). *الوظيفة المحاسبية ضرورة بيئية لتعزيز القدرات والمزايا التنافسية، المؤتمر السادس: القدرات التنافسية والاستراتيجيات والسياسات والآليات*، الفترة من 27 - 29 يوليو، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 224 - 242.

مدحت محمد أبوالنصر (2008). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية*، مجموعة النيل العربية.

مديرية التربية والتعليم (2013). *تقرير مديرية التربية والتعليم بالوادي الجديد*، وحدة قياس الجودة.
مصطفى نمر دعمس (2014). *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*، دار غيداء للنشر والتوزيع.
منصور مشاري سفاح (2019). *متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت*، *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 141، 309، 342.

- مهدي صالح مهدي (2021). **الذكاء الاجتماعي**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- نبيل سعد خليل (2009). **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نجوى مصطفى محمد (2009). **تصور مقترح التطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية بمصر**، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة طنطا.
- نزار عساف (2023). **مفاهيم ومصطلحات اقتصادية جديدة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- هشام حبيب الحسيني (2013). **اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: المفهوم والمعوقات**، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ٢، ٢60 - 292.
- ياسر محمد خليل (2018). **الإسهام النسبي لإبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية: القدرة التنافسية للجامعة العربية في مجتمع المعرفة " المنعقد في الفترة من 10 - 12 فبراير، المعهد العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس (25) 111، 431 - 456.**

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmad. T& etall(2021). Theimportance Of Improving Education Quality And Principal Leadership In Improving School Competitiveness,. **Malaysian Online journal Of Educational Management (Mojem)**, 9, , 17-31.
- Bashir. A(2010). institutional renewal and adaptation (IRA): creating and managing sustainable competitive advantage (sac), **the degree of doctor**, university of Maryland university college.
- belyaevaz & etall(2016). **competitiveness of Russian regional oil complex**, competitiveness review, 26 150,163.
- Kenya(2010). Department of educational Management and Foundations, training college, Kenya,(1)2,1,17.
- Kodratillah, A, & Triatna, C,(2018).The Influence of School Management Capacity on The Quality of Education in Public Elementary Schools in Bandung City, **Education and Humanities Research**, 258, 284,286.
- Madhakomala & etall(2023). Building The Competitiveness Of Education Based On Pedagogic Competence, **International Education Trend**,(1) 1,10 ,21.
- Richard &etall (2012). **the role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance , world academy of science , engineering and technology business , intelligence with strategy , university if vaasa , finiand , dolio .**
- Runato, A(2020). instructional Leadership Capacity of Elementary School Administrators, **Global J. Bus. Soc. Sci. Review** ,(8)2, 113 - 123 .
- Steven's, William, j(2007). **production operation management**. 8th edkvoll Hoffmann press.
- the global competitiveness report 2017-2018 , we forum – world , available at www.weforum.org in 5/9/2019.