



## القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني

**أ.م.د/ عبد السلام الشبراوي عباس**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة بورسعيد

**أ.د/ آمال العرباوي مهدي**

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية كلية التربية - جامعة بورسعيد

**أ/ هيثم محمد عبد الله الكيلاني**

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

**د/ عبير فتحي أبو سليمة**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٢٥ / ١١ / ٢٠٢٠م

تاريخ قبول البحث : ٢٩ / ١٢ / ٢٠٢٠م

البريد الالكتروني للباحث : [haytham.kelany@edu.psu.edu.eg](mailto:haytham.kelany@edu.psu.edu.eg)

DOI: JFTP-2012-1102

## الملخص

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجالات المعرفة المختلفة ضرورة السعي إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية ، ولذا فإن التنافسية في التعليم والتي تسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات يجب أن تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل ، ويعد التعليم الفني أحد أهم المجالات التي تهتم الدولة بالاستثمار فيها لدعم قدرتها التنافسية لأنه المسئول عن نقل مهارات الطلاب داخله بما يتناسب مع التطورات في سوق العمل حيث يندرج خريجه في العمل مباشرة وقام البحث باستعراض مفهوم القدرة التنافسية ، وأهميتها وأنواعها ، واهم العوامل المؤثرة فيها ومحدداتها وأبرز إستراتيجيتها على المستوى العام ومستوى التعليم الفني خاصة .

**الكلمات المفتاحية:** القدرة، التنافسية ، التعليم، الفني ، الدولة ، استراتيجي ، سوق ، العمل ، الموارد.

## ABSTRACT

Integration into the global knowledge-based economy requires that for institutions operating in various fields of knowledge the necessity of seeking to value their internal resources, their strategic competencies, and monitoring the knowledge latent in human resources as a strategic resource that guarantees the institution to enhance its competitiveness, and therefore competitiveness in education that seeks to achieve benefit The maximum level of all the capabilities available within the educational institutions in order to reach the best outcomes that must meet the requirements of international quality standards, As well as the needs and requirements of the labor market, and technical education is one of the most important areas that the state is interested in investing in to support its competitiveness because it is responsible for the weight of students 'skills within it in line with developments in the labor market where its graduates fall directly into work and the research reviewed the concept of competitiveness, its importance and types, And the most important factors affecting it, its determinants, and its most prominent strategy at the general level and the level of technical education in particular.

**KEY WORDS:** capacity, competitiveness, education, technical, state, strategy, market, labor, resources.

## تمهيد .

إن القدرة على إنتاج الخدمات بال نوعية الجيدة بالسعر المناسب والوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى طبقاً للمعايير الدولية يعتبر من أهم أهداف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مكانة متميزة في الأسواق ، وفي إطار ذلك تأتي أهمية التنافسية والتي تكمن في تعظيم الاستفادة قدر الإمكان من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية مؤسسات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، (World Bank, ( 2, 1999, )ويقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجالات المعرفة المختلفة ضرورة السعي إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية (يحضيه سمالي، ٢٠٠٥ ، ٢ ) .

وبناءً على ما تقدم، فإن التنافسية في التعليم والتي تسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات يجب أن تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (Hina Matlay ) (Khan & Harry, 2009, 769 )، ويعد التعليم الفني أحد أهم المجالات التي تهتم الدولة بالاستثمار فيها لدعم قدرتها التنافسية لأنه المسئول عن ثقل مهارات الطلاب داخله بما يتناسب مع التطورات في سوق العمل حيث يندرج خريجيه في العمل مباشرة (إيمان حسن،، ٢٠١٨ ، ٥٨١) . وفي هذا الفصل سيقوم البحث باستعراض التعليم الفني بما يشمل المفهوم والأهداف والعوامل المؤثرة فيه وهيكله التنظيمي ، وأيضاً مفهوم القدرة التنافسية ، وأهميتها وأنواعها ، وأهم العوامل المؤثرة فيها ومحدداتها وأبرز إستراتيجيتها على المستوى العام ومستوى التعليم الفني خاصة . القدرة التنافسية للتعليم الفني .

تعتبر القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية عن الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك في إطار ما تقدمه من مخرجات سواء طلاب أو منتجات مادية في إطار المشروعات داخلية أو خدمات إرشادية وتربوية أو بحوث علمية وابتكارات تبرز مدى التقدم في استخدام مواردها البشرية أو المادية وهذا ما سيتضح في مفهومها وأهميتها وخصائصها وأبرز إستراتيجياتها وطرق قياسها في إطار هذا المحور .

## أولاً- مفهوم القدرة التنافسية للتعليم الفني .

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم الاقتصادية والتي انتقلت إلى الحقل التعليمي بسبب التحديات والأدوار التي بصدها هذا المجال ، حيث هو المسئول عن إعداد القوى البشرية في سوق العمل(عماد الدين المصباح ، ٢٠٠٦ ، ٨ ) ، ومن ثم أصبح مفهوم التنافسية مشتركاً بين القطاع

التعليمي والاقتصادي في الدول نظرا للتداخل بين أهداف كلا من هما ودورها في التنمية الاقتصادية ، وأيضاً بسبب طبيعة بعض المؤسسات التعليمية والتي تتصل مباشرة بالسوق الخارجي سواء الإنتاجي أو على مستوى القوى العاملة مثل التعليم الجامعي و التعليم الفني ، وتتعدد تعريفات القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية حيث عرفها (الصالح ، ٢٠١٢) على أنها قدرة التميز على المؤسسات التعليمية المنافسة في مجالات حيوية كبرامج التعليم وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنية وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية (عثمان الصالح ، ٢٠١٢ ، ٢٩٩) .

عرفتها ( نور الهدى ، ٢٠١٤ ) على أنها القدرة على تقديم الخدمة التعليمية والبحثية عالية الجودة مما ينعكس ايجابيا على مستوى الخريجين وهيئة التدريس ، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل القدرة على تقديم الخدمة التعليمية والبحثية عالية الجودة مما ينعكس ايجابيا على مستوى الخريجين وهيئة التدريس ، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل<sup>(١)</sup> (نور الهدى بوطبة ، ، ٢٠١٤ ، ٦) .

وعرفتها ( وضيئة ، ٢٠١٤ ) على أنها القدرة على التسابق مع المؤسسات التعليمية في تحقيق الأفضل في وظائف المؤسسة التعليمية الثلاث ( البرامج الدراسية - خصائص أعضاء الهيئة التدريسية - التجهيزات الدراسية ) مما يحقق لها القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية أو العالمية<sup>(٢)</sup> (وضيئة أبو سعدة ، ٢٠١٤ ، ٨١) .

ويعرفها ( عبد العزيز ، ٢٠١٦ ) على أنها قدرة المؤسسة التعليمية على توظيف مواردها المتاحة في تكوين مخرجات تفوق توقعات عملائها الخارجيين والمتمثلين في القطاعات التنموية في المجتمع (احمد عبد العزيز ، ٢٠١٦ ، ٣٨٩) .

ومما سبق يتضح أن القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية تعتمد على تقديم الخدمة التعليمية عالية الجودة في إطار التميز الداخلي في الإدارة ونظم الجودة والتجهيزات وبرامج التدريب والتمويل بأقل تكلفة للوصول إلى المستويات العالمية مما ينعكس على مستوى الخريجين وهيئة التدريس داخلها مما يكسبها ميزة تنافسية سواء في سوق العمل و مجالات خدمة المجتمع المختلفة.

وعلى هذا فان القدرة التنافسية في مدارس التعليم الفني كما تعرفها ( وزارة التعليم والعلوم في دولة مقدونيا ، ٢٠١٤ ) تعبر عن : مفهوم الاستدامة لتأهيل الخريجين الذين يتمتعون بالكفاءة المهنية اللازمة لسوق العمل مثل المهارات الأساسية و الإدراكية و السلوكية وحل المشكلات و المبادرة و القدرة على تنظيم العمل والتي هي لازمة لضمان استدامة عملية التعليم في إطار التخصصات المختلفة التي تطلبها الاقتصاديات الحديثة مما سيؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى وضع

مناهج جديدة ومعايير تعليمية ملائمة لسوق العمل و تحسين آليات التعاون بين المدارس بعضها البعض والتحول من التعليم الفني الذي ينصب على المهن التقليدية إلى تعليم آخر ينصب على المهن الحديثة مما سيؤدي إلى نقل مهارات سوق العمل لديهم و تعزيز المرونة في توفير جيد (Ministry of Education and Science of Macedonia , 2015, 5) .

وتعرفها اندريفينا ( Adreyvena، 2015 ) : على أنها كل إمكانات المؤسسة التعليمية التي تساعدها على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة تحظى برضاء العملاء في إطار نظم المنافسة في نطاق محيطها ، مما يعكس التفوق على المنافسين في عدد من المجالات المالية و الاقتصادية والاجتماعية والموارد ( Nina Adreyvena and Others , , 2015, 368 ) .

وتعرفها ( إيمان ، ٢٠١٨ ) : على أنها قدرة المدرسة على تحقيق والحفاظ على الجودة التعليمية وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها ، وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها بما يكسب موارد متميزة ، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن صياغة تعريفاً إجرائياً للقدرة التنافسية بمدارس الفني بمصر على النحو التالي : قدرة المدرسة على المنافسة في الأسواق الخارجية والداخلية بما تمتلكه من خريجين وإمكانات ومهارات وموارد متميزة تتيح لها الحصول على نسبة أكبر من السوق في إطار إستراتيجية محددة للتنافس (إيمان حسن ، ٢٠١٨ ، ٥٨١) .

## ثانياً- خصائص القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني.

تستند القدرة التنافسية إلى عدة خصائص تؤثر في تكوينها داخل المؤسسات التعليمية بحيث تتكامل في تأثيرها على جودة المخرج النهائي لها ، بحيث يستطيع المنافسة في الأسواق الخارجية وذلك في إطار عملية العرض والطلب والمميزات التي يتطلبها العملاء فيه والتي يتحكم بها حاجات المجتمع ومن أهم هذه الخصائص (مها عبد الله ، ٢٠١٥ ، ٤٦) :

١- التكامل : حيث تعتمد المؤسسات على التنسيق بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات.

٢- الشمولية : فالقدرة لا تعتمد على وظيفة واحدة بل تقوم على مجموعة من المعايير .

٣- الإستراتيجية : حيث ينبغي المؤسسات التربوية أن تمتلك أهداف طويلة الأجل وقصيرة الاجل لتحقيقها .

٤- الاستدامة : حيث أنها تهدف إلى تحقيق استمرارية المنافسة في الأسواق من خلال استمرار عملية التحسين .

٥- التغيير : فالتنافسية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد مكان للبحث فيه .

٦- المستقبلية : حيث تكون التنافسية على السوق التعليمي في المستقبل وليس السوق الحالي .

## خصائص القدرة التنافسية في مدارس التعليم الفني.

- تتعد خصائص القدرة التنافسية للمدارس التعليم الفني نظرا لتشعب التخصصات داخلها وأهدافها وهي على النحو التالي (2-8, 2007, Alexander Harris & David Wakelyn):
- 1- المرونة : وتعتبر عن استجابة التعليم الفني لمتغيرات سوق العمل ومتطلباته وتوفيرها في نطاق خريجه
  - 2- الإستراتيجية : حيث تتسم خطط التعليم داخل التعليم الفني ببعد المدى الزمني وكون رسالتها ورؤيتها محددة سالفا طبقا للأهداف العامة للدولة .
  - 3- الاستدامة : وتشير إلى تجدد الميزات التنافسية ، حيث عن طريق ذلك تستطيع المدارس التواجد في الأسواق لأكثر فترة ممكنة وتعزيز قدرتها التنافسية باستمرار .
  - 4- الجودة : وتعتبر عن جودة المخرجات المادية و البشرية للمدارس و التي من خلالها تنافس بالأسواق المختلفة ، وأيضا جودة النظام التعليمي و الإداري داخل المدارس.
  - 5- الارتباط بالسوق : حيث تحدد الأسواق نوعية المخرجات و جودتها بل و التخصصات في بعض المدارس .

## ثالثا- أهمية القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية .

تعد القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية احد أهم العوامل التي تحدد موقعها في الأسواق الخارجية بالإضافة إلى مدى القدرة على الاستمرارية في المنافسة من خلال المزايا التي تملكها في إطار القدرة على توفير النفقات وزيادة الابتكارات داخلها مما يسهم في تنمية البيئة الداخلية من حيث رفع مستوى الموظفين و الطلاب المادي والمعنوي والبيئة الخارجية من حيث زيادة مساهمتها في تنمية المجتمع ، وتكمن أسباب أهمية القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الآتي. ( Sasha Johnson , 2015 , 22-24):

- 1- تساعد على توفير التكنولوجيا داخل المؤسسات التعليمية ومن ثم المساهمة في التنمية المستدامة في المجتمع .
  - 2- تحفز المؤسسة التعليمية على توفير عمالة جيدة في سوق العمل .
  - 3- تعمل على جذب الاستثمارات في مجال التعليم .
  - 4- تعزز تطوير الشراكات بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الإنتاجية الخارجية .
  - 5- تعمل على زيادة البحوث الداخلية لتطوير أنظمة الإدارة والإنتاج داخل المؤسسات التعليمية .
- أهمية القدرة التنافسية في مدارس التعليم الفني:

تعتبر القدرة التنافسية أحد أهم العوامل التي تسعى المدارس إلى تحقيقها ليس للأهداف الاقتصادية مثل منتجات مشروعات رأس المال فقط بل لتحقيق الأهداف التعليمية مثل جودة

الخريجين و المباني والمنشآت التدريبية أيضا ، ولذا تكمن أهمية القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني في الآتي (Nina Adreyvena and Others , 2015, 376) :

- ١- تساهم في الحصول على الشهادات الدولية في جودة التعليم و النظام الإداري .
- ٢- تضمن عملية الدمج بين العلوم النظرية والتطبيقية .
- ٣- تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة ابتكاراتها .
- ٤- تساعد على توفير اكبر قدر من العملاء وتحقيق اكبر قدر ممكن من التميز في الخدمات.
- ٥- توفير نظام يضمن اكتساب المعرفة والقدرات المهنية لتحقيق أهدافها في المجتمع .

#### رابعاً- أنواع القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني :

ان تعدد انواع القدرة التنافسية في مجال التعليم ينبع من تعدد التخصصات المختلفة والمراحل المختلفة في التعليم وتعدد الاهداف الخاصة واتحادها في هدف استراتيجي في نهاية المطاف ، فاهداف التعليم الفني التدريبية والعملية تختلف مع اهداف التعليم الثانوي العام الاكاديمية او مرحلة التعليم الاساسي التأسيسية ولكن في النهاية ان اعداد المواطن الصالح المساهم في تنمية الوطن الاقتصادية هو الهدف الاسمي لهذه المراحل ، وباختلاف طبيعة المؤسسات التعليمية في كل مرحلة فان انواع تنافسياتها تختلف باختلاف السوق الذي تهدف اليه ، وفي اطار ذلك تتلخص أنواع القدرة التنافسية في مجال التعليم الفني كجزء من المنظومة التعليمية في الآتي (سعود الناييف ، ٢٠١٣ ، ٢٨):

- ١- تنافسية التكلفة : تعدد الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح أي مؤسسة للتعليم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة، والتكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة التعليمية خدمات بكلفة أقل فحسب ، بل أن تكونه الكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه ، ويمكننا تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل من النفقات التشغيلية .
- ٢- تنافسية الجودة: هناك ميزتين تنافسييتين تتعاملان مع الجودة التصميم وجودة المطابقة ، وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون ، أما جودة المطابقة فتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالصميم.
- ٣- ميزة المرونة : تتضمن المرونة مرونة المنتج (المتغيرة) وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة للزبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة ، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة الجامعة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب ، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم .

٤- ميزة السرعة: إن قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن وبالدقة والسرعة المطلبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات ومعدل غياب العاملين ودوران العمل ، وتحدد مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات وهي التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون وتلبيتها .

٥- ميزة الإبداع :يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والجامعة إذ أن الوقت في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب التسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل .

### خامساً- العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية في التعليم الفني:

هناك عدة عوامل تؤثر في قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق قدرتها التنافسية ، حيث تشمل الخارجية والداخلية ، المرتبط بالعمليات الهيكلية والذاتية ، والمرتبط بقدرة المؤسسة على جذب عملائها ، وتشمل أيضاً القدرة على الإعلان عن مميزات المؤسسة الخارجية والتواصل مع الملتحقين بها ، ومن هذه العوامل ( Tim Mazzarol & Geoffrey Norman, 1999, 287-300 ) :

١- القدرة على التسويق الخارجي : وتعني تنسيق الجهود الخارجية للمؤسسة التعليمية للتسويق والعمل على عقد وصلات و روابط بينها وبين المؤسسات الخارجية ، وتشمل على .

أ- جودة المخرجات: وذلك عن طريق تطوير الكفاءات المتميزة ، تطوير المنتج النهائي .

ب- التسويق : وذلك عن طريق عقد شراكات طويلة الأمد مع شركات التوظيف وغيرها ، فتح منافذ للمؤسسة سواء داخلها عن طريق توفير الدولة لذلك في إطار منشاتها المختلفة أو المعارض التي تنظمها .

٢- هيكل الأسواق الخارجية : تتنوع هياكل الأسواق بين تكوين الشراكات مع المجتمع الخارجي للمدارس واختيار الشركاء المميزون والذين عن طريقهم تكتسب المدارس ميزات أخرى في سوق عن طريق الاستثمارات وزيادة رؤوس أموال مشاريعها أو عن طريق نوعية التدريبات داخل مؤسساتهم ، ويشمل هيكل الأسواق الخارجية على .

أ- تكوين الشراكات : وتعني تكوين شبكة من الشراكات مع المؤسسات الخارجية لتكوين روابط تنافسية فيما بينها للاستفادة من الخبرات والمكونات المادية ، ولكي تؤثر أكبر حصة من السوق التنافسي .

ب- ميزة العميل : وتعني الاحتفاظ بعملاء متميزون المتمثلون في أولياء الأمور أو المؤسسات المجتمعية التي يتم عقد شراكات معها في الأسواق الخارجية.

### ٣- القدرة على التسويق الداخلي :

أ- الخبرات : وتعني جميع الخبرات الموجودة في نطاق المؤسسة التعليمية والتي تعتمد عليها في هيكلها الإداري ، والتعليمي .

ب- الاستراتيجيات : وتعني الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة التعليمية في تطوير وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل الذي يعمل به الطالب بعد تخرجه .

ج - الثقافة التنظيمية: وتعني ثقافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية ، والتي تعزز من قدرتهم على التنافس الداخلي لتحسين مهارتهم وأدائهم مما ينعكس في النهاية على قدرة المؤسسة .

د- تكنولوجيا المعلومات : وتعني مدى توافر التكنولوجيا الداخلية والتي تعمل على تسير العمل داخل هيكل المؤسسة.

- العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني :

تتعد العوامل المؤثرة للقدرة التنافسية في مدارس التعليم الفني بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية والتي يؤثر بشكل أو بآخر في قدرة المدرسة على التنافس مع غيرها في نطاق محيطها وهي كالاتي (Hsun Huang, 2012 , 50-53) :

١- العوامل الخارجية وتتمثل في :

أ- المؤسسات التعليمية : تؤثر جودة مخرجات المؤسسات التعليمية الأخرى الموجودة في نطاق المجتمع الخارجي للمدرسة تؤثر في تطبيق معايير أعلى لجودة المخرجات فيه من حيث تأثيرها في قوة المؤسسة .

ب- سوق العمل : يؤثر السوق الخارجي في تحديد جودة المخرجات من حيث الخريجين و المنتجات المادية ، وأيضا تحدد آليات السوق نظم التعامل فيه من الناحية الاقتصادية والأكاديمية.

ج- العملاء : يؤثر أولياء الأمور في تحديد جودة المنتج فيما يوافق رغباتهم و طموحاتهم في أبنائهم.

د- السياسات الحكومية : وتلعب السياسات الحكومية دورا هاما في تكوين المنافسة ، وذلك ليس عن طريق التدخل المباشر ولكن عن طريق تحفيز المؤسسات الوطنية على تطوير أدائها التنافسي ، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات طويلة الأمد لضمان حصول مؤسسات الدولة على الموارد الأزمة للتطوير .

هـ - الصدفة : وهي الابتكارات الجديدة أو التقلبات العالمية الفجائية في السوق ، وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة ، والتي تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية .

## ٢- العوامل الخارجية وتتمثل في :

أ- الموارد التنظيمية : والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للمدرسة ونظم الإدارة المختلفة فيه والتي تؤثر في طبيعة القرارات واليات تنفيذها .

ب- الموارد البشرية : وتتمثل في المعلمين والطلاب والموظفين والإداريين .

ج- الموارد الاقتصادية : وتتمثل في حجم التمويل المقدمة الدولة ومدى استغلاله داخل المدرسة.

د- التسويق : ويؤثر التسويق في حجم السوق الذي تستحوذ عليه المؤسسة حيث ان قدرة المؤسسة التسويقية والدعائية لمنتجاتها تعتبر عاملا هاما لجذب العملاء و التعريف بمميزات المنتجات .

وفي إطار ذلك تتضح أهم العوامل المؤثرة بالقدرة التنافسية بالتعليم الفني والتي كان من أبرزها العملاء والتمويل والعوامل البشرية وغيرها ولكن هذه العوامل تحتاج إلى عدة متطلبات لاستمرارية تحسينها وتطويرها فلا يمكن ضمان استمرارية ولاء العملاء دون البحث في كيفية تلبية رغباتهم وتوقعها وكذلك العامل البشري الذي يتطلب المزيد من التدريب لاستمرار عملية التحسين على المدى البعيد وتلك المتطلبات سيتم إيضاحها لاحقا في المحور القادم .

سادساً-متطلبات دعم القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني .

إن القدرة التنافسية إذا توافرت للمؤسسة التعليمية فإنها لا تعتبر ميزة في حد ذاتها بل إن الاستمرار في التنافس هو التميز المنوط بالمؤسسة تحقيقه لضمان المحافظة على حصتها في الأسواق ولضمان عملائها فيما ينعكس على ارباحها والتي ستصب في النهاية في تعزيز إستراتيجية التطوير المستمر داخلها (نبيل خليل ، ٢٠٠٩ ، ٩١)، ولذا فهناك عدة عوامل تدعم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية ومنها الآتي (محمود الزبيدي ، ٢٠٠٨ ، ٧١٧)؛:

١- التدريس : يمكن للتدريس المساهمة في تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم عبر توجيه الاهتمام من قبل مؤسسات التعليم لبعض المتطلبات مثل : سياسة القبول فيها، أنظمة تقويم الطلبة، سياسة استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتقويم أداءهم وتطويرهم، تطبيقات التعليم الإلكتروني، نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة والاعتماد الأكاديمي لتلك البرامج، برامج الإرشاد الأكاديمي للطلبة.

٢- البحث العلمي وإنتاج المعرفة: أصبحت المعرفة اليوم محددًا رئيساً لنجاح اقتصاديات الدول وتنافسيتها، ومؤسسات التعليم هي المعول عليها في إدارة المعرفة والتحول نحو المجتمع المعرفي ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة والمرتكز الرئيس في تحقيق ذلك يتمثل في البحث العلمي وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الإستراتيجية بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الخارجية الأخرى في نطاق بينها .

٣- الموارد البشرية : وتتغرز تنافسية مؤسسات التعليم إذا توفر فيها المعارف والمهارات التالية: التفكير الناقد والقدرة على حل المشكلات - التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها- القدرة على التعاون والعمل الجماعي- الإبداع والابتكار- التنوع في الثقافات والاتجاهات- مهارات

القيادة- مهارات الاتصالات الشفهية والمكتوبة - الالتزام بأخلاقيات العمل واحترافية الأداء- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العامة .

٤- التقنية ونظم المعلومات: أصبحت تقنية المعلومات ذات بعد استراتيجي في المؤسسة الأكاديمية، بما يسمح لها بإدارة وتطوير عملياتها التعليمية والإدارية والبحثية، إذ تدعم عمليات الإبداع والابتكار، وتساعد في تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة، وجعلها أكثر تميزاً من منافسيها بما يمثل عقبة أمام المؤسسات الأخرى في تقليدها.

- متطلبات دعم القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني .

توجد العديد من الأساليب والبدائل لدعم القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني لما يتمتع به هذا النوع من التعليم بمميزات تجعله يجمع بين الجانب الأكاديمي والتدريبي للطلاب والمعلمين حيث أن رفع كفاءة المعلم تصب في كفاءة الطلاب ومن ثم يتم تعزيز القدرة التنافسية للمدرسة وللمشروعات داخلها ومن هذه الأساليب والبدائل الآتي ( 4-8 , 2016 , John Kirkpatrick )::

١- تطوير الدعم المالي، وذلك في إطار:

أ- زيادة الدعم المقدم إلى المشروعات التعليمية.

ب- تطبيق معايير أعلى في التمويل تلائم احتياجات كل مكان على حدى .

ج- تنفيذ تكنولوجيا توفير الطاقة .

د- زيادة حصة الفرد من تمويل الدولة .

٢- تطوير الدعم القانوني، وذلك في إطار :

أ- الدمج بين المناهج الأكاديمية والثقافية .

ب- تهيئة الظروف نحو اللامركزية .

ج- تفعيل المشاركة المجتمعية .

د- القضاء على الفجوة بين التعليم الثانوي الفني و التعليم العالي .

٣- إنشاء آليات إدارية جديدة ، وذلك في إطار :

أ- خلق نوع من التواصل بين المدارس و الهيئات المختلفة في الدولة .

ب- التكامل بين التعليم المهني والوزارات في إطار التوظيف .

ج- تيسير عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

د- التركيز على تطوير الابتكارات الإدارية . ه- المشاركة التطوعية في التعليم المهني .

٤- تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفني.

أ- دراسة أفضل النظم وتطبيقها في مجال الجودة .

ب- تنسيق أنشطة التعليم الفني والمهني .

ج- إنشاء نظم حديثة لإدارة الجودة الشاملة .

د- وضع سياسات عامة ترتبط بالأهداف المنهجية للجودة .

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية دعم القدرة التنافسية تعتبر عملية إدارية شاملة لتحقيق التميز والجودة سواء على المستوى المالي للمدرسة أو الإداري ونظم الرقابة الداخلية والخارجية أو حتى على مستوى الدولة في إطار تطوير القوانين الخاصة بالتعليم الفني ككل والتوظيف وتطوير المناهج ما يتناسب مع احتياجات سوق العمل أو نظم الجودة بالمدارس وسعيها لتحقيقها بالإمكانات المتاحة .

### سابعاً- محددات القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني.

إن نجاح المؤسسات التعليمية في تنمية قدرتها التنافسية والحفاظ عليها يأتي على رأس أولويتها الإستراتيجية ، لأنه ينصب في صالح عديد من الأطراف وهي الطالب والمؤسسة ووزارة التربية و التعليم والمجتمع ككل ، ولكن تحقيق هذه القدرة لا يمكن إلا إذا توافرت العديد من المحددات أو المتطلبات الأساسية والضرورية والتي منها :

١- الحكومة : دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم يأتي عبر ثلاث قنوات هي : التشريع والتنظيم والتمويل وهم النحو الآتي (عثمان الصالح ، ٢٠٠٩ ، ٢٩٩):.

أ- التشريع : يتعلق بتنظيم قطاع التعليم والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد، والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم عبر التحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، الحكومي لمؤسسات التعليم ، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق .

ج - التنظيم : عبر منح المؤسسات التعليمية الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد على الروتين الحكومي الطويل.

د- التمويل المستمر والدائم : حتى يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها بكفاءة وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي .

٢- المجتمع : للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات، هذه التوقعات قد تصاب بشي من الخيبة عندما تركز المؤسسات التعليمية على التميز إذ ستقل قدراتها على الاستيعاب وهذه يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات (محمود الوادي ، على الزعبي ، ٢٠١١ ، ٨).

- ٣- مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية: حتى يمكن لمؤسسات التعليم العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية؛ فإن هذا يُحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة وضمان المنافسة بين مؤسسات هذه القطاع (عثمان الصالح ، ٢٠٠٩ ، ٣٠٠).
- ٤- الثقافة التنظيمية: المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري (بلقاسم زايري ، فاطمة توازن، ، ٢٠١٧ ، ٢٨٢).
- ٥- القيادة: القدرة على تبني رؤية إستراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة. (عثمان الصالح ، ٢٠٠٩ ، ٣٠٠).
- ٦- الموارد والكفاءات: إن مؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هي من يخلق التميز والفارق بين مؤسسات التعليم خاصة عندما يتم دعمها بموارد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار(السيد البحيري ، ٢٠١٢ ، ٦٦).
- ٧- البنية التحتية : بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية (Higher Education Review Report, 2004, 4).
- ٨- التركيز على المستفيدين : حيث أن المستفيد في النهاية هو الحكم على تميز الخدمات(عثمان الصالح ، ٢٠٠٩ ، ٣٠١).
- ٩- بناء استراتيجي متكامل: ويعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسات التعليمية ونظرتها المستقبلية ، ويضم عددا من العناصر المهمة مثل : رسالة المؤسسة ، والرؤية المستقبلية لها وأهدافها الإستراتيجية (محمود الوادي ، على الزعبي ، ٢٠١١ ، ٨).
- ١٠- هياكل تنظيمية مرنة: ومتناسبة مع متطلبات الأداء ، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية واللامركزية وتمكين الأفراد داخل المؤسسات من صلاحيات العمل (Helena Štimac & Mirna Leko Šimić, 2012, 26).
- ١١- المناهج الدراسية وطرق التدريس: بحيث يتم تخطيطها وتطويرها وفقاً للأساليب العلمية والحديثة، وأن تساير الاتجاهات العالمية المعاصرة ( Kurnaity and , 2015, 65-70 ) .(Others).

١٢- التركيز على النتائج: حيث يتم التركيز على المخرجات النهائية لأصحاب المصالح المختلفة ومن هؤلاء المستفيدين العاملين، الطلاب، الخريجين، والمجتمع ( Helena Štimac&Mirna (Leko Šimić, 2012, 27).

### محددات القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني .

- في إطار عملية التعليم والتعلم داخل مدارس التعليم الفني تبرز عدد من المحددات التي تركز عليها قدرة المدرسة التنافسية للحصول على نصيب أكبر من الأسواق سواء من خلال الخريجين المؤهلين لسوق العمل أو من خلال المنتجات في الأسواق الإنتاجية ومن أبرز هذه المحددات:
- ١- العملاء : وهم الطلاب وأولياء الأمور الذين يبحثون عن فرص تعليم جيدة لأبنائهم وأصحاب الشركات في نطاق المجتمع المحيط بالمدرسة والتي تتم بها عملية التدريب الخارجي وهم أيضا يمثلون سوق العمل ( . Baiba Riya, 2013 , 63 ) .
  - ٢- جودة المنهج : حيث يعتبر المنهج المقدم للطلاب هو الأساس في تنمي قدراتهم الثقافية للتعامل مع المتغيرات الحديثة في مجتمع المعرفة ( . John Williams , 2015 , 211 ) .
  - ٣- المعلمون: وهم المسئولون عن عملية التدريب و التدريس والحاصلين على التأهيل الأكاديمي والتربوي للتفاعل مع الطلاب واكتشاف مميزاتهم الفردية وأيضا التدريب الكاف للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب ( . Hsun Huang , 2012 , 53 ) .
  - ٤- وقت الدراسة: يعتبر عامل استغلال الوقت الدراسي و تقسيم بين فترات التدريب و التعلم الثقافي والمكتبية و فترات الراحة ،بل وموقع المدرسة وزمن الوصول إليها من أهم محددات قدرة المدرسة التنافسية. ( Susan Dawe and Others, 2009, 62 ) .
  - ٥- معايير التدريب: تمثل التدريبات المقدمة للطلاب الجانب العملي من عملية التعليم وهي احد أهم أهداف التعليم و التي من خلالها يكتسب الطلاب المهارات العملية التي تؤهله للعمل ، ومن خلال جودة معايير التدريب يتم الارتقاء بمستوى الطلاب ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ( New South Wales Government, 2015 , 19-31 ) .
  - ٦- مؤسسات التعليم الفني: إن مؤسسات التعليم الفني المحيطة بالمدرسة وجودها مخرجاتها تحدد مدى قوة المنافسة بينها وبين المدرسة وأيضا الشهادات العلمية التي تمنحها خصوصا إذا كانت معتمدة من الخارج تضيف إلى المنافسة الصيغة الدولية أو الإقليمية ومن هنا يأتي دور الدولة في مدى اعتمادها لتلك الشهادات ( Susan Dawe and Others, 2009, 28 ) .
  - ٧- الشراكة المجتمعية: والتي تتمثل الشراكات الخاصة بين المدرسة و المؤسسات الخارجية سواء في مجال التدريب أو مجال التوظيف للخريجين ( . Stephen & Terri Seddon, 2004, 34 ) .
- ..(Billett,

## ثامناً- استراتيجيات القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني .

تعتبر مكانة مخرجات المؤسسة التعليمية في سوق العمل هي التي تحدد إذا ما كانت تحقق ميزة تنافسية أكبر أو أقل من المتوسط ، فالقاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)، ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها. وهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتمايز ، ولذا فإن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز (سام الفقهاء ، ٢٠١٢ ، ٢١). وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسات التعليمية الفني للوصول إلى الأداء فوق المتوسط هم على النحو الآتي :

### ١- إستراتيجية قيادة التكلفة: .

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن تتبعها المؤسسة ، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة مع باقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التمايز ، والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك ، فهناك من تريد تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير لاحتفاظ بمكانتها كقائد للسوق ولكن أغلب المؤسسات تطمح لان تكون قائد للتكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر ممكن من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة (مزوغ عادل ، ٢٠١٣ ، ٤٨) . يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل وذلك من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية القطاع الاقتصادي التي تعمل فيه المؤسسة وعلى هيكل السوق ، كما تعتمد الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المواد الخام وعلى توفير التكنولوجيا المتقدمة ، ومن هذه المحددات الآتي (مزوغ عادل ، ٢٠١٣ ، ٤٩) .:

أ- عوامل منحى التعلم والخبرة : يعد مفهوم اثر الخبرة تطوير لمفهوم اثر التعلم ، ويعبر عن هذا المفهوم عن قاعدة اقتصادية مفادها انه كلما زادت الكمية المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحديوية بمعنى انه بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لدى الأيدي العاملة تنجح المؤسسة بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج بما يسمح لها من تخفيض زمن وتكلفة كل وحدة إضافية ، وعلى حسب هذه القاعدة فان المؤسسة التي تقوم بنتاج أكبر كمية تراكمية من منتج ما تصبح تكلفته الوحديوية أقل من التكلفة الوحديوية للمنتج المنافس ، وبناء على ذلك فان المؤسسة التي لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار

وعند تحديد سعر مقترب من سعر الكلفة الوجودية المنخفض أصلا فإن هذا سيحد من دخول منافسين جدد من جهة وجعل مؤسسة تتفوق على منافسيها من جهة أخرى وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية وهو ما يؤهلها للحصول على أرباح كبيرة في الوقت ذاته ، وعند استغلال هذه الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الإنتاجية ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني .

ب- التوقيت : إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة، حيث أن الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لأي إستراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الإستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى ونقصد بالنوافذ الإستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق والتي يمكن للمؤسسة استغلالها .

ج - استغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة ، ولذلك فإن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك فإن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو يندمج في باقي الفصول.

د- اقتصاديات الحجم: ويطلق عليها أيضا اسم غلة الحجم أو اقتصاديات السلم ، ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوجودية.

هـ - العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

## ٢- إستراتيجيات التميز:

تقوم تلك الإستراتيجيات على البحث عن التميز بخصائص استثنائية ، حيث تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة حاسمة لدى عملائها ، وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون لديها القدرة على الحصول على خصائص فريدة ، وتزايد نجاح إستراتيجيات التمايز عندما تتوافر لدى الشركة جوانب كفاءة لا يمكن لمنافسي المؤسسة تقليدها بسهولة (مزوغ عادل، ٢٠١٣، ٤٩) ، ويجب على المؤسسة قبل اختيار هذه الإستراتيجيات توفير المتطلبات الآتية (فلاح الحسيني، ٢٠٠٦، ١٢٩):

- أ- تنوع خدماتها التي ستقدمها .
- ب- تحديد نوع قنوات التوزيع التي ستستخدمها .
- ج- أنواع الزبائن والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها .

د- الخدمات ذات العلاقة التي ستنافس بها .

وبعد توفير تلك المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية يجب على المؤسسة إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو مجال أو نشاط معين يركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا المجال واستبعاد المنافسين والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة ، ويتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيًا على التفوق التقني والجودة ، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه ، ولذا تقضي عملية الإنتاج على عدم وجود عيوب وتصميم منتج فائق من الناحية الهندسية ، وكذلك عمليات الصيانة الدورية لمنتج ذي جودة عالية ، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة ، أكثر من اهتمامه بالسعر ، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم مثل الجودة ، وانخفاض تكلفة الصيانة وتعد إمكانيات تقديمه أو سهولة استخدامها والحصول عليها (احمد البلالي ، ٢٠٠٥ ، ٤٦٦).

أ- أنواع استراتيجيات التميز ، تتمثل أنواع استراتيجيات التميز في الآتي (مزوغ عادل ، ٢٠١٣ ، ٥٠):

- التميز عن طريق مدي حياة المنتج : وتتمثل في المدة الزمنية التي يكون المنتج خلالها صالح للاستعمال ، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضاً للتطور التكنولوجي سريع كالمنتجات الإلكترونية لان المستهلك سيعرف بالتطورات التكنولوجية اللاحقة لها .

- التميز عن طريق تغليف المنتج : وذلك عن طريق صنع غلاف يصعب تقليده حيث يكون مظهره مميزاً ومقبولاً في ذات الوقت لدى المستهلك ، ويمكن للغلاف إضافة ميزة للمنتج من خلال الآتي :

- الغلاف يحمي المنتج للحفاظ على جودته .

- الغلاف يجذب المستهلك لا إرادياً لشرائه .

- الغلاف يعمل إنشاء صورة حسنة في ذهن المستهلك .

- التميز عن طريق شبكة التوزيع : التميز في التوزيع يأتي من خلال القدرة على انشاء منافذ مختلفة للبيع للوصول إلى تغطية كاملة ، حيث لم يعد ينظر إليها كناحية ترويجية بل لان الاستحواذ على نسبة أكبر من السوق يحتاج إلى تعدد منافذ البيع واستخدام كافة الوسائل حتى على شبكة الانترنت.

- التميز عن طريق صورة العلامة : أن صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة في التعريف بها في الأسواق فكل مؤسسة علام وشعار خاص بها ، وتكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانها السنوي وتقرير المؤسسة السنوي ومراسلاتها وفواتيرها .

- ميزة الموارد: يتلخص مفهوم نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد في " إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة نسبية في الموارد تؤدي إلى ميزة تنافسية في السوق وبالتالي إلى أداء مالي متفوق . وتتعلم المؤسسات من خلال التنافس نتيجة للتغذية المرتدة من الأداء المالي و التي تعبر عن موقف الشركة في السوق و بالتالي تعبر عن حالة موارد الشركة بالمقارنة بموارد المؤسسات الأخرى " . ما تميزت به هذه النظرية والذي يعتبر دعما لضرورة تنمية العلاقات بين المؤسسات هو مفهومها لموارد المؤسسة ، فبخلاف النظرية التنافسية الكلاسيكية التي تربط موارد المؤسسة فقط برأس المال و العمالة و الأرض فان نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد تعرف الموارد على أنها " الموارد الملموسة وغير الملموسة المتوفرة للمؤسسة و التي تمكنها من تقديم منتج ذي قيمة لقطاع معين وتقديمه للسوق بكفاءة وفعالية " . وعليه فحسب هذه النظرية فان موارد المؤسسة تصنف إلى : مالية ، مادية ، قانونية ، بشرية ، إدارية ، معلوماتية ، وما هو أهم بالنسبة لإستراتيجية العلاقات هو بناء علاقات تعاونية تعاقدية مع المنافسين ، الموردين ، العملاء . كمورد أساسي و مضيف للقيمة بالنسبة للمؤسسة. لقد انطلق الكثير من الباحثين من مبادئ هذه النظرية ليؤسسوا نماذج متعددة متعلقة بتطوير و تنمية العلاقة بين المؤسسات كمدخل لبناء قدرتها التنافسية.

٣- إستراتيجية التركيز: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى استحواد المؤسسة على نصيب معين من السوق والتركيز فيه ، ومن الممكن التخصص في مجال دقيق معين أو التركيز في مجال جغرافي معين أو مع مجموعة متجانسة من المستهلكين والفرق بين هذه الإستراتيجية والاسراتيجيات الأخرى هي أن هذه الإستراتيجية تركز المنافسة سواء في التكلفة أو التميز في نطاق محدود وليس السوق ككل وهذه الإستراتيجية لها مخاطر عدة حيث إن التركيز على سوق معين أو مجال جغرافي معين أو مجموعة دون غيرها من العملاء قد يؤدي عن طريق تقلبات السوق إلى تتضائل حصة المؤسسة في السوق (شاكر فتحي ، ٢٠٠٥ ، ٣٢٦).

٤- إستراتيجية التكلفة المستهدفة: إن أسلوب التكلفة المستهدفة قائم بالدرجة الأولى علي تعزيز المركز التنافسي للتكاليف ، حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكلفة ، التي لا يجب أن تتخطى متوسط تكلفة الصناعة أو قطاع الخدمات تمهيداً لقياس القدرة التنافسية ، وأن نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة يتطلب توفر العديد من المقومات من أهمها ، ما يلي (سامي غنيمي ، ٢٠١٤ ، ٣٠):

أ- أن يكون لدي المنظمة نظام معلومات محاسبية متطور قادر علي استيعاب أحدث تطورات في المحاسبة بصفة عامة ، ومحاسبة التكاليف بصفة خاصة.

ب- وجود نظام كفاء للتكاليف قادر علي حساب التكلفة المستهدفة بالاعتماد علي دراسة السوق واتجاهات الأسعار بالإضافة إلي التكلفة التاريخية.

ج - أن يكون لدي إدارة المنظمة إيمان راسخ بأهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ، لارتباطه وتأثيره علي جميع الإدارات داخل المنظمة.

د- التدريب العملي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتحديد الأسعار.

وعلى هذا فإن تحقيق القدرة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. إن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم ، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدرستين. إن هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تحصل على رسوم دراسية أعلى وذلك يمكنها أن تؤدي بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري (سام الفقهاء، ٢٠١٢، ٢٣).

ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها المؤسسات التعليمية في الحكم على جودة مخرجاتها فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا سيضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة ، وترتكز الاستراتيجيات التنافسية على خيارات المؤسسة التعليمية وتحديد وجهتها الرئيسية من خلال تحديد فلسفتها وسياساتها وثقافتها ، ويتم اختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً للتحليل البيئي الاستراتيجي وتحليل القوى الخمس وسلسلة القيمة (اسامة زين العابدين، ٢٠١٥، ٦٨). ، وتعتمد المؤسسات التعليمية على هذه الاستراتيجيات في تحسين مركزها التنافسي بين مثيلاتها من كليات التربية وترتكز هذه الاستراتيجيات على بعدين هما الميزة التنافسية التي ستصوغها المؤسسة لخلق قيمة إضافة مستقبلية لها ، والقدرة التنافسية والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء باحتياجات المستفيدين من كليات التربية ، وفي إطار ذلك فإن إستراتيجيات التميز تعتبر هي الأفضل لتحقيق أهداف العملية التعليمية والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. وبناءً على ما تقدم به هؤلاء الباحثون فإن استراتيجية التكلفة التنافسية هي عبارة عن عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المؤسسة والصناعة عامة أو اختفاؤها ( Francois Arouet, 2009, 21 ) ، فإذا كانت المؤسسات التعليمية تقدم منتجاً نمطياً فقط فإنها هنا تهدر إمكاناتها التنافسية ، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برتمه .

## ٥- طرق تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية .

من خلال ما تم سرده من استراتيجيات متنوعة لتحقيق القدرة التنافسية يمكن التركيز على طريقتين لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وهم الجودة والتميز وهما ما يناسبان طبيعة العملية التربوية من كونها عملية تعتمد على جودة البنية الأساسية والتميز في تقديم الخدمة التعليمية ، وبذلك يمكن تحقيق قدرة تنافسية عالية للمؤسسة التعليمية من خلال ( Osman Lewageka, 2015 , 65-70) ،:

أ- الجودة : حيث أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب تعتبر احد العوامل الهامة التي تقود إلى النجاح في تطوير المؤسسة ونمو الهيكل الداخلي لها وهذا ينطبق على جودة الخدمات التعليمية ، حيث تساهم في تقليل التكاليف وزيادة قيمة الخدمات المقدمة للطلاب ، بالإضافة إلى تحسين الرعاية الصحية للطلاب.

ب- التميز : ويعني القدرة على الموازنة بين احتياجات العملاء والابتكارات الموجودة داخل المؤسسة وتميز الخدمة والذي يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية عالية.

- التسويق : ويقصد به قدرة المؤسسة التعليمية على عرض مميزات على الانترنت أو من خلال وسائل دعائية مختلفة مما يساهم في جذب العملاء إليها ويهدف التسويق الجيد إلى صنع مميزات واليات تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية في الأسواق .

## تاسعا - معايير قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية .

يمكن قياس المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم من خلال عدد من النماذج تضم بعض المؤشرات أو المعايير ، بعضها يتداخل مع مؤشرات الأداء وهي تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسية تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تنبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم ، ولقد أورد هوانج (Huang,2010) معايير لقياس القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم على النحو التالي (3, Huang,2010):

## جدول (١)

معايير لقياس القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم على النحو التالي (Huang,2010, ٣)

المحور	المعايير
أداء الطالب	معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات المهنة، المعرفة والقدرات، مهنية للخريجين.
أداء الموظفين	أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
أداء المؤسسة	الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي.

المصدر / Tony Huang and others , Strategic marketing of educational institutions In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand, 2010 , P.3.

ولقد أوردت ادريفانا وآخرون ( Adreyevana and Others,2015 ) نموذج آخر لقياس القدرة

التنافسية بمؤسسات التعليم الفني يتمثل في ( Adreyevana and Others,2015, 369 ) :

جدول (٢) نموذج آخر لقياس القدرة التنافسية بمؤسسات التعليم الفني

المحور	المعايير
المنهج	جودة التأهيل - الدرجة العلمية - مستوى الإعداد.
أساليب التدريب	جودة التكنولوجيا - جودة التدريس - جودة الموارد التعليمية - جودة غرف الدراسة.
مراقبة الجودة	جودة تنظيم وتنفيذ التكنولوجيا - جودة عملية مراقبة تنفيذ الخدمات الطلابية .
رضا العملاء	الطلاب- أصحاب المؤسسات الخاصة - الموظفين - المعلمين .

المصدر / Nina Adreyvena and Others , Competitiveness of Professional Purposes , Tasks and Factors of It Participation in The International Educationl Market Services ,Asian Social Science, Candian Center of Social Education , Vol . 11, No . 1 Canda, 2015, P . 369.

- ولقد أورد هسن ( Hsun,2012 ) نموذج لقياس القدرة التنافسية بمؤسسات التعليم الفني ( Hsun )

: ( Huang,2012 , 50 )

### جدول (٣) نموذج لقياس القدرة التنافسية بمؤسسات التعليم الفني

المعايير	المحور
مميزات المؤسسات الخارجية للمدرسة ، المؤسسات المانحة للشهادات الدولية .	العوامل الخارجية
الموارد البشرية - القدرات التسويقية - المناهج - الموارد المالية .	العوامل الداخلية
جودة التعليم - جودة الإعلام التربوي - رضا العملاء - سمعة المؤسسة .	الأداء المؤسسي
خبرة التدريس - الخبرات العملية و المهارات - الثقافة المؤسسية .	أداء المعلمين
عدد البحوث - قابلية البحوث للتطبيق - التعاون بين المؤسسات الخارجية في تفعيل البحوث في السوق الخارجي .	البحث العلمي
معدل توظيف الخريجين الجدد - النسبة المؤوية للطلاب الذين يلتحقون بالمعاهد و الكليات - نسبة النجاح في الشهادة النهائية .	أداء الطلاب

المصدر/ Hsun Huang , An Emprical Analsis of The Stratigic Management of Competitive Advantage: A Case Study of Higher Techenical and Vocational Education in Taiwan, School of International Business

.Faculty of Business and Law, Victoria University, Taiwan,2012 , P. 50.

ومن خلال استعراض المعايير السابقة لقياس القدرة التنافسية بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية الفنية بشكل خاص يتضح أنها تركز على عدة عناصر تمثل رأس المال البشري من أبرزها الطلاب و الموظفون والمعلمون وأيضا رأس المال الهيكلي المتمثل في الأداء المؤسسي ورأس مال العلاقات المتمثل في العملاء ورأس مال الابتكارات المثل في البحوث العلمية والمنتجات الفكرية وهي عناصر تتكامل في مفهوم رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية مما يبرز دوره في تحقيق القدرة التنافسية بالمؤسسات ومن ثم فانه يتضح أن القدرة التنافسية لمدارس التعليم الفني يمكن قياسها من خلال عدة محاور تتكامل فيما بينها لتشمل كافة جوانب العملية التربوية والعمليات المؤثرة في قدرة المدرسة التنافسية وهي :

- ١- العوامل الخارجية : وهي تلك العوامل المؤثرة في قدرة المدرسة والخارجة عن نطاقها مثل قدرة المؤسسات الأخرى التنافسية والشهادات الدولية التي تمنحها .
- ٢- العوامل الداخلية : وهي تشمل كافة أبعاد العملية التربوية و الإنتاجية داخل المدرسة مثل الطلاب والمناهج والتسويق وأدوات التدريب و الموارد والمشاركة المجتمعية .
- ٣- أداء المؤسسة : ويشمل أداء المعلمين والبحاث التي يقدمونها وأداء الطلاب ومدى تأثير ذلك في تنافسية المؤسسة .

٤- الجودة : وتشمل جودة العمليات داخل إطار المدرسة وكيفية إدارتها وتحسينها من خلال عملية تدريس وتدريب والتي تؤثر في النهاية في جودة الخريج ومتابعته للتدريبات داخل المدرسة حتى بعد التخرج منها .

٥- العملاء : ويشمل مدى رضا العملاء من أولياء أمور وطلاب وأصحاب الشركات التي تعمل في نطاق المجتمع عن أداء المدرسة وأيضا مدى العاملين في الحقل التعليمي عن وضع المدرسة المادي و الاقتصادي والتربوي فيما يشمل المناهج والتدريبات المقدمة لهم ونظم الإدارة .

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:-

- ١- احمد عبد العزيز ، مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة LSS كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، عدد ٩٠، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ٢٠١٦.
- ٢- احمد البلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم والتيسير" ١١-١٢ مارس، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ٢٠٠٥.
- ٣- أسامة زين العابدين ، منال سعيد ، تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكليات التربية بالوادي الجديد ، مجلة كلية التربية ، مجلد ٣١ ، العدد ٣ ، الجزء ٢ ، جامعة اسيوط ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ .
- ٤- السيد السيد البحيري ، ، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية ، مجلة كلية التربية ، العدد ١٥٠ ، جامعة الازهر ، القاهرة ، ٢٠١٢.
- ٥- ايمان حسن ، تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمدير المدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة البحث العلمي ، العدد ١٩ ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٨.
- ٦- بلقاسم زايري ، فاطمة توازن، الابعاد الاستراتيجية لتطوير اداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد ١٦ جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ٢٠١٧ .
- ٧- سام الفقهاء ، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ،الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٢.
- ٨- سامي غنيمي ، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ،مجلد ٣٦ ، عدد ١ ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤.
- ٩- سعود النايف ، دور التكنولوجيا المعلوماتية في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة كلية التربية ، مجلد ٢٨ ، عدد ٧٩ جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٣.
- ١٠- شاكر فتحي ، ادارة الجود الشاملة وتميز الجامعة ، بحث مقدم الى للمؤتمر التربوي الخامس بعنوان ( جودة التعليم الجامعي ) ١١-١٢ مايو، كلية التربية ، جامعة البحرين ، مملكة البحرين ، ٢٠٠٥.

- ١١- عماد الدين المصباح ، دور التعليم والتربية وتطور المعرفة التكنولوجية في تحقيق التنمية البشرية ، ورقة مقدمة الى ورشة العمل حول تحديات التنمية البشرية في الوطن العربي ودور النقابات في مواجهتها وتوفير فرص عمل الشباب ، الاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية ، ٢٠٠٦ .
- ١٢- مزوغ عادل ، دراس نقدية لاستراتيجيات ( Porter ) التنافسية ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد ١٠ ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ٢٠١٣ .
- ١٣- مها عبد الله ابو المجد ، حاضنة الاعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعات ، مجلة دراسات عربية في على النفس ، العدد ٦٦ ، رابطة التربويين العرب ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، .
- ١٤- محمود الزبيدي ، تكامل منظومة التفاعل بين القطاعات الإنتاجية ومؤسسات التعليم العالي والبحث التطبيقي" ، أوراق المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨ .
- ١٥- محمود الوادي ، على الزعبي ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، عدد ٨ ، مجلد ٤ ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، ٢٠١١ .
- ١٦- نبيل خليل ، القدرة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٩ .
- ١٧- نور الهدى بوطبة ، إدارة الجودة الشاملة كآليات لتحسين الجامعات التنافسية ، مجلة جامعة ذي قار ، العدد ٢ ، المجلد ٩ ، جامعة ذي قار ، العراق ، ٢٠١٤ .
- ١٨- وضيئة أبو سعدة ، متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية : دراسة حالة على جامعة المنصورة ، مجلة كلية التربية ، عدد ١٠٠ ، مجلد ٢٥ ، كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر ، ٢٠١٤ .
- ١٩- يحضيه سملاي ، وصاف سعيدي ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة الى " الملتقى الدولي حول :المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات" المنعقد في الفترة ١٢-١٥ يونيو ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، ٢٠٠٥ .

## ثانيا- المراجع الاجنبية:

- 20-Alexander Harris & David Wakelyn , Retooling Career Technical Education , NGA Center for Practice ,U .S.A , 2007.
- 21- Baiba Riya, Competitiveness and Quality of Higher Education: Graduate's evaluation, Journal of Teacher Education for Sustainability, Vol. 15, No. 2,Ltvia, 2013.

- 22- Francois Arouet, Competitive Advantage and the New Higher Education Regime, Entelequia. Revista Interdisciplinar, Vol. 10, Otoño, Spain, 2009.
- 23-Helena Štimac&Mirna Leko Šimić, Competitiveness in Higher Education: a Need for Marketing Orientation and Service Quality, Economics & Sociology Journal, Vol. 5, No. 2, Croatia, 2012.
- 24-Higher Education Review Report, "The Competitiveness of Higher Education in Scotland", Scottish Executive, Edinburgh, U.K , 2004.
- 25- Hina Khan & Harry Matlay ,Implementing service excellence in higher education. Education & Training Journal, Vol. 51, Issue. 8/9, U.K , 2009..
- 26-Hsun Huang , An Empirical Analysis of The Strategic Management of Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, School of International BusinessFaculty of Business and Law, Victoria University, Taiwan,2012.
- 27-John Williams, Vocational and General Technology Education, The Future of Technology Education , Springer ,U.K .2015.
- 28- Kurnaity and Others, Analysis of "The Competitive Advantage Through Private High Education-Service Quality and Differentiation, International Journal of Research In Social Sciences , Vol. 5, No.5, Hasanuddin University , Iran, 2015.
- 29-John Kirkpatrick , CMA recommendations on the Technical and Further Education Bill , Competitiveness & Marketing Athourthies , Prime Minster, London , U.K , 2016.
- 30-Ministry of Education and Science of Macedonia, Skills Development and Innovation Support Project ( SDISP) , Ministry of Education and Science , Macedonia , 2015.
- 31-New South Wales Government, The NSW Vocational Education and Training market and TAFE NSW's Competitive Position within It, The Boston Consulting Group, U.S.A,2015 ,
- 32- Nina Adreyvena and Others , Competitiveness of Professional Purposes , Tasks and Factors of It Participation in The International Educational Market Services ,Asian Social Science, Candian Center of Social Education , Vol . 11, No . 1 Canda, 2015 .
- 33- Osman Lewageka, Analysis of Competitive Advantage Through Private High Education Service Quality and Differentionm , International Journal of Research in Social Sciences, Vol.5 , No.5, Indonesia , 2015 .
- 34- Sasha Johnson, Education and International Competitiveness, Journal of Initial Teacher Inquiry, Vol.1, University of Canterbury, New Zealand , 2015.
- 35-Susan Dawe and Others, The Competition in The Training Market, National Center of Vocational Education Research , Common Wealth of Australia, 2009.
- 36-Terri Seddon& Stephen Billett, Social partnerships in Vocational Education, ,Australian National Training Authority, Australia,2004.

**37- Tim Mazzarol & Geoffrey Norman, Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model, The International Journal of Educational Management , Vol.13, No.6 , Australia, 1999.**

**38-Tony Huang and others , Strategic marketing of educational institutions In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand, 2010.**

**39-World Bank, World economic forum, World competitiveness report, World Bank, Geneva, Swizerland, 1999.**