

## الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

### إعداد

#### الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل  
الكلية للدراسات العليا والبحوث  
بكلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي

#### الأستاذ الدكتور

أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
بكلية التربية للبنات  
جامعة عين شمس

الباحثة: مروة حسام إسماعيل هيبة

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

## الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس

### الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

#### مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف علي العلاقة بين الحوكمة الرشيدة و تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وقد تضمن البحث عدة خطوات شملت الإطار النظري للبحث والذي تناول تحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها ومبادئها وأهدافها، ثم تناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث النشأة التاريخية للتنافسية ومفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها ومصادرها وعناصر بناء الميزة التنافسية، ثم عرض للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية التعليم الأساسي في مصر، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية التعليم الأساسي في مصر.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة - الميزة التنافسية.

## **Good Governance is an Approach to Achieving Competitive Advantage in the Schools of the Second Cycle of Basic Education in Egypt**

### **Research Summary:**

The Aim of The Research is to Identify the Relationship Between Good Governance and Achieving Competitive Advantage in the Schools of the Second Cycle of Basic Education in Egypt.

The Research Included a Number of Steps that Included the Theoretical Framework of the Research, Which Dealt with Defining the Concept of Good Governance, its Importance, its Principles and Objectives, and Then the Conceptual Framework of Competitive Advantage in Terms of the Historical Origin of Competitiveness, the Concept of Competitive Advantage, and a Presentation of the Relationship Between Good Governance and Competitive Advantage in Basic Education Schools in Egypt. A set of Recommendations and Procedural Proposals were put in Place to Activate the Relationship Between Good Governance and Achieving Competitive Advantage in Basic Education Schools in Egypt.

**Keywords: Good Governance - Competitive Advantage.**

## مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحالي تحديات وتحولات وتطورات سريعة في مختلف الجوانب، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، إذ أوجدت تحدياً أمام المؤسسات من أجل مواجهتها ومواكبتها وحنمية التعامل معها، وفرضت عليها السير مع تلك التحولات والتطورات السريعة في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد سمة من سمات العصر، ولعل أبرز تلك التغيرات التي تواجهها المؤسسات - ومن بينها المؤسسات التعليمية - والتي طرحتها التحولات المختلفة هو الاهتمام بالقيادة، فقد أصبحت مقياساً للتقدم والتميز، ذلك لأن القيادات الإدارية من خلال تطبيقها للحكمة الرشيدة تعتبر المحرك الأساس والمحور المهم الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، وبالتالي وجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.

وتتمثل هذه التحديات في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية، إضافة للمتطلبات الحديثة التي تفرضها مخرجات العولمة على كافة المؤسسات في العالم، مما يتطلب بدوره من هذه المؤسسات تقديم منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير التعليم في مختلف المجالات ويكون هذا التطوير ممثلاً في التمييز التنافسي، كما يتطلب تطوير وتنمية المؤسسات التعليمية وجود قيادات تربوية تتصف بمهارات وكفاءات قيادية تعزز قدرتها على تأدية أدوارها ووظائفها، وتحقق مستوى متميزاً في الكفاية والفاعلية للمؤسسات التي يديرونها، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال قيادة وحكمة واعية تقوم على أسس علمية سليمة، والحكمة نظام لمواجهة الاستبداد والفساد الإداري في المؤسسات المختلفة (UNDP, 2007, P.56).

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

---

وتعد الميزة التنافسية أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسات التعليمية للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير، حيث تسعى المؤسسات التعليمية في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إضافة قيمة للمورد البشري وتحقيق التميز عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية لهذا المورد البشري.

ومن ثم فرض مصطلح الحوكمة نفسه بقوة مع بداية القرن الواحد والعشرين وذلك من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في ظل استراتيجية جديدة عرفت باسم "التوجه إلى الجودة" للسعي إلى تطوير البيئات التنظيمية وإجراءات الإصلاح الإداري وهو ما يتطلب الانضباط والالتزام والحكم بكل ما تعني هذه الكلمات من معني (ناصر عامر، ٢٠١٥، ص ١٤).

والحوكمة Governance هي إشراك كل من الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء وأصحاب المصالح والمجتمع ككل في ظل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في إصدار قرار رشيد، قرار حكيم يخدم العملية التعليمية (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١، ص ٣٤٠).

والميزة التنافسية في الوقت الحالي من أهم الآليات التي تساعد علي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات التعليمية، حيث لا تكاد تخلو اليوم أي مؤسسة عالمية أو منظمة من إجراءات وأنشطة متميزة لتكون المؤسسة قادرة علي التنافس المحلي وتسعي للتنافس العالمي أيضاً، وتحرص المؤسسات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، فيما يمكن الاعتماد عليه للتميز بين المؤسسات التعليمية سواء أكان علي النطاق العالمي أم المحلي، ويكون من خلال تحديد هويتها في ضوء أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها بتميز (حسين عجلان، ٢٠٠٨، ص ٦٤).

وقد اتجهت وزارة التربية والتعليم المصرية إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة بالتزامها بتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية ، ويكفل إصلاح التعليم بطريقة فاعلة علي كل المستويات، وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار، والقيادة داخل المدرسة بطرق من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسية للمشاركة الكاملة في صنع القرار (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ص ١٢).

وقد بذلت الدولة جهوداً كبيرة لتطوير التعليم وسياساته حيث تهدف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ إلى إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة كقائد يتحلي بالقدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية من خلال نظام يدعم التمكين وتطبيق نظم إدارة مدرسية تتناسب مع طبيعة التعليم، ولتحقيق هذه الاستراتيجية تبنت وزارة التربية والتعليم سياسات للإصلاح والتحسين تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، من أهمها تدعيم البنية المؤسسية بالمدارس، وبناء قدرة العاملين علي تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤م، ص ٢-٣)، حيث تؤدي الحوكمة الرشيدة في التعليم إلي الإيصال الفعال للخدمات التعليمية، وتوافر مواصفات مناسبة وحوافز ومعلومات ومحاسبية تؤدي إلى أداء مرتفع.

### مشكلة البحث وأسئلته:

بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم لتحقيق التنافسية والجودة والتميز في الأداء المدرسي من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي يأتي في مقدمتها معايير القيادة والحوكمة كمحدد رئيس لجودة التعليم، إلا أن محاولات تطوير المدارس لم يتحقق المتوقع منها، بسبب غياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية والمداخل الإصلاحية والرؤي الاستراتيجية لعمليات

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

التطوير والتحسين المستمر لدى القيادات والعاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية  
(ماهر أحمد حسن، ٢٠١٥، ص ص ٢٦٢-٣٣٠).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، إلا أن هذه الجهود والمحاولات لم تستطع الوصول للتنافسية نتيجة ما تواجهه الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية من أوجه قصور تتمثل في تدني مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة الرشيدة والإدارة الرشيدة، والرقابة الذاتية، وكذلك غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة والمحاسبية، ومحدودية الموارد المالية، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات المدرسية من خلال حوار مجتمعي (بيومي ضحاوي ورضا المليجي، ٢٠١٠، ص ص ٤٣-٤٤).

وهناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية منها الثقافة السائدة في المجتمع، والقوانين والتشريعات الوزارية وإدارة المدارس والإدارات التعليمية وغيرها تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم الحوكمة مساره التطبيقي الصحيح (محمد إبراهيم عطوة، فكري محمد السيد، ص ص ٤٥٢ - ٤٥٣).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأطر النظرية للحوكمة الرشيدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية؟

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي ما يلي:

- ١- التعرف علي الأطر النظرية للحوكمة الرشيدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تعرف الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية.
- ٣- الوقوف على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
- ٤- وضع عدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية.

## أهمية البحث:

نبعت أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- استمد هذا البحث أهميته من تطبيق مفهوم الحوكمة وهو من المفاهيم الحديثة التي تعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وحفظ حقوق أصحاب المصالح ومشاركتهم في صنع القرار واتخاذها.
- ٢- من المأمول أن يستفيد من نتائج البحث مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال تعرفهم علي الحوكمة وآلية تطبيقها والمؤشرات الدالة عليها.
- ٣- قد يساعد البحث واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في ضرورة المطالبة بتطبيق مبادئ الشفافية والمحاسبية والمشاركة في صنع القرار التعليمي، وهذا يستدعي مزيداً من المرونة قد لا تتوافر في ظل النظام التعليمي المركزي وهو ما تنتشده الحوكمة الرشيدة.

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

---

٤- قد يفيد البحث المسؤولين في مدارس التعليم الأساسي بمصر في معرفة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتحسين أداء العاملين والوصول بهم إلي درجة من الجودة والتميز لتحقيق الميزة التنافسية بها.

٥- كما ترجع أهمية البحث إلى تناوله لقضية الحوكمة الرشيدة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، وهي من المفاهيم المهمة التي تحتاج إليها هذه المدارس لتطبيقها، خصوصاً في هذا الوقت الذي تشتد فيه التنافسية العالمية بين المؤسسة التعليمية.

### حدود البحث

اقتصر البحث على تعرف العلاقة بين أبعاد الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمساءلة والمشاركة) في تطوير مدارس (الحلقة الثانية) التعليم الأساسي في مصر على ضوء أبعاد الميزة التنافسية (بعد الجودة، وبعد التكلفة - وبعد الإبداع).

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة والأحداث أو الأشياء وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالها كما توجد في الواقع، ولم يتوقف المنهج الوصفي عند هذا الحد بل يبحث عن الأسباب الحقيقية للظاهرة (جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى، ٢٠١٠، ص ١٣٤) بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على تطوير وتحسين الواقع الذي ندرسه (زكريا الشربيني وآخرون، ٢٠١٢، ص ٢١٢).

## مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث بما يلي:

### ١- الحوكمة **Governance**: ويمكن تعريفها على النحو التالي:

أ- **معني الحوكمة لغوياً**: يعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية فهو مستمد من الحكمة والتحاكم والأحكام والحكم وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معايير (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ص ١٦٥).

ب- **معني الحوكمة اصطلاحاً**: عرفت الحوكمة بأنها قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة والحد من الفساد الإداري بمختلف أنواعه وأشكاله وتوفير أساليب المحاسبية الكافية داخل الإدارة ومتابعة أداء العاملين (مريم بالحارث، ٢٠١٥، ص ٣٠٥)

ج- **وتعرف الحوكمة إجرائياً**: بأنها قدرة مدير مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم والمشاركة الفعالة لأفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المدرسة، والحد من الفساد الإداري بمختلف أنواعه وأشكاله، وتوفير أساليب المحاسبية الكافية داخل الإدارة ومتابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسي.

### ٢- الحوكمة الرشيدة **Good Governance**:

وهي تعني الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتسعي لتحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة يرضي عنها العاملين (ياسمين خضري، ٢٠١٤، ص ٧)

وتعرف الحوكمة الرشيدة إجرائياً: بأنها قدرة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة وسيادة القانون والمشاركة الفعالة للمستفيدين من العملية التعليمية (أصحاب المصالح) في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل هذه المدارس ومكافحة الفساد بمختلف أنواعه وأشكاله وتوفير أساليب المحاسبية الكافية داخل هذه المدارس مع متابعة مستمرة لأداء أعضاء المجتمع المدرسي فيها.

### ٣- الميزة التنافسية **Competitive Advantage**: وتتضح من خلال الآتي:

أ- المفهوم اللغوي للميزة يشير (مجمع اللغة العربية ٢٠١٠، ص ٥٩٦) إلى أن الأصل ميز (ماز) الشيء: عزله وفرزه، (أمتاز) الشيء بدا فضله علي مثله، (الميز) الرفعة و(الميزة) الميز.

والمفهوم الاصطلاحي للميزة هو حالة إعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتياز، تفوق، أفضلية، منفعة، أما الصفة للميزة فهي مميزة المساعدة كلي يكون أكثر نجاحاً (Cambridge, 2013, P. 21) أي أن الميزة تعني التفوق والانفراد والرفعة.

ب- المفهوم اللغوي للتنافسية، وهي كما يشير (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٦٢٧) أنها من الفعل نفس، ونفس الشيء - نفاسه: كان عظيم القيمة (تنافس) القوم تسابقوا فيه وتباروا (التنافس) نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق.

كما عرفت بأنها القدرة على تزويد المستفيدين بمخرجات ذات جودة مماثلة أو أفضل من المنافسين وبتكلفة أقل (Liu Huang, 2009, p.89)

ج - أما التعريف الإجرائي للميزة التنافسية فيعرف بأنه : الهدف المراد الوصول إليه من جانب مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لتحقيق التميز على المنافسين،

وذلك من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، في ظل ظروف ومناخ يساعد علي التنافس والتفرد.

### **الدراسات السابقة والتعليق عليها:**

أتيح للباحثة الحصول على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، والتي أمكن الاستفادة منها، وذلك من خلال التعرف على أهداف كل دراسة سابقة ومنهجها وأدواتها وأهم النتائج التي توصلت إليها أو التوصيات التي نادت بها تلك الدراسات.

وقامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسين هما:

**المحور الأول:** الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

**المحور الثاني:** الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

**المحور الأول:** الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

**وتعرضها الباحثة على النحو التالي:**

١- دراسة " عبد السلام حسين حتاملة، وكايد محمد سلامة" (٢٠١٧م) بعنوان: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينها في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، هدفت الدراسة الكشوف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة الارتباطية بينها في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة

الإداريين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- إن المساءلة الإدارية تطبق علي الأداء بهدف الحد الأدنى من الكفاية وليس بفعالية الأداء، وهذه مساءلة انضباط وليست مساءلة أدوار وإنجاز.
- ب- ضعف وعي الأطراف ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة ودورهم في المشاركة.
- ت- قلة اهتمام المديرية التعليمية بإيضاح وشفافية المعلومات بما فيها القوانين والأنظمة والتعليمات.
- ث- لا تلتزم الإدارة في مديريات التربية والتعليم بتحسين الخدمات للعاملين، وذلك لضعف الإمكانيات وتجاهل هذا الالتزام.
- ج- ندرة تفعيل المشاركة في العمل بمديريات التربية والتعليم وهذا نهج حكومي، إضافة إلى غياب قيام أصحاب المصالح بدورهم في المشاركة.
- ح- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم بالأردن.

٢- دراسة " إبراهيم مرعي العتيقي " (٢٠١٦م) بعنوان: الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الأمريكية، هدفت الدراسة الوقوف على أهمية الحوكمة في تحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي وإمكانية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا الشأن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ) العمل على وضع آليات مشتركة ومناسبة لتحقيق حوكمة التعليم علي الصعيد العربي لإعطاء الأولوية لنظم التعليم الشفافية والفعالية والخاضعة للمساءلة والقادرة على تقديم التعليم الجيد.

ب) تيسير إقامة الروابط العربية وإنشاء الشبكات والتبادل والتفاعل بين الأطراف المعنية بتحقيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة.

٣- دراسة " ماهر أحمد حسن محمد" (٢٠١٥م) بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم، كما هدفت تعرف خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ) أن هناك اهتماماً متزايداً من جانب الدول المتقدمة بتطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة والتميز في أدائها وتحسين سمعتها العلمية وزيادة قدرتها على المنافسة المحلية والعالمية.

ب) إن تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية أدى إلى زيادة الالتزام بالأخلاقيات المهنية وتحقيق العدالة والمساواة والحد من الانحرافات والصراعات والفساد المالي والإداري.

ج) إن تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يتطلب ضرورة التوجه نحو اللامركزية، ومنح المدارس المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي التي تمكنها من إدارة شؤونها ووضع النظم والقوانين التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

د) إن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تؤدي إلى تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، وكذلك تفعيل نظم المساءلة للمعلمين والعاملين في المدارس.

هـ) أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تؤدي إلى تحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات والتقارير المتعلقة بالعملية التعليمية لكافة المستفيدين لمناقشتها، وتدعيم الثقة في المؤسسات التعليمية والخدمات التي تقدمها.

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

٤- دراسة " **موس Moos** " (٢٠١٤م) بعنوان: "الحوكمة التعليمية في الدانمارك"، هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم بالدانمارك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ) إن استخدام الحوكمة الرشيدة أدى إلى تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدانمارك.  
ب) إن تطبيق الحوكمة الرشيدة ساعد في علاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المدارس.

ج) إن استخدام الحوكمة الرشيدة أدى إلى تفعيل نظم المساءلة والمحاسبية بالمدارس.  
د) إن استخدام الحوكمة الرشيدة أدى إلى تطبيق معايير الجودة في التعليم.

**المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: وتعرضها الباحثة على النحو التالي:**

١- دراسة "أمانى شلبي" (٢٠١٨م) بعنوان: "متطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية"، هدفت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لرؤية تربوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ) من أهم جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة (ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم - قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً - ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة).

ب) من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي - التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس).

٢- دراسة " جوارف Gaurav " (٢٠١٣م) بعنوان: "تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الكليات الخاصة أو الجامعات الخاصة"، هدفت الدراسة معرفة الأسباب حول استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم ومعرفة الأنواع المختلفة للمزايا التنافسية ومدى أهميتها وفعاليتها تأثيرها علي الكليات أو الجامعات الخاصة بما يعود بالنفع علي الطلبة والأهالي والمجتمع ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الملاحظة والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) معلماً ومعلمة تخصص إدارة في الكليات أو الجامعات في الهند.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ) أن ٥٠% من أفراد العينة يرون أن جودة أداء الطلبة هي التي تعمل علي تحقيق الميزة التنافسية.

ب) أن ٣٣% يرون أن أوضاع الطلبة هي التي تحقق الميزة التنافسية.

ج) أن ٧% يرون أن بناء صورة لإدارة الكليات أو الجامعات هي التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

أولاً - أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١. تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم وأهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية.

٢. تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
٣. معظم الدراسات السابقة تناولت الحوكمة مع الجودة والتميز والميزة التنافسية وهو ما تناوله البحث الحالي.

#### ثانياً - أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١. اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه بحث نظري ولم يتناول الجانب الميداني كما في معظم الدراسات السابقة.
٢. ركز البحث الحالي عن الحوكمة الرشيدة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر ومعظم الدراسات السابقة تناولت المرحلة الثانوية والجامعات.
٣. اختلف البحث الحالي من الدراسات السابقة من حيث الهدف من البحث وكذلك متغيرات البحث.

#### ثالثاً - أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

١. استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الأدب النظري.
٢. اختيار منهج الدراسة المناسب لهذا البحث.
٣. في تحديد مشكلة الدراسة.

#### خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

#### المحور الأول - الإطار النظري للحوكمة الرشيدة

تعتبر الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت علي اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل توصف بأنها هيكلية إدارية جديدة تقوم علي الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير

التي تضبط العمل، وتعمل علي تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة علي تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار.

وإن لنشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه نظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات ويؤمن سلامة تصرفاتها ونزاهة سلوكياتها (موسي أبو دقة، ٢٠١٣، ص٧٥). وقد تم ترجمة مصطلح Governance في العربية إلى العديد من الكلمات منها الحاكمة، الحوكمة، الحكمانية، الحكم الرشيد، الإدارة الرشيدة ( زهير الكايد، ٢٠٠٣، ٦٤).

أولاً - الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة: ويوضحه البحث من خلال الآتي :

#### ١- مفهوم الحوكمة الرشيدة:

تعرف الحوكمة الرشيدة بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم وهي نظام لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص٢).

تتميز الحوكمة بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية والقانونية والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية والأخلاقية) وارتكازها على مجموعة من المبادئ مثل: الشفافية والمشاركة والرقابة والمسؤولية والكفاءة والإطار القانوني، وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد والمؤسسة، والمجتمع وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية وإعطائها ميزة تنافسية (عبد السلام حتاملة وكايد سلامة، ٢٠١٧، ١٠٦).

وتعمل الحوكمة على تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة مع فرض الرقابة الفعالة على المؤسسات التعليمية ، وتدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية وحسن استخدام موارد المدرسة ( البشرية والمادية والتكنولوجية ) للحرص على زيادة ميزات التنافسية (سوزان محمد المهدي ، ٢٠١٧ ، ٢٤٨).

## ٢- مبادئ الحوكمة الرشيدة ومجالات تطبيقها

إن مبادئ الحوكمة لا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة للتشريع بل إنها تسعى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها والغرض منها وهو أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات التعليمية التي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية، فإنها يجب أن تعمل على الوفاء بمتطلبات الحوكمة وتعمل على تشكيل إطار تنظيمي فعال يستجيب لتوقعات ومطالب أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي بصفة خاصة ومن خلال وضع وتطوير الأطر الخاصة بهذه المتطلبات.

أما مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية تشمل ما يلي: (الخضيري، ٢٠٠٥، ص ٥٠١-٥٠٢)

أ) مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام.

ب) مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح.

ج) مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة.

د) مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ المساواة.

هـ) مجال توفير عناصر الجذب للمؤسسة.

و) مجال تحسين الأداء.

ز) مجال زيادة الفاعلية والكفاءة في الأداء.

### ٣- أهداف الحوكمة الرشيدة وأبعادها:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التالية: (عطية أفندي، ٢٠٠٤، ١٧٥٠):

أ) رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل أو إيقاف الفساد بأنواعه المختلفة.

ب) تمنع تضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة وتضع أنظمة للرقابة.

ج) تنتقل من النموذج أحادي المركز (من المدير إلي المرؤوسين) إلي النموذج ذي الاتجاهين.

وتتحقق أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية من خلال ثلاثة

مستويات هي (مريم بالحارث، ٢٠١٥، ص ٣٠٩ - ٣١٠):

#### الأول - على المستوى العلمي ومنها ما يلي:

أ) تطوير المناهج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة محلياً وعالمياً.

ب) إعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع.

ج) التقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته.

#### الثاني - على المستوى الإداري والمؤسسي ومنها ما يلي:

أ) إيجاد الهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله أهداف المدرسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

- (ب) المتابعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المدرسة بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلي كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (مثل أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي).
- (ج) تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- (د) نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
- (هـ) وضع خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.
- (و) إقرار شفافية الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح (المعلم - وولي الأمر - إدارة المدرسة والطلاب والمجتمع بصفة عامة).
- (ز) التعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال لإنجاح العمل المدرسي.
- (ح) إسهام جميع أعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم من المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور - المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة) في إنجاح المدرسة وتحسين جودة أداءها على المدى الطويل.

### الثالث - على المستوى الاجتماعي ومنها ما يلي:

- (أ) إمكانية مشاركة أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المدرسة (تطبيق المسئولية الاجتماعية).
- (ب) الاهتمام بالشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء.
- (ج) نشر السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.

وتتضمن الحوكمة الرشيدة ثلاثة أبعاد رئيسة سماها الباحثون (مثلث الحكم الرشيد) وهي الحكومة (إدارة الدولة) والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، فالحكومة تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة، بينما يعمل القطاع الخاص علي إيجاد فرص العمل

وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمع المدني فيهيئ للتفاعل السياسي والاجتماعي تسخير طاقات الأفراد والجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية (محمد عطوة وفكري السيد، ٢٠١٢، ص ص ٤٤٩ - ٥٣٢).

٤- أهمية الحوكمة الرشيدة بالنسبة للمؤسسات التعليمية: (محمد عطوة وفكري السيد، ٢٠١٢، ص ص ٤٧٣ - ٤٧٤)

وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين وهم: (الطلبة - أولياء الأمور - المعلمين - مجالس الأمناء، أعضاء المجتمع المحلي وغير ذلك) مما يؤدي إلي وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.

كما يمكن النظر لأهمية الحوكمة الرشيدة من خلال الآتي: (حاكم محمد، ٢٠٠٨، ١٣٧)

أ- من منظور الإدارة: تتحدد في تعزيز الثقة والقدرة علي التطوير والتنافس وتحقيق إتزان إداري وتجنب الفساد.

ب- من منظور المجتمع: وينظر إليها علي إنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلي سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة.

ج- من وجهة نظر العاملين: فتأتي أهمية الحوكمة في أنها تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.

٥- فوائد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية:

يؤدي تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي إلي ما يلي: (ياسمين خضري، ٢٠١٤، ص ص ٩-١٠)

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

- أ- زيادة الثقة بين القيادات وبين العاملين نتيجة للشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومساءلة غير ملتزمين من العاملين.
- ب- رضا العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية عن السياسات والخدمات المقدمة لهم، فقد وجد التقرير العالمي للسعادة **World Happiness Report** أن هناك علاقة مباشرة بين الحوكمة الرشيدة وزيادة الثقة بين المديرين من جانب ورضا العاملين وسعادتهم من جانب آخر.
- ج- المتابعة والرقابة الفعالة للعاملين والجمعيات الأهلية على جودة الخدمات وأوجه النفقات بفضل توفر الشفافية ووجود قواعد للمساءلة والمحاسبية يمكن اللجوء إليها.
- د- الوصول لقرارات أكثر حكمة ورشادة لأنها مبنية على الشفافية والإفصاح والمشاركة والمعلومات السليمة التي تعكس رؤى الأطراف المختلفة المعنية بالعملية التعليمية.
- هـ- الحصول على الخدمات بسعر مناسب وجودة مناسبة نتيجة لغياب الرشوة والوساطة وتحري الكفاءة والفعالية، واحترام القواعد والقوانين المنظمة لجودة الخدمة.
- و- توفر الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة لتوفير الخدمات بشكل فعال وعادل.
- ز- توفر سبل وقنوات متعددة لمساءلة ومحاسبة المسؤولين مما يجعل المساءلة أكثر سهولة وفعالية، ويشجع المسؤولين على متابعة عملهم بدقة وكفاءة حتى لا تتم مساءلتهم، وقد تكون سبل وقنوات المساءلة داخلية أو خارجية.

## ٦- مميزات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية:

- تتميز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية بعدة مميزات هي: (ماهر أحمد حسن، ٢٠١٥، ٢٧٨-٢٧٩)
- أ- تحقيق أفضل المنافع والخدمات التعليمية للمستفيدين وأصحاب المصالح والمجتمع.

- ب- الالتزام بالنزاهة والعدالة والإنصاف والشفافية والإفصاح عن المعلومات في جميع الأعمال بالمؤسسة التعليمية.
- د- الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية في مجال العمل، وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسة بشكل عام.
- هـ- الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.
- و- وضع مجموعة من الضوابط والقواعد والقوانين التي تحكم سلوكيات كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية.
- ز- مساعلة الإدارة التربوية عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل.
- ح- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات والأمور الإدارية والمالية أمام المستفيدين وأفراد المجتمع.
- ط- القدرة علي التحديد الأفضل لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي والمستفيدين والتعامل معها والسعي لتلبيتها.

#### ٧- أبعاد الحوكمة الرشيدة:

- للحوكمة الرشيدة ستة أبعاد يوضحها الشكل التالي (هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٥، ص ١٤)، شكل (١) أبعاد الحوكمة الرشيدة المصدر: (هيا بنت عبد العزيز، ٢٠١٥، ص ١٤)، من الشكل السابق يتضح أن أبعاد الحوكمة الرشيدة هي:
- أ- المشاركة: وتتمثل في تهيئة العاملين للإسهام في عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- ب- المساءلة: والمتمثلة في ضرورة خضوع صانع القرار لمحاسبة العاملين وأصحاب المصالح.
- ج- الشرعية: المتمثلة في الاستناد إلى حكم القانون والعدالة والمساواة.
- د- الكفاية والفعالية: المتمثلة في البعد الفني للحوكمة وقدرة الأجهزة الإدارية علي تحويل الموارد والبرامج التي تلبي احتياجات العاملين.

- هـ- الشفافية: المتمثلة في إتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- و- الاستجابة: المتمثلة في سعي الأجهزة الحكومية لخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم دون تهميش لأحد.

#### ٨- محاور الحوكمة الرشيدة وخصائصها:

وتركز الحوكمة علي محورين أساسيين هما:

**الأول:** المحافظة علي الموارد والممتلكات واستثمارها بشكل فعال، وذلك بتنظيم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات وإجراء الإصلاحات الإدارية لمواكبة التطورات الإدارية. (عبد السلام وكايد سلامة، ٢٠١٧م، ١٠٧)

**ثانياً:** تفعيل الدور الرقابي للمؤسسات وضمان استقلاليتها وتمييزها، وذلك للإرتقاء بالمجتمع وأفراده وضمان حقوق أصحاب المصالح من حيث تعامل الأطراف المعنية ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة علي الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤، ١٨)

#### أما خصائص الحوكمة الرشيدة:

يوضحها الشكل التالي: (عبد السلام وكايد سلامة، ٢٠١٨، ١٠٧-١٠٨)، شكل (٢) خصائص الحوكمة الرشيدة ، المصدر: (عبد السلام حتاملة، وكايد سلامة، ٢٠١٧، ص ص ١٠٧-١٠٨) ، من الشكل السابق يتضح أن هناك خمس خصائص الحوكمة الرشيدة هي:

أ- الإفصاح والشفافية: وتعني تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها وفي الوقت المناسب.

- ب- المشاركة الفاعلة: وتعني السماح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.
- ج- الرقابة والمسئولية: وتعني تطبيق آلية تعزز الرقابة الذاتية والمسئولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف المعنية.
- د- العدالة والنزاهة: وتعني تطبيق القوانين والأنظمة ومعاملة جميع الأطراف علي أسس عادلة ودون تمييز.
- هـ- الكفاءة والفعالية: وتعني ترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

#### ٩- شروط الحوكمة الرشيدة

من شروط الحوكمة الرشيدة ما يلي:

- أ- المشاركة: تستند الحوكمة على مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات صنع القرار واتخاذها.
- ب- المحاسبية: وهي نظام لقياس وتحليل الأداء التعليمي ويمكن من خلاله تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وهي تعمل علي تقويم جودة المؤسسة والبرامج (حنان إسماعيل، ٢٠٠٦، ١٩).
- ج- العدالة: تعني أن كل أعضاء المجتمع المدرسي لهم حق في معرفة نفس الحقوق والواجبات وأن التعامل معهم على قدم المساواة دون تمييز بينهم.
- د- التمكين: ويقوم التمكين علي ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في كافة جوانب العمل المدرسي وصنع القرارات المؤثرة فيهم (أسامة محمد، ٢٠٠٨، ٥٨).
- هـ- الرقابة: وتعني التعرف على الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل بالمدرسة والعمل علي تصحيحها.
- و- الديمقراطية: حيث تؤكد على المشاركة الفعالة من كل المهتمين بالعملية التعليمية ورفع مستويات الجودة في العمل حيث تسمح لكل من أولياء الأمور والمعلمين

والطلاب ومؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في تنفيذ فعاليات الإدارة المدرسية وتطبيق اللامركزية في صنع القرار وهو يعد أهم الاتجاهات نحو الديمقراطية.

**المحور الثاني- الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية  
ويوضحها البحث كما يلي:**

**أولاً - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية:**

نشأت الحاجة إلى التنافسية في ظل المطالبة بالمحاسبية عن جودة الأداء التعليمي وتفعيل الرقابة المجتمعية عليه، وتعدد معايير فعاليتها وفعاليتها قادتها ومعلميها، والدعوة المستمرة إلى تحسين معايير اختيارهم، وعليه إذا أراد أي مجتمع الوصول إلى التنمية والمنافسة والتميز فعليه مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها وخاصة في مؤسسات التعليم (محمد صبري الحوت، وناهد الشاذلي، ٢٠٠٧، ص ١٣١).

**١- مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage:**

عرف (حسن الزعبي، ٢٠٠٥، ص ١٣٨) بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع".

وتعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين (معن وعد الله، ٢٠٠٧، ص ٢١٣).

كما عرفت أيضاً بأنها: "قدرة المؤسسة علي اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستعملة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة" (Porte, 2006, P.62).

وعرفت الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده" (Kotler & Keller, 2009, P.702)

وعرفها (محمد جاد، ٢٠١٥، ص ١٩) بأنها: "امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها علي إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، وبما يؤهلها للتفوق على المنافسين".

## ٢ - أهمية الميزة التنافسية:

تتبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص علي تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق. وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساس التي يرتكز عليها أداء المؤسسات وأصبح وجود الميزة التنافسية في المؤسسات ضرورة لا بد منها لتمييز هذه المؤسسات عن بعضها البعض، سواء أكانت محلية أم عالمية. (Haan, 2013, P.6).

كما أن الميزة التنافسية تعد عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات التعليمية من خلال العمل والإدارة الرشيدة لهيكلها وعملياتها والتواصل مع الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية لها (Chang, Chien & Ying, 2011, P.100).

وتتضح أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال ما يلي:

- أ- تساعد في إيجاد سمعة طيبة أو شهرة للمؤسسة التعليمية وذلك في أذهان المستفيدين من أصحاب المصالح.
- ب- توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها مدارس التعليم الأساسي عن غيره من المدارس الأخرى المنافسة لها.

ج- تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال الحصول على خدمة أو منتج يتصف بالجودة العالية.

د- تساهم الميزة التنافسية في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسات التعليمية.

هـ- تحقق للمؤسسات التعليمية قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب المستفيدين وتضمن ولائهم.

و- تساعد في تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسة التعليمية

### ٣- خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة خصائص تتسم بها لعل أبرزها ما يلي: (طاهر الغالبي

ووائل إدريس، ٢٠٠٩، ص ٣١٠)

أ- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق التميز للمؤسسة على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

ب- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق وهي ليست مطلقة.

ج- متجددة، حيث تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

د- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

هـ- مناسبتها مع أهداف المؤسسة: حيث تتوافق مع المؤسسة التي تعمل على تحقيقها.

و- تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية للمؤسسة التعليمية على منافسيها، بما تقدمه من خدمات متميزة.

#### ٤- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن إيجاز أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات فيما يلي: (صلاح الدين السيسي، ٢٠١٥، ص ٢٢٤):

أ- المصادر الداخلية وهي المرتبطة بموارد المؤسسة مثل (العوامل الأساسية للإنتاج والطاقة والموارد الأولية وغيرها) كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة أساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

ب- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلي إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستثمرها المؤسسة وتستفيد منها كالموارد المادية مثل الآلات والمعدات والتكنولوجيا وغيرها والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ويشير (إبراهيم الزهيري، ٢٠١٢، ص ص ٤٠-٤١) أن للميزة التنافسية مصدرين أساسيين هما:

أ- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية، بأخذ التفكير الإيجابي بما يضمن البقاء والنجاح ومن ثم التفوق للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص المتاحة لاستثمارها، واجتتاب التهديدات المتوقعة.

ب- مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

#### ٥- عناصر بناء الميزة التنافسية:

تتعدد عناصر بناء الميزة التنافسية كما يلي:

إن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية يضمن حسن استثمار واستخدام مواردها وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يحقق لها مكانة أكاديمية ويساعدها على التطوير والتحديث

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة. (نوال نصر، ٢٠١٣، ص ١١٤)

- ويرى سواندك (Swanwick, 2005, P.22) أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب توافر مقومات عدة أهمها:
- أ- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة التعليمية من حيث بناء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
  - ب- وجود هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية الإدارية.
  - ج- نظام متطور للتأكيد على الجودة الشاملة.
  - د- وجود نظام معلومات متكامل.
  - هـ- وجود قيادة إدارية فعالة ووجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية داخلها.

### ثانياً - تحقيق الميزة التنافسية على ضوء الحوكمة الرشيدة:

يمكن للحوكمة الرشيدة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها وإنجاز أنشطتها بطريقة متفردة وكذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين (أصحاب المصالح) بطريقة تفوق المنافسين لها في نفس النشاط عندما تتفرد ببعد وأكثر من أبعاد الميزة التنافسية وهي مدارس التعليم الأساسي أن تختار البعد أو الأبعاد المناسبة التي تحقق لها ميزة تنافسية. ومن الأبعاد التي تحقق الميزة التنافسية على ضوء الحوكمة الرشيدة ما يلي:

#### البعد الأول: بعد الجودة Quality

ويعد بعد الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، فالجودة تؤدي بأعضاء المجتمع المدرسي إلى أداء المهام بصورة صحيحة لتقديم مخرجات تتلاءم

مع احتياجات ورغبات المستفيدين وإقناعهم بها ورضا المجتمع المحلي، وترسيخ الثقة بينهم وبين مدارس التعليم الأساسي.

ويرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة في التعليم تعني الجهود المبذولة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات، وكذلك تطابقها للمواصفات المطلوبة.

والجودة تنطوي على وضع معايير واضحة ومناسبة ثم القيام بالعمل على أكمل وجه وفقاً لهذه المعايير. (Kolzow, 2012, P.13) وخاصة وأن العصر الحالي يتميز بسعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة في تقديم الخدمة للمستفيدين من خدماتها من أجل كسب رضاهم، كما تسهم جودة الخدمات والمنتجات في تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة ثقة العملاء بها، ورضاهم عنه. (Evans, Collier, 2007, P.126).

ويتضمن منظور الجودة بالمؤسسات التعليمية عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد الأداء وعمليات توكيد الجودة وضبط الانحرافات.

ولتحقيق الجودة يتطلب أن تكون الإدارة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي إدارة فاعلة وواعية بحيث تعمل على تحقيق مبادئ ومتطلبات الجودة في مؤسسات التعليم الأساسي من خلال أنشطتها وممارساتها المتسمة بالمشاركة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي وبذلك تتحقق رغبات المستفيدين (الطلاب - أولياء الأمور - أعضاء المجتمع المحلي) (نبيل خليل، ٢٠١٥، ص ٤٤١).

## البعد الثاني: بعد التكلفة Cost

يعد بعد التكلفة من الأبعاد الأساسية التي تطبقه الكثير من المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية والاهتمام بعنصر التكلفة له دور مهم في مدارس التعليم الأساسي والتي دائماً ما تعاني من العجز المالي، والذي له آثار سلبية كبيرة علي العملية التعليمية. والتكلفة لاتكون دائماً مالية، فالوقت والجهد الذي يوفره أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي تمثل قيمة وعائد كبير لنجاح وتميز المدرسة (نبيل خليل، ٢٠١٥، ٢٦٥).

وتستطيع مدارس التعليم الأساسي من خلال الحوكمة الرشيدة أن تكتسب ميزة تنافسية باتباع استراتيجيات مختلفة لتقليل التكاليف ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

ب- الاستفادة من معلومات تقويم الأداء.

ج- ضرورة تخفيض الهدر من الوقت والموارد والدقة في إنجاز العمل.

د- تلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء الأعمال.

ومن بين الشروط اللازمة لخفض الكلفة باستمرار هي: المحافظة على الجودة والتحسين المستمر والالتزام بالمعايير.

## البعد الثالث: الإبداع Creation

يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيس في قدرة المؤسسة التعليمية علي الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة التعليمية كلما احتفظت بتفوقها علي المنافسين وعليه تحرص المدارس علي تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة الخدمات (Bin Ahmed & MuSharaf, 2011, P.105).

من خلال رأس المال البشري المتميز والذي يضم أعضاء المجتمع المدرسي ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة علي التفكير والإبداع والذي يؤثر في أنشطة المدرسة ويعمل على جذب التلاميذ وإيجاد قيمة مضافة للخدمة المقدمة لهم (مصطفى محمود، ٢٠٠٦، ص ٣٢) فرأس المال البشري هو الحاضنة الأساسية للإبداع.

ويعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل المبتكر، في شتي مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعي نحو الأفضل، وهو يعني بالمبادرة التي يبديها الفرد أو الجماعة على الخروج من التسلسل التقليدي في التفكير، فالإبداع يعد بمثابة عملية نقلة نوعية من القديم إلى الحديث.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن العنصر البشري من خلال الحوكمة الرشيدة من الضروري أن يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والفكر الاستراتيجي البناء، وهو العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسات التعليمية والتي لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية كان نتيجة للقيادة المتميزة والأداء القيادي المتميز الذي يعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الاساليب مثل المشاركة والتفويض والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز وتحقيق أهداف المستفيدين (أصحاب المصالح) (غسان الدويري، ٢٠٠٩، ص ٣٧) وهو ما يهدف إليه البحث الحالي.

### ثالثاً - نبذة عن مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر:

وإنطلاقاً من أهمية مرحلة التعليم الأساسي في مصر فقد تحدد الهدف العام للتعليم الأساسي من خلال صدور قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م ليحدد

الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر

---

ملاحه، وتتضمن المادة (١٥) من القانون أن التعليم الأساسي حق لجميع الأطفال الذين يبلغون السادسة من عمرهم، وتلتزم الدولة توفيره لهم ويلزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه، وذلك على مستوى تسع سنوات دراسية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١م).

ويلتزم المحافظون في محافظات مصر (٢٨) محافظة بإصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ عملية الإلزام بالنسبة للآباء وأولياء الأمور على مستوى المحافظة كما يصدرن القرارات اللازمة لتوزيع التلاميذ علي مدارس التعليم الأساسي بحلقته الأولى والثانية في المحافظة، ويجوز في حالة وجود أماكن التجاوز بالنقص عن ستة أشهر من سن الإلزام مع عدم الإخلال بعدد التلاميذ المقرر للفصل (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١م).

#### ١- فلسفة التعليم الأساسي في مصر

تقوم فلسفة التعليم الأساسي في مصر على النظر إلي التلميذ نظره شاملة متكاملة ولا تهمل أي جانب من جوانب شخصيته (العقلي - الجسمي - الوجداني - الاجتماعي والأخلاقي وغير ذلك) الحياتية التي تفرضها الحياة المعاصرة، لذلك تستند الفلسفة التي يقوم عليها التعليم الأساسي علي أربع دعائم هي (أساسية وإلزامية ومجانية وعامة).

#### ٢- أهداف التعليم الأساسي في مصر

التعليم الأساسي في مصر جزء من التعليم الإلزامي والأساسي لجميع التلاميذ يعمل على ترسيخ القيم الدينية وفهم الدين فهماً صحيحاً وتعميق ما قد حصله التلميذ من معارف ومهارات في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. كما يعمل على ترسيخ قيم المواطنة والولاء والانتماء للوطن الكبير الذي يعيش فيه.

### ٣- مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر:

(الصفحة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم المصرية)

أ- تمثل الحلقة الثانية (الإعدادية) نهاية مرحلة التعليم الأساسي وهي المرحلة الوسطي بين الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الابتدائي ومرحلة التعليم الثانوي بنوعيه العام والفني مدة الدراسة بهذه الحلقة ثلاث سنوات ويلتحق التلاميذ بهذه المرحلة بعد حصولهم علي شهادة إتمام الدراسة بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المرحلة الابتدائية) وتهدف المدرسة الإعدادية (بقسميها العام والمهني) إعداد التلاميذ عقلياً وجسدياً وخفياً واجتماعياً وقومياً، وتوفير الدراسات والوسائل اللازمة لاكتشاف ميولهم واهتماماتهم وقدراتهم والعمل على تنميتها بما يمكن من توجيههم إلى مواصلة الدراسة في المرحلة الثانوية بنوعها العام أو الفني كل حسب استعداده وقدراته.

وتم اختيار مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر لأنها مرحلة أساسية في حياة التلاميذ وقد ظهر في بعض هذه المدارس غياب المساءلة وضعف الشفافية وتفشي الفساد وتدنى الكفاءة والفاعلية، وندرة الالتزام بالقانون وغير ذلك من المظاهر التي تعكس غياب مبادئ الحوكمة الأساسية وهي تحقيق الشفافية والوضوح والمحاسبية والمشاركة والعدالة والمساواة (ياسمين خصري، ٢٠١٤، ٤).

لذا بدأ الاهتمام بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التوصيات والمقترحات الإجرائية التالية:

- ١- تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة ومشاركة أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات المدرسية
- ٢- الحد من الفساد المالي والإداري بمختلف أنواعه وأشكاله من خلال:
  - توفير أساليب المحاسبية الكافية داخل المدرسة.

- متابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسي.

٣- العمل على توظيف والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية في إنجاز أنشطة مدارس التعليم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- نشر ثقافة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال ندوات ومحاضرات، ولقاءات وغير ذلك.

٥- الالتزام بأخلاقيات المهنة وتحقيق العدالة والمساواة والحد من الانحرافات والصراعات ليتم تطبيق الحوكمة الرشيدة، ونشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد من خلال تعاون إدارة المدرسة مع أصحاب المصالح.

٦- منح مدارس التعليم الأساسي المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي التي تمكنها من إدارة شؤونها ووضع النظم والقوانين التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٧- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية التي تعنى بترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الاهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

٨- ضرورة التعرف على الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل بالمدرسة والعمل على تصحيحها من خلال القيادة الادارية الفعالة بمدارس التعليم الأساسي.

٩- ضرورة وضع خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة لمدارس التعليم الأساسي من حيث بناء رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

١٠- ضرورة الاخذ بالتفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية تضمن البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لمدارس التعليم الاساسي من خلال اقتناص الفرص المتاحة للاستثمار واجتتاب التهديدات المتوقعة.

- 
- ١١- ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها الثلاثة (الجودة والتكلفة والابداع) لإنجاز أنشطة مدارس التعليم الأساسي بطريقة متفردة ومتميزة.
  - ١٢- مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في المدارس ومدى تطبيقها ونتائجها ثانوياً وإلزام إدارة المدرسة بممارستها وذلك من خلال إنشاء لجان متخصصة داخل المدرسة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق معايير الحوكمة وتقييمها في ضوء تحقيق الميزة التنافسية بالعمل الإداري.
  - ١٣- تفعيل مبدئ المشاركة بين المديرين وأعضاء المجتمع المدرسي في عمليات صنع القرارات.
  - ١٤- اعتماد معايير واضحة ومعلنة لإجراءات التعيين والترقيات للمناصب الادارية بمدارس التعليم الأساسي.
  - ١٥- بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي
  - ١٦- ضرورة تشجيع المتميزين من اعضاء المجتمع المدرسي بتقديم الحوافز والجوائز والمكافآت
  - ١٧- ضرورة وضع نظام لاختيار القيادات التربوية بالمدارس الاعدادية بناءً على الكفاءة والمهارة والوعي بفنون الادارة الحديثة، والصفات الشخصية
  - ١٨- ضرورة تدريب جميع اعضاء المجتمع المدرسي على مبادئ الحوكمة الرشيدة وكيفية تفعيلها والالتزام بها في أداء المهام الوظيفية .

## قائمة هوامش ومراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية:

١. إبراهيم عباس الزهيري: رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع الدولي الرابع، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، الجزء الرابع، ٢٠١٢، ص ص ١١-١٢.
٢. أسامة محمد سيد: الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨.
٣. بيومي محمد ضحاوي، رضا المليجي: دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر، للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: التعليم والتنمية البشرية في دولة قارة أفريقيا في ٩ يوليو ٢٠١١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٤١-١١٧.
٤. حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
٥. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٨.
٦. حنان إسماعيل أحمد: المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٢)، العدد (٤٢)، المركز العربية للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ٢٠٠٦.
٧. زهير عبد الكريم الكايد: الحكمانية - قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

٨. طاهر محسن الغالبي، ووائل صبحي إدريس : الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط (٢)، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٣١٠.
٩. على السلمي : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١.
١٠. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠.
١١. محمد إبراهيم عطوة ، وفكري محمد علي: حوكمة النظام التعليمي، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، العدد (٧٩)، الجزء (٢) كلية التربية جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ص ٤٤٩-٥٣٢.
١٢. مديحة فخري محمد: دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقية في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (١٨)، العدد (٧٣) سبتمبر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ٤٥-١٤٢.
١٣. مريم حسين بالحارث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٦)، عدد (١٠٢)، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٥، ص ص ٢٧٩-٣٤٠.
١٤. معن وعد الله المعاضيدي: إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية (الآليات والمعالجات) دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الفترة من ١٦-١٨ ابريل، ٢٠٠٧، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، ص ٢١٣.
١٥. ناصر محمد عامر : مستوى حوكمة كلية التربية بالوادي الجديد وعلاقته بمستوى مخرجاتها، المؤتمر الدولي الأول بكلية التربية - بعنوان: التربية آفاق مستقبلية، مركز الملك عبد العزيز ، الفترة ١٢-١٥/٢٠١٥م، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥، ص ١٤.

١٦. نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، ١٩٩٨، ص ٣٧.
١٧. نوال أحمد نصر: الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة  
لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، المؤتمر العلمي السنوي  
الحادي والعشرين، التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي الجمعية  
المصرية للتربية المقارنة والإدارية التعليمية، في الفترة من ٥-٦  
يوليو ٢٠١٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.
١٨. وزارة التربية والتعليم، دور مجلس الأمناء في اللامركزية، والحوكمة الرشيدة،  
واللائحة الداخلية، دليل المدرب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٢.
١٩. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم  
الرشيد)، الرباط، مكتب تنسيق التعريب، ٢٠١٢.
٢٠. أماني عبد العظيم شلبي: متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة في ضوء  
بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة،  
٢٠١٨م.
٢١. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس،  
ط(٤)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٣٤.
٢٢. حاكم محسن محمد: ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل  
مقدمة للمؤتمر العربية الثاني للجامعات العربية تحديات وطموحات،  
الفترة من ٢١-٢٤ كانون الأول، في مراكش، المغرب، ٢٠٠٨.
٢٣. رضا إبراهيم المليجي: نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين - رؤى  
استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١،  
ص ٣٤٠.
٢٤. زكريا الشربيني وآخرون: مناهج البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية الحديثة،  
دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢١٢.

٢٥. زهير عبد الكريم الكايد: الحكمانية، قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٦. سوزان محمد المهدي: الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧، بعنوان: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي (الواقع والرؤى المستقبلية) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ص ٢٤٥ - ٢٦٥.
٢٧. صلاح الدين حسن السيسي: منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥.
٢٨. عبد السلام حسين حتاملة، وكايد محمد سلامة: درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينها في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد (١)، العدد الأول، سطنة عُمان.
٢٩. عطية حسن أفندي : أسلوب الحكم الموسع (إطار مفاهيمي)، مؤتمر الاتجاهات في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية في الفترة من ٦-٨ آذار، ٢٠٠٤، القاهرة.
٣٠. ماهر أحمد حسن محمد: حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، المجلد (٣١)، العدد (٤)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٥، ص ص ٢٦٢-٣٣٠.
٣١. محسن أحمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٣٢. محمد جاد حسين: متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب

- الوادي، مجلة كلية التربية، (٣٩) ٣، كلية التربية جامعة عين شمس،  
٢٠١٥، ص ١٠٠-٢٣٤.
٣٣. محمد صبري الحوت ، وناهد عدلي شاذلي: التعليم والتنمية، القاهرة، مكتبة  
الأجلو المصرية، ٢٠٠٧.
٣٤. موسى أبو دقة : أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد  
والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة،  
٢٠١٣م.
٣٥. هيا عبد العزيز إبراهيم : الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء  
في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودي، مجلة مستقبل التربية  
العربية، المجلة (٢٢)، العدد (٩٦)، المكتب الجامعي الحديث،  
الإسكندرية ، يوليو ٢٠١٥، ص ١١-٧٢.
٣٦. وزارة التربية والتعليم المصرية: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي،  
٢٠١٤/٢٠٣٠، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢-٣.
٣٧. وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم المعدل  
بالقانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨، المادة (٢٢)، مطبعة وزارة التربية  
والتعليم، القاهرة، ١٩٨٨، ص ١١.
٣٨. وزارة تطوير القطاع العام: دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، عمان،  
الأردن، ٢٠١٤.
٣٩. ياسمين خصري: دليل تقييم الحوكمة الرشيدة، في القطاعات الخدمية، مركز العقد  
الاجتماعي، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار،  
القاهرة، ٢٠١٤، ص ١-٢١.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

40. Bin Ahmed, S. Musharaf, A., The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance: An

- Empirical Study in Iraqi Industry. International Conference on Management Artificial Intelligence. 6, Indonesia: Press, Bali, Vol. (6), No. (6), 2011.
41. Chang W. Chien L. & Ying C.: Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol. (6), No. (5), 2011, pp. 100-104.
  42. Evans, R. Collier, A.: Operation Management an Integrated Goods and Services Approach, U.S.A.: Thomson/South-Western, 2007.
  43. Haan, H., Competitive Advantage, What Does it Really Mean? Democratizing Management. The 13th EURAM Galatasaray University, Istanbul: Turkey, Vol. (1), No. (3). 2013, p. 6.
  44. Kolzow, R.: Managing for Excellence Outcome Based Performance for Economic Development Organization Mandeville, L.A.: Tamerica Management Company, 2012, p. 13.
  45. Kotler, P. Keller, K.: Marketing Management (13th ed.) New Jersey: Pearson One Prentice Hall, 2009, p. 340.
  46. Liu, J. Huang, J., Research on Enterprise International Competitive Advantage Sustain Ability, International Journal of Business and Management, Vol. (4), No. (2), 2009, pp. 88-115.

47. Swanwick, J.: Introducing the Fundamental Concepts of Integrating for Excellence, Vol. (1), No. (1), 2005, pp. 12-57
48. UNDP, Governance for the Future: Democracy and Development the least Developed Countries, 2007, p. 56.