

الحوكمة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية)

أ.د/ أحمد نجم الدين عيدراوس

د/ إيمان أحمد همام

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة الزقازيق

بكلية التربية جامعة الزقازيق

أميرة محمد نور الدين السيد

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم عمل الحوكمة الإلكترونية، وبيان مفهومها وأهميتها ومبادئها ومتطلبات تحقيقها وكذلك الإطار النظري والمفاهيمي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وبيان مفهومها ومصادرها واستراتيجياتها وأبعادها وكذلك دراسة الواقع في مصر والجهود المصرية المبذولة لمحاولة الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية بالإدارات التعليمية المختلفة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للاثمته لموضوع الدراسة. وذلك من أجل القيام بعملية استقصاء للميزة التنافسية من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجياتها وكذلك جمع المعلومات عن ماهية الحوكمة الإلكترونية للتوصل إلى نتائج تهدف إلى طرح مجموعة من المقترحات تسهم في إرساء الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية من خلال الحوكمة الإلكترونية، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

- للحوكمة ركيزتين أساسيتين هي الالتزام والأداء.
- الحوكمة الإلكترونية آلية قوية في تحجيم الفساد الإداري من خلال بعدي الشفافية والمساءلة.
- تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة التعليمية بقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة.
- تعكس الميزة التنافسية قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وخصوصاً الطلاب.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التعليمية، الميزة التنافسية، إدارات التعليم.

abstract

The aim of the research is to study the peer framework that governs the work of electronic governance and to clarify its concepts, importance, principles and requirements for achieving it, as well as the theoretical framework for competitive advantage and to explain the concept, sources, strategies and dimensions, in addition to studying the Egyptian efforts exerted to try to achieve competitive advantage in educational administrations. The research method is the descriptive analytical method. This is order to carry out a process of surveying the competitive advantage on terms of its origin, concept, importance, types and strategic, as well as collecting information about the nature of e-governance in order to reach results aimed at presenting a set of proposals that contribute to establishing competitive advantage in educational departments through e-governance.

The research has reached many results, the most prominent of which is:

- That governance has two main pillars: commitment and performance.
- E- governance is a powerful mechanism in curtailing administrative corruption through two dimensions of transparency and accountability.
- E- governance contributes to enhancing the ability and response of the institution to achieve good governance through the use of information and communication technology.
- The essence of the competitive advantage lies in creativity.
- The competitive advantage reflects the ability of the educational institution to achieve of the educational institution to achieve added value for the beneficiaries, especially the students.

Key words: e-governance – the competitive advantage – educational administration.

مقدمة البحث:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، منذ عقدين انقلاباً هائلاً في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم بأسره كما ساهمت في اختصار المسافات والوقت، تسريع وسائل الاتصال والتواصل وإطلاق التدفق الحر للمعلومات دون قيود أو كوابح.

حيث تشكل الأساليب الرقمية في هذا العصر أداة أساسية للاتصال والتواصل بين فئات الأفراد والمؤسسات مما يشكل أسلوب حديث للحياة.

وبدخول التعليم عصر الرقمنة ظهرت الكثير من المعوقات في المؤسسات التعليمية والتي تحتاج إلى مداخل إصلاح تتناسب والعصر الرقمي الجديد ومتطلباته.

ومن هنا جاء الاهتمام بالحوكمة الالكترونية ويقوم مفهوم الحوكمة على فلسفة أساسها الاحتكام إلى نظام عمل والقوانين الناظمة له، فهي تستند إلى نظام رصين وحصيف ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما تنص على اللوائح والتعليمات ومن ثم التحاكم إلى معايير ومقاييس موضوعه عادلة وكافية للمراقبة والإشراف لرصد المستجدات والمتغيرات في أداء المؤسسات^(١).

وتأسيساً على ما سبق يكون الهدف من الاحتكام إلى مثل هذه القوانين الموضوعية والنظم والقرارات تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها^(٢).

وتشير الحوكمة الالكترونية إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الحوكمة الجيدة بأبعادها المختلفة سياسة كانت أو اقتصادية أو اجتماعية وتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية بما يدعم صياغة السياسات

(١) خالد نظمي قرواني : مدى محاربة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٤، ع ١٠٦، ٢٠١٦، ص

(٢) رضا إبراهيم المليجي : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٥٤.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية) د/ أحمد نجم الدين عبيد الله / د/ إيمان أحمد حمام / أميرة محمد نور الدين السيد

وآليات تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة^(١).

ولعل من مزايا تطبيق الحكومة الالكترونية الارتقاء بثقافة وعى المواطنين من خلال تشجيعهم وإجبارهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بل رفع كفاءة الأداء الحكومى والإعداد للاندماج فى النظام العالمى. بالإضافة إلى وضع التعقيدات الإدارية فى إطار ضيق من خلال محاربة البيروقراطية وتحسين مستوى الخدمات وتمكين المستفيدين منها من الإحساس بالشفافية والفعالية وكذلك إمكانية المساءلة فى بعض الحالات^(٢).

إن تطبيق الحكومة الالكترونية يعد بمثابة إطار قانونى يحكم الخدمات الالكترونية ويساعد على تقييم أداء الإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسة ويعزز من المساءلة ويساعد على تكامل واتساق استراتيجية المنظمة مما يؤدي إلى إضافة قيمة حقيقية لها^(٣).

ويعد من أهم المعايير التي تتميز بها الحكومة^(٤) :

- ١- سيادة حكم القانون لضمان العدالة والمساواة بين جميع الفئات.
- ٢- المشاركة لأنها تساعد على التعددية والتداول.
- ٣- المساءلة التي تضمن معرفة تطبيق السياسات العامة ونجاحها.
- ٤- الشفافية تتضح فى القضاء واتخاذ القرار والترسيخ للثقة المتبادلة بين الأطراف المتفاعلة.

ويكون الهدف من الاحتكام إلى مثل هذه القوانين الموضوعية والنظم والقرارات

(١) إيمان عبد المحسن زكى : الحكومة الالكترونية مدخل إدارى متكامل ، المنظمة العربية للقيمة الإدارية ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٤.

(٢) عمر فريد ، ياسين بوبكر : القيمة المضافة لتفعيل الحكومة الالكترونية بدل الحكومة الكلاسيكية فى المصارف لاحتواء ظاهرة تبويض الأموال - دراسة مقارنة ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادى ، الجزائر ، ع ١٠ ، ج ٢ ، ٢٠١٧ ، ص ص ٢٦٦-٢٦٧.

(٣) صلاح الدين بكار : أساليب تطبيق الحكومة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١ ، ص ٦٥.

(٤) صافية يومصباح ، رانيا تناح : جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحكومة الالكترونية : دراسة ميدانية فى مقر ولاية بو عريرج ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، ع ٤ ، ٢٠١٦ ، ص ٦٢.

تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها^(١).

وتمثل الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبصورة تحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفرد لها لقوة متجددة ومستدامة^(٢).

وتختلف ثقافة التميز بالتركيز على ثقافة الكسل والتواكل والتساهل فإن تحقيق التميز في الإدارة مرهون بوجود ثقافة ملائمة تتكون من مجموعة من القسم الأهداف والنظم التي تدعم ذلك التميز^(٣)

ولذا فقد أضحى تبيني مدخل الحوكمة الالكترونية أخرا ضروريا حيث تضمن المؤسسة تحسين مستوى الأداء وتعزيز موقعها التنافسي .

وفي مصر بذلت جهود حثيثة في مجال اصلاح التعليم والجودة والتنافسية من اهمها :-

- صياغة رؤية مصر ٢٠٣٠ م والتي تتضمن ثلاثة أهداف^(٤) :
 - تحسين جودة نظام التعليم بما يتفق مع النظم العالمية .
 - التعليم متاح للجميع بدون تمييز.
 - تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم .
- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٥) :

(١) رضا إبراهيم المليجي : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٥٤ .

(٢) ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣ ، ٢٠١٩ ، ص ١٢٩

(٣) حسيبه ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بالمهدي ، مج ٧ ، ع ١٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٧

(٤) وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الاداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ص ١٣٩

(٥) جمهورية مصر العربية قرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بشأن انشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

- انشاء الأكاديمية المهنية للمعلم^(١).

مشكلة البحث :

رسمت رؤية مصر ٢٠٢٣ مستقبلا تنمويا مزدهرا تتكامل فيه التنمية الاقتصادية بالتنمية البشرية والذي لا يمكن أن تبلغه بمعزل عن التعليم ولقد أصبح من الواضح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ان رفع تنافسية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي حاجة ملحة كي تضمن البقاء والاستمرار في ظل البيئية شديدة التنافس . باستقراء وثيقة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٢٣ نجد انه من بين الاهداف المتعلقة بمحور التعليم في مصر استراتيجية التنمية المستدامة : تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية تميز كفاءة المعلمين والقادة التربوية تميز عالمي في صناعة المناهج والوسائل التعليمية^(٢)

باستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) يتبين أن هناك عدة مشكلات يعاني منها التعليم مثل^(٣) :

- ضعف التجهيزات.
- نقص الكفايات بالنسبة للمعلمين والمدرء.
- صعوبة استقرار سياسة تعليمية.
- لا توجد للتعليم رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة.
- أزمات تعليمية تحتاج إلى فكر استشرافي.
- بعض المناهج تعاني من الجمود ونقص في مساهمة الاتجاهات الحديثة وارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة، حيث لا تتيح الابتكار والإبداع.
- الغياب والرسوب والتسرب يمثل مشاكل خطيرة تهدد كفاءة النظام.

(١) جمهورية مصر العربية قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن انشاء الأكاديمية المهنية للمعلم مادة رقم ٧٥
(٢) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ص ٣٣- ص ٤
(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠ ، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ٥، ٦ ، ٣٩ ، ٤٢

وقد أشارت بعض الدراسات إلى بعض جوانب القصور التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي من ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية، والعجز عن تحقيق تكافؤ الفرص وتدهور القيم الاجتماعية والاقتصادية للتعليم، ونقص الكفاءات الإدارية المدرية والمؤهلة سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة المدرسية، وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج^(١).

كما تؤكد أدبيات التربية إلى أن ضعف الاهتمام بالعوامل المعززة للبيئة التنافسية داخل المدرسة نتيجة قصور الإمكانيات وضعف البيئة التحتية بالمدارس وهو ما يرجع أيضاً إلى غياب المنافسة بين المدارس وبعضها والتي تمثل دافع التمييز بالإضافة إلى قلة الاستفادة بالبحوث التربوية التي تمت في مجال التعليم قبل الجامعي في تقديم المشورة العلمية بشأن القضايا المطروحة^(٢).

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق محدد حول المفهوم الدقيق للميزة التنافسية فقد يؤكد أحدهم على أنها استراتيجية المنافسة وآخر يذهب إلى أنها المهارة التي لا توجد لدى المنافسين ويدركها العميل، كما أنها قد تكون إدارة الموارد والكفاءات بما يحقق الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

وقد رصدت بعض الدراسات السابقة بعض المشكلات التي تؤثر سلباً عن الجهود المبذولة من الدولة بهدف التطوير وهذه المشكلات تتطلب وضوحاً في السياسات التي تحكم العملية التعليمية والأنماط الإدارية المتبعة بهذه المؤسسات الهامة الأمر الذي يتطلب تضمن آليات فاعلية تساهم في تحسين كفاءتها : غياب الجودة

(١) محمد عيد عتريس: رؤية مقترحة لإدارة الفجوة بين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر وتقارير بعض المنظمات الدولية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٠٣، رابطة التربويين العرب، ص ٤٩٦
(٢) لبنى محمود عبد الكريم: تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٣٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣، ص ٢٦٦

الحكومة الإلكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الأدوات التعليمية (داسة تحليلية) د. أحمد نجم الدين عياد / د. إيمان أحمد حمام / أمية محمد نور الدين السيد

والكفاءة بالنظام الإداري مما يجعله في حاجة مستمرة للتطوير والتجديد^(١).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى بعض جوانب القصور في ممارسات تعزيز القدرة التنافسية وضعف أنشطة التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وتتمثل في مجموعة من العقبات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية منها^(٢):

- عدم استجابة المؤسسات التعليمية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
 - غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسات التعليمية.
 - قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الإدارة.
 - تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
 - تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
 - عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:
- س١: ما الإطار النظري الذي يحكم الحكومة الإلكترونية من حيث (المفهوم والأهمية والأهداف) في الفكر الإداري المعاصر؟
- س٢: ما ماهية الميزة التنافسية (المفهوم والأهمية والمدخل والاستراتيجي) في الفكر

(١) سعدية الشرقاوي ، زينب السماحي : سيناريو مقترح لهندسة مؤسسة رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العلمية بكلية التربية والطفولة المبكرة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٤ ، ٢٠٢١ ص : ٣٨١

(٢) - إيمان محمود محمد عبد النعيم: " الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مج ٤٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ٧٣ ، ٧٤

الإداري المعاصر؟

س٣: كيف يمكن خلق ميزة تنافسية فى الإدارات التعليمية من خلال الاستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية

س٤: ما أهم الجهود الوزارية والحكومية المؤسسية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

س٥: ما أهم المقترحات المستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية؟

مصطلحات البحث:

١ - الحوكمة الإلكترونية:

ومن خلال ذلك يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية إجرائياً بأنها نهج إداري يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى وضع نظام عمل وقوانين الإدارات التعليمية مستنداً إلى معايير الشفافية والمشاركة والمسائلة فى اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات وإرساء ثقافة الميزة التنافسية.

٢ - الميزة التنافسية:

ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها قدرة إدارات التعليم على التفرد والتفوق المستمر فى الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستوى المؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر ارتكازاً إلى معايير الشفافية والمشاركة والعدالة والمساواة والتكاملية والمسائلة وصولاً إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

أهمية البحث:

- يؤدي تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى ظهور العديد من التشريعات التى تنظم استخدام التكنولوجيا والاعتماد بشكل أساسي عليها كشرط تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية.

- تعزيز ميدان الدراسات والبحوث التربوية بدراسات حديثة حول إرساء ثقافة الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية من خلال مدخل الحوكمة الإلكترونية.

- دراسة الميزة التنافسية تسهم فى إثراء المكتبة العربية بإطار نظري مهم يمكن أن

الحوكمة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) **د/ أحمد نجم الدين عيادوس د/ إيمان أحمد حمام أميرة محمد نور الدين السيد**

يفيد المؤسسات التعليمية التي ترغب في تحقيق النمو المستمر، وضمان الاستمرارية، حيث أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ضرورية للتنمية وتطوير التعليم بصفة عامة.

- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث كما وأن تحديد نمط العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية، يمكن أن يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم القدرة التنافسية للإدارات التعليمية في مصر.

منهج البحث:

يعتمد البحث في منهجه ومنهجيته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى التفسير والتعمق فيها وتحليلها^(١):

وذلك من أجل القيام بعملية استقصاء للميزة التنافسية من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجيتها ومداخلها كذلك جمع المعلومات عن ماهية الحوكمة الإلكترونية للتوصل إلى نتائج تهدف إلى طرح مجموعة من المقترحات تساهم في إرساء الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية من خلال الحوكمة الإلكترونية.

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض للدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث ، بدءاً بالدراسات العربية ، ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً : الحوكمة الإلكترونية

أ-الدراسات العربية :

دراسة بعنوان : فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات

(١) محمد السيد على الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.

الحوكمة الالكترونية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، (٢٠١٧) ^(١) :

هدفت الدراسة إلى :

تحديد مهارات الحوكمة الالكترونية الواجب توافرها لرفع أداء مديري المدارس ، تحديد معايير التضمين التعليمي لبيئة التدريب الالكتروني القائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الالكترونية. المنهج : المسحي الوصفي لتحديد المشكلة وتحليل الدراسة وتفسير النتائج كما استخدمت المنهج التجريبي لقياس أثر المتغير المستقل (البيئات الالكترونية التدريبية) في المتغير التابع (مهارات الحوكمة الالكترونية). النتائج : وتوصلت الدراسة إلى أهمية المهارات المستفادة من الحوكمة الالكترونية في تنمية بيئة العمل.

دراسة بعنوان : واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٨) ^(٢) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات والكشف عن واقع تطبيق مؤشرات في الجامعات السعودية وتقديمه مجموعة من المقترحات التي تدعم تبني هذه المؤشرات وتطور واقعها. المنهج : الوصفي. النتائج : توصلت إلى أهمية اعتماد هذه المؤشرات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢- الدراسات الأجنبية :

دراسة بعنوان : "العوامل الديمغرافية كمحددات لتبني الحوكمة الالكترونية" دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة" (٢٠١٥) ^(٣) :

استهدفت قياس أثر العوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس ، العمر ،

(١) نهلة عاشور سفر مراد المؤمن : فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الالكترونية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٧.

(٢) عادل بن عابد الشمري: واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٠ ، ع ٣ ، ٢٠١٨.

(٣) Alaa Aldin, Al Athmay : Demographic Factors as Determinants of e-governance Adoption, Field Study in The United Arab (UAC), Transforming Government People Process and Policy, Vol. 9, No. 2, 2015.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية) **د/ أحمد نجم الدين عيادروس د/ إيمان أحمد حمام أمينة محمد نور الدين السيد**

المستوى التعليمي ، الجنسية ، نوع العمل ، في تصور الثقافة الالكترونية والمشاركة الالكترونية كبعدين من أبعاد الحكومة الالكترونية.

وتوصلت إلى أن التغيرات الديمغرافية تشرح بوضوح الفروق بين أفراد العينة باستثناء الجنس والجنسية ، كما أن العينة تشعر بالرضا عن البعد الأول (الشفافية الالكترونية) ولكنها أقل رضا عن البعد الآخر (المشاركة الالكترونية). كما توصلت إلى ضرورة خلق مناخ ثقافي نحو الحكومة الالكترونية. دراسة بعنوان : نماذج إدارة معلومات الحكومة الالكترونية (٢٠١٦)^(١) :

هدفت الدراسة إلى : التعرف على المزايا المتعلقة بفكرة الحكومة الالكترونية. وتوصلت إلى : أهمية نماذج الحكومة الالكترونية ودورها في التأثير على صناعة القرار ، وأكدت على أنه من خلال الحكومة الالكترونية من الصعب التلاقى في المعلومات.

ثانيا : الميزة التنافسية

١ - الدراسات العربية :

دراسة بعنوان: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية^(٢) :

هدفت الدراسة إلى: التعرف على إدارة فرص العمل الافتراضية وقيادة فرق العمل الافتراضية والمركزات الاحترافية وأفضل الممارسات لإدارة فرق العمل الافتراضية بالإضافة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات وأثر إدارة فرص العمل الافتراضية كآلية استراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

(^١) Fakeeh, K.A. : The E-governance (E-gov) Information Management Models", International Journal of Applied Information Systems, 11(1), 2016.

(^٢) أحمد نجم الدين عيادروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج ٢٦، ع ١٠١، ٢٠١٥

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان منها:

تمثل الميزة التنافسية حجر الزاوية لتطوير كافة أبعاد المنظومة الجامعية
يعتبر بناء وتهيئة المجتمع الجامعي نحو التحول لثقافة التنافسية أمراً جوهرياً
يستوجب تحولات في السلوكيات المهنية للهيئات القيادية والتدريسية والإدارية.

دراسة بعنوان: " تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء
مؤشرات التنافسية العالمية"^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على التنافسية والميزة التنافسية ومراحل
الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها لدى مؤسسات التعليم الابتدائي، وكذلك
الاستراتيجيات التنافسية لتقويم وضع المدارس الابتدائية.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تقدماً للتعليم الإبتدائي في بعض المؤشرات إلا أن
هناك ضعفاً في تنافسية التعليم الإبتدائي المصري مقارنة بالنماذج العالمية.

الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان: تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة في
كينيا "دراسة مسحية على المدارس الابتدائية الخاصة في نيروبي"^(٢).

هدفت الدراسة إلى: تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس
الابتدائية الخاصة في كينيا واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي.

أداة الدراسة: استبانة طبقت على عدد من الأفراد (١٢٩ فرداً) وشملت العينة العشوائية
(١٣) مديراً، و (١٣) نائب مدير، و (١٠٣) معلماً.

دراسة بعنوان: دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية

(١) بهاء الدين عمار: " تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات
التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ٢٠١٩م.

(2) Nthambi, Jana: The effect of competitive stratagies on performance of privet
primary schools in Nairobi , African Journal of education practice, 1 (2), 2016 –
pp53-73

مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر بغزة نموذجاً⁽¹⁾.

هدفنا الدراسة: إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي في غزة.

المنهج: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت إلى وجود علاقة قوية بين مستوي ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق المؤسسات التعليمية (التعليم العالي) للميزة التنافسية المستدامة. وأوصت بالتركيز الأكاديمي لعملية تطوير مهارات العاملين يساعد على تميز المخرجات.

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجاباً على مستوى أداء المدرسة إذا كانت العلاقة بين العاملين إيجابية.
- وكذلك التركيز على التكاليف يؤثر على مستوى أداء المدرسة بشكل إيجابي.

وأن توظيف استراتيجيات التركيز مثل التركيز على المنهج أو التركيز على الطلاب من الطبقة الغنية أو المتوسطة أو الطلاب الدوليين، والتركيز على موضوعات معينة يحسن أداء المدرسة، وكذلك استخدام استراتيجيات التمايز مثل تقديم التعليم الإلكتروني والبحث والتطوير والأنشطة اللا منهجية تحسن من الأداء.

(1) Al Shobaki, M.S., & Naser, S.S.A The role of practice of Excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage to institutions of higher education faculty of engineering and information technology at AlAzhar university in Gaza a Model international journal of digital publication technology, 1 (2), 2017.

دراسات عربية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان: "تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على التنافسية والميزة التنافسية ومراحل الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها لدى مؤسسات التعليم الابتدائي، وكذلك الاستراتيجيات التنافسية لتقويم وضع المدارس الابتدائية.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تقدماً للتعليم الإبتدائي في بعض المؤشرات إلا أن هناك ضعفاً في تنافسية التعليم الإبتدائي المصري مقارنة بالنماذج العالمية.

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان:

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم، وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي.

واستحدثت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي:

وتوصلت الدراسة إلى: الأهمية النسبية للانضباط المدرسي (٨٨٪) بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم ١٢٪ على الأداء التعليمي حيث يتبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة^(٢).

تابع أبعاد الميزة التنافسية:

المرونة التشغيلية: وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم

(١) بهاء الدين عمار: "تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالقاهرة، ٢٠١٩م.

(2) Krskove Jana, Baumann, Chris: School Dicrplins, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.

المنتجات وإحداث التعديلات عليها والانتاج الكافي منه^(١).

اليقظة التنافسية؛ وذلك بتوفير المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل الحفاظ على البقاء والتميز^(٢).

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان : الانضباط المدرسي والاستثمار والتنافسية والوساطة في الأداء التربوي هدفت الدراسة إلى الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم، وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي.

واستحدثت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي:

وتوصلت الدراسة إلى: الأهمية النسبية للانضباط المدرسي (٨٨٪) بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم ١٢٪ على الأداء التعليمي حيث يتبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة^(٣).

خطوات السير في البحث :

لتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته تم اتباع الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : للإجابة عن التساؤل الأولي

سيتم عرض دراسة نظرية عن الحكومة الالكترونية وماهيتها

الخطوة الثانية : للإجابة عن التساؤل الثاني

سيتم عرض دراسة نظرية عن الميزة التنافسية

الخطوة الثالثة : للإجابة عن التساؤل الثالث

سيتم عرض دراسة نظرية عن دور الحكومة الالكترونية في ارساء ثقافة الميزة التنافسية

(١) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧، ٢٠٢١، ص ٦٦٥
(٢) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: المرجع السابق، ص ٦٦٥.

(٣) Krskove Jana, Baumann, Chris: School Dicrplins, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.

الخطوة الرابعة : للإجابة عن التساؤل الرابع

سيتم عرض الجهود الوزارية والحكومية المؤسسية فى تحقيق الميزة التنافسية.

الخطوة الخامسة: للإجابة عن التساؤل الخامس

سيتم عرض المقترحات المستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية.

أولا : الحوكمة الإلكترونية (إطار نظري) :

وقبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة الإلكترونية وجب علينا بداية تحديد مفهوم الحوكمة فى اللغة تأتى من الفعل حكم بمعنى وفي اللغة الحكم بعث القضاء ، والحكم أيضا الحكمة من العلم والحكيم ، العالم وصاحب الحكمة ، والحكيم أيضا المتقين للأمور والمحاكمة المخاصمة^(١).

وتعرف الحوكمة على أنها إدارة رشيدة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية^(٢).

ويعرف البنك الدولي الحوكمة على أنها مجموعة السلوكيات التى تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية ويكون التركيز هنا على بيئة ووظيفة مؤسسات التعليم ككل والإطار التنظيمى والتشريعى للرقابة عليها وأدوار ومسئوليات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالمجتمع ومدى محاولتها تحقيق الجودة^(٣).

وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافية اليونسكو الحوكمة على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية فى إطار إدارة شئون بلد معين ،

(١) محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، ط ٥ ، ١٩٣٩ م ، ص ١٤٨.

(٢) مدحت محمد أبو النصر : الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١٥ ص ٤٥.

(3) World Bank : Governance , Management , and Accountability in secondary Education in Sub-saharan A Frica . washing , D.c: thworld bank ,2008,P:8

شاملة تعبير المواطنين عن مصالحهم وممارسة واجباتهم القانونية^(١).
وتعرف بأنها نظام متكامل يشمل مجموعة من القوانين والمبادئ التي تستهدف في تحقيق جودة المخرجات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الاهداف وذلك من خلال الشفافية، والمساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار^(٢).
وبهذا فان الحوكمة ليست مجرد كيف تتفاعل علي الحكومة والمنظمات الاجتماعية بالمواطنين ولكن ايضا تهتم بقدرة الدولة علي خدمة المواطنين والممثلين الآخرين وكذلك الطريقة التي تنفذ بها الوظائف العامة^(٣) وترتكز الحوكمة علي وجود نظام متكامل للخطط والاهداف المنشودة وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية في اطار متكامل ومتناسق لتحقيق اهداف المؤسسة^(٤).
ووفقا لما تقدم فانه يمكن القول بان مفهوم الحوكمة يستند الي فلسفة مفادها الاحتكام الي نظام عمل والارتكاز علي مجموعة من القوانين الناظمة له، واذ تسند الي نظام رصين وحصيف ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما تنص عليه اللوائح والتعليمات ومن ثم التحاكم الي معايير ومقاييس موضوعية عادلة وكافية ونظام جيد للرقابة والاشراف لرصد المستجدات والمتغيرات في اداء المؤسسة التعليمية وتحليلها ومتابعة تنفيذها.

وتأسيسا علي ما سبق يمكن القول ان للحوكمة ركيزتين اساسيتين هما :

- الالتزام : ويقصد به تلبية توقعات كل الاطراف الفاعلة مع المؤسسة بكل

(1) [http:// portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl)

(2) Mohammed Al helih &tamaranasereddin : the application of quality assurance criteria in light of governance principles , themidelle East university as model, international journal of management vol 10, issup4,2019,P185

(3) Nirmaljeet singh kalsi , ravikiran astrategic framework for good governance through- governance optimization .Acase study of Punjab in india programe : electronic library and information systms . vol49 no(2)2015 P:171

(4) Benitez – A et al : interplay of erlational and contractual governance in public – private partnerships :the mediating role of relational norms , trust and partners, contribution international journal of project management , vol 36,issue3,2018,P430

شفافية وأمانة.

- الاداء : ويشير الي استخدام كل الوسائل والادوات اللازمة من اجل رفع

مستوي اداء المؤسسة والتقليل من التهديدات.

ويعد مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحاً حديث النشأة باعتباره متعلق

ومواكب لتطورات تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

فيمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية على أنها : استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال فى الحوكمة بهدف تطوير النظام وتحقيق الشفافية فى النظام

وتقديم خدمات سريعة ، عالية الجودة للمواطنين^(١).

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الحوكمة الإلكترونية تتمثل في تطبيق

الوسائل الإلكترونية في التفاعل بين الحكومة والمواطنين، والحكومة والشركات،

وكذلك العمليات الحكومية الداخلية لتبسيط وتحسين الحكومة الديمقراطية،

النواحي التجارية والأعمال وذلك من خلال : الشفافية والمسئولية المشاركة،

والتكامل المجتمعي، الكفاءة^(٢).

وتعرف الحوكمة الإلكترونية أيضاً بأنها طريقة الوصول للمعلومات بشكل

آمن وسلس وتدفق حقيقى للمعلومات بشكل يتخطى الحواجز بين الإدارات ويسمح

بتوفير خدمة للمواطن تتسم بالعدالة وعدم التحيز^(٣).

وهى أيضاً حوكمة تكنولوجياية تستعمل أحدث نماذج البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أكثر كفاءة^(٤).

(1) C.R. Sparabhu, E. : "Governance Concepts and Case Studies", Eastern Economy Edition, Second Edition, New Delhi, India, 2012, p. 16.

(2) Sujata Santosh, Jyotsna Dikshit : Reforms through E-Governance in Distance Education in India, Asian Journal of dicctance Education, Vol. (13), No. (2), 2018, P:83

(3) Kumer et al. : E-governance in India : Definitions, Challenges and Solutions, ar xiv Preprint ar xiv 1411, 1876, 2014, p. 6.

(4) Fakeehrk, A. : The E-governance (E-Gov) information Management Models', International, Journal of Applied Information Systems, Volume, 11, 2016, p. 10.

وفى ضوء ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول بأنها ارتكزت على مجموعة من الركائز الأساسية كان منها :

- ١- تمثل الحوكمة مجموعة من الأنظمة الخاصة بالقواعد التى يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين مجلس الإدارة - المديرين التنفيذيين - المساهمين.
- ٢- تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الإدارة إدارة الموارد البشرية وتأكيد نزاهتها.
- ٣- تعتبر الحوكمة أداة جيدة للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الأهداف بشكل قانونى واقتصادى سليم.
- ٤- الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من مراقبة الأداء وتوفير معلومات شفافة وحيادية لكل الأطراف ذات العلاقة وبالتالي فهي أداة جيدة للحكم على أداء الإدارة.
- ٥- تساهم الحوكمة الإلكترونية فى تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٦- تساهم الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق بنية اقتصادية ونمو اقتصادى سليم وتعزيز مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية.
- ٧- الحوكمة الإلكترونية آلية قوية فى تحجيم الفساد الإدارى من خلال بعدى الشفافية والمساءلة.

أهداف الحوكمة الإلكترونية E- Governance Goals:

لا يمكن إسناد الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة إلى جهة واحدة بل العديد من الأطراف التى تتوخى أهدافاً جراً تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة

الحكومية ، ويمكن تلخيص أهداف الحوكمة فيما يلي^(١) :

- ١- تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة جيدة للعمل.
- ٢- وضع القوانين والقواعد بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- ٣- تعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية في عمل المؤسسة وفي صنع القرارات.
- ٤- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين للحصول على أداء عال.
- ٥- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة.
- ٦- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح.

بالإضافة إلى^(٢) :

- ١- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي بنزاهة وشفافية والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا رغبة في مساعدة المستفيدين على تحديد مشكلاتهم وتحديد الأسلوب الأنسب لتحقيق المطالب.
- ٢- تفعيل الرقابة والإشراف الذاتى للمؤسسة التعليمية.
- ٣- وضع القوانين والقواعد والمعايير التى تحدد السلوكيات الأخلاقية والمهنية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ويعد من الأهداف الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية^(٣) :

- ١- نشر ودعم خدمات الحوكمة الإلكترونية داخل الهيئات الحكومية حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها.

(١) منال العرينى: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣ ، ع ١٢ ، ٢٠١٥ ، ص.

(٢) هناء صلاح عبدالحليم عمر : اليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الاطفال بمصر ، مجلة دراسات في الطفولة والتربية جامعة أسبوط ، ع ١٨ ، ٢٠٢١ ، ص ٤٩٢.

(٣) فاتح أحمية : الحوكمة الإلكترونية – إطارها المفاهيمى والتنظيمى ملتقى جودة الخدمة العمومية فى ظل الحوكمة الإلكترونية – حال البلدان العربية ، ٢٠١٤ ، ص ١٠.

٢- زيادة القدرة المؤسسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٣- المساهمة في تحقيق بيئة صالحة تساهم في النمو الاقتصادي.

٤- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة والقضاء على الفجوة الرقمية.

أهمية الحوكمة الإلكترونية The importance of E-governance :

تتمثل أهمية الحوكمة في أنها تدعم العلاقة بين الإدارة من ناحية والمجتمع الخارجى من ناحية أخرى ودعم مسئوليات إدارة المؤسسة وتمكينها من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها. وكذلك الفصل بين الملكية والإدارة وإيجاد الهيكل الذى تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق مثل هذه الأهداف، ومتابعة الأداء، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة، وعدم الخلط بين مهام المديرين ومهام مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة لدى الإدارة^(١).

تساعد الحوكمة الإلكترونية في القضاء على الفساد، وهذه ليست مهمة سهلة بل يتطلب الأمر جهوداً استثنائية كبيرة وقد قدمت الحوكمة الإلكترونية في هذا الصدد ما يمكن من خلالها القضاء على الفساد في تقديم الخدمة أو الحد منها وهنا تجب مشاركة عامة نشطة لجعل الحوكمة الإلكترونية أكثر نجاحاً^(٢) كما تحقق الحوكمة الإلكترونية الكثير من الفوائد من أهمها^(٣):

- التحول من مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة منفتحة ذات أداء عال.

- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة.

(١) بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى : دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠١١ ص ٥٧.

(2) Khanna ,R,& khanna ,v, Actitital Appraisal of e governance in rajasthan state with special refrance to tribal disrrict gungatpur, rajasthan india omni scence amulti –dis ciplinary journal 7(3) 2018 , P:1.

(٣) مريم يحيوى ، زينب حرمر : الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية ، مجلة التميز الفكرى للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ع ٨ ، ٢٠٢٢ ، ص ٦٤.

- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر .

- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة.

مبادئ الحوكمة الالكترونية :

١ - الشفافية Transparency :

ويقصد بالشفافية : في حوكمة المؤسسات التعليمية تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام الرأي العام والحكومة ووسائل الاعلام والمجالس الشعبية وسوق العمل والمنظمات والهيئات المهتمة بالتعليم المحلية والدولية^(١) .

وتعنى الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب الموقف المالي - الأداء وأسلوب ممارسة السلطة. الشفافية تقتضي بأن يكون لكل طرف من الاطراف ذات المصلحة الحق في الوصول إلي المعلومات الكترونيا لتفهمها ومراقبتها^(٢) .

وتتمثل الشفافية في اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية.

وقد يقصد بالشفافية أيضاً العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام وتحقق الشفافية عندما ترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر^(٣) .

وتكمن اهمية الشفافية في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين واصحاب المصالح حيث تعزز الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسات وتؤكد حسن

(١) محمد حسن بشير : الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان ،مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - العدد السادس - المجلد الثالث مارس ٢٠١٩ ، ص٣٨

(٢) جمال علي الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة اسيةط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، المجلة التربوية ، العدد التاسع والسبعون ، ٢٠٢٠ ص ٢١٣٣ ،

(٣) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، ح ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢٩ .

الحوكمة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المينة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) د/ أحمد نجم الدين عبيد الله / د/ إيمان أحمد عمام / أمية محمد نور الدين السيد

أدائهم للواجبات الوظيفية بحيث يصبح كل شيء واضحاً لديهم في نطاق من عملهم أو ضمن حسب قواعد العمل وأنظمتها^(١).

وتعزز الشفافية المساءلة كما انها تشجع الصدق والنزاهة والكفاءة فكلما كانت المعلومات شفافية وانية سهلت مهام الرقابة والمراجعة والأشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية واصحاب المصلحة.

وختاماً تستطيع أن تؤكد على اهمية الشفافية في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة الي انها ترفع من درجة الرقابة الذاتية وتسهل عملية التقييم للأداء ومن ثم فهي وسيلة رئيسة للحد من الفساد والوصول الي التنمية الشاملة.

٢ - المساءلة accountability:

هو مصطلح يصعب تحديد مفهوم دقيق له مع ذلك فهو يعني أن المساءلة تحدث عندما يكون هناك علاقة بين شخص أو هيئة ادارية مسؤولة عن انجاز مهمة وهي تخضع للأشراف والتوجيه وعليها اعداد المعلومات الكاملة حول انجاز تلك المهام امام ذوي العلاقة.

وتشمل جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ لكل الجهات المسؤولة فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين ، بأن يخضعوا أنفسهم للتحقق والمراجعة^(٢).

وتعد مبدأ يتم من خلاله متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات المسندة إليهم ومحاسبة المقصرين وفقاً للقوانين والأنظمة المعلن عنها^(٣).
وتعد المساءلة حجر الأساس في الحوكمة بحيث تكون المؤسسة التعليمية

(١) عادل أحمد الشلفان : دور الحوكمة .الشفافية ص١١٨ في الحد من الفساد الاداري ، المجلة العربية للإدارة ص ٤١، مرجع سابق ، مج ١، ع ١، ٢٠٢١ ، ص ١١٨

(٢) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق ، ص ٢١٣٣.

(٣) محمد المسيل : ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٣ (١٠) ، ٢٠١٧ ، ص ٤٩٥.

محاسبة أمام الجميع عن كافة تصرفاتها وعملياتها^(١).

وبها ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين وتنسحب على جميع الموظفين دون تمييز^(٢).

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط ولكن تتعداه إلى الاهتمام بجانب الحوافز بغية تشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة فهي مسئولية متراكمة بحيث يصبح كل شخص مسئول عن عمل ما يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسئوليته^(٣).

ومن أهم المؤشرات التي تحكم مبدأ المساءلة^(٤):

- تناسب حجم مسئولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمحاسبة الفرد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب.
- وتأتي أهمية المساءلة من كونها أحد الآليات والأساليب في تصحيح مشكلات المؤسسة التعليمية ومظاهر الفساد وضبط سوء استخدام السلطة وهدر الوقت الذي يؤدي الي عرقلة التنمية والإصلاح وتعمل تحسين الاداء وتوجيه الطاقات في المؤسسة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة سابقا وتحديد نقاط الضعف في العمل اثناء تراجع الاداء ، ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وتركيزهم علي نتائج

(١) منال حسين الحميدى : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ، مجلة كلية التربية ببها ، ح ١ ، ع ١١٠ ، ٢٠١٧ ، ص ١٦٨ .

(٢) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ج ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢٩ .

(٣) نفس المرجع : ص ٤٣٠ .

(٤) سليمة بن حسين : الحوكمة .. دراسة في المفهوم ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، عدد ٢٠١٥ ، ١٠ ، ص ١٨٩ .

أعمالهم وهذا من خلال إدارة أكثر استجابة لحاجات العاملين وأصحاب العلاقة ،
فوجود المساءلة يؤكد سيادة القانون ويعزز السعي نحو كفاءة العمل الإداري^(١).

٣ - المشاركة الفعالة active participation:

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور وإبداع
أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإثابة والمشاركة الشكلية ولكن
المشاركة الفعالة في صنع القرار وتنفيذه استناداً على عدة أسس من أهمها : الندية
القائمة على الثقة والاحترام ، استقلالية الأطراف عن بعضها ، امتلاك كل طرف
لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة ، وجود أرض مشتركة ونقاط التقاء بين
الأطراف ، إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي ، سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات
بداية بصنع السياسات واتخاذ القرار وانتهاء إلى تهيئة البيئة والتنفيذ^(٢).

وتشمل أبعاد المشاركة الالكترونية : مرحلة صنع القرار . ومستوي المشاركة
الالكترونية ، ودور مشاركة أصحاب المصالح وقواعد المشاركة ، والمشاركة المستدامة ،
وامكانية الوصول ، والمصادر والتقييم والمخرجات ، ونطاق ، المشاركة الالكترونية . والتي
تتضمن كافة الأدوات التي يمكن توظيفها كقنوات للاتصال والمشاركة ، عوامل
النجاح المحورية^(٣).

٤ - العدالة : Justice

ينبغي أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية للجميع فيجب أن يحظى
جميع المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية

(١) عبد السلام حناملة ، كايدي سلامة : درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسة والعلاقة بينهما في
مديرية التربية والتعليم في الادران، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس ، ١١ (١)
٢٠١٧ ، ص ١٠٤

(٢) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ،
جامعة الأزهر ص ٤٣٠ ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ج ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٣٠ .

(٣) Emad Abu-shanab & Raya Al- Dalou : An Empirical study of E-participation
levels in Jordan, international journal of information systems and social change ,
volume 7 issue 1. January march 2016, P:64

تطبيقها والسياسات المطلوبة لتحقيق عدالة الإجراءات^(١).

٥ - الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد Efficiency and effectiveness in the use of resources

ويعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمادية في تقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي أقل وقت وفقاً لمعايير الكفاءة ويرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرار نحو تحقيق الأهداف المرسومة بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد^(٢). وتشير الكفاءة إلى المدي أو الدرجة التي يصل فيها الفرد أو المنظمة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية

٦ - الاستجابة Response

- وهي تعنى سرعة تقديم الخدمات للمستفيدين أصحاب المصالح مع جودة الأداء.
- وهنا ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح .

٧ - حكم القانون rule of law

بمعنى إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة بغض النظر على المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة مما يحقق المساواة ويساعد على إعلاء الديمقراطية وهذا يؤكد على اعتبار القانون مرجعة للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء ويعني أيضاً أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.

٨ - الاستقلالية Independenc

تعني الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها على جميع المستويات وهي حرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية^(٣).

(١) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق. ص ٢١٣٣
(٢) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : المرجع سابق ، ص ٢١٣٣
(٣) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق.

وتمثل الاستقلالية تلك الآلية التي تلغي أو تقلل من تضارب المصلحة مثل الهيمنة أو السيطرة من جانب مسئول كبير أو ما هم علي مجلس الإدارة عدم استعمال النفوذ في التعيين^(١).

٩ - رشادة اتخاذ القرار Decision making advice :

يشير ذلك إلي إخضاع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد إجراءات عقلانية وموضوعية

فالقرار هو لب الإدارة ويعد اتخاذ القرار عملية معرفية مطلوبة في كل مجال من مجالات المؤسسة وهنا يلعب الأفراد دورا حيويا للحصول علي افضل طريقة لصنع القرار فعملية صنع القرار متعلقة بالإدارة الفعالة والتي تؤثر في ملك المؤسسة ومدي رضا العاملين بها وكذلك العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين^(٢).

١٠ - التمكين Empowerment :

يهدف التمكين إلي تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلي إجراءات أو سياسات بهدف دفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية للمؤسسة. وهذا لن يتحقق الا بإزالة كافة العقبات سواء كانت قانونية او تشريعية او اجتماعية سياسيات واجراءات تشريعات واقامة هياكل مؤسسات تساعد علي انهاء ما يسمى بالإقصاء والتهميش^(٣).

ابعاد الحوكمة الالكترونية Dimensions of e-governance :

تتكون الحوكمة الالكترونية من عشرة عناصر هي الشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة، الموثوقية، الفاعلية، المساءلة، الاتقان، الاداري، الخدمة التنظيمية،

(١) سامية خرخاش وآخرون : حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي ٢٠١٧/٢٠٢٢ ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مجلد ١٤ ، ٢٠٢١ ، ص ٤٤٩ .

(2) Billur celik : the effect of decidion making skill training programs on self – esteem and decision – making styles , Eurasian journal research , (65),2016 , P:260

(٣) فاروق جعفر : حوكمة التعليم العالي : مرجع سابق ، ص ص ٤٣٠ ، ٤٣١ .

التنبؤ، التكاملية

وعلي هذا يمكن القول أن مفهوم الحوكمة الالكترونية يتطوي علي ثلاثة ابعاد رئيسية تشمل^(١) :-

- ١- البعد السياسي: وهذا البعد طبيعة النظام السياسي وشرعية التمثيل.
- ٢- البعد الاقتصادي والاجتماعي: لما له من علاقة بالسياسات العامة والتأثير حياة السكان ونوعية الحياة والوفرة المادية.
- ٣- البعد التقني والاداري: اي كفاءة فاعلية الاجهزة . ويتطلب الامر درجة من التكامل بين البعد السياسي والتقني والاداري والاقتصادي

متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية -Requirements for the success of e-

governance

في صدد تناول متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية يمكن لقول بتصنيف تلك المتطلبات الي^(٢) :

- الدعم الاداري : تشكيل قناعة واهتمام ومساندة الادارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات احد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- البنية التحتية للاتصال وموارد تكنولوجيا المعلومات.
- التشريعات ، لا نجاح الحوكمة الالكترونية يتطلب الامر الاعتراف بعمليات الحوكمة وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية والسماح باطر التعاون بين المؤسسات والتركيز علي الخصوصية والامن المعلوماتي ويتم ذلك من خلال سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الادارات للحوكمة الالكترونية من اجل تحسين الخدمة وفي هذا الصدد يتم تحديد القانون المعاملات

(١) <http://www.alnoor.se/article.asp> 1/9/2022

(٢) مهدي صالح وآخرون : تأثير الحوكمة الالكترونية في جوده التدقيق بحث تطبيقي في المنظمات الاقتصادية ، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد ٢٥، عدد ١١ ، ص ٥٩٧

- الالكترونية عن طريق التحديث القانوني بحيث تلائم استخدام الوثائق والمعاملات الالكترونية وهنا لابد من انشاء سياسيات تدعم انشاء الحكومة الالكترونية ومن اجل الابتعاد عن التعقيدات خاصة عند الشروع في التنفيذ^(١).
- **الموارد البشرية :** هناك حاجة ملحة الي موارد البشرية متخصصة امام تحديات تنافسية مع الخاص في استقطاب هذه الموارد.
- **سلوك العاملين :** وهذا يتطلب نشر ثقافة الحكومة الالكترونية اجتماعيا فهذا يعد متطلبا اساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها.
- **الامن والخصوصية :** وهذا يتطلب مجموعة من الاجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الافراد غير المسموح لهم بالدخول الي الشبكة من الدخول اليها والعبث بمحتوياتها.

ثانيا: الميزة التنافسية (إطار نظري):

١ - مفهوم الميزة التنافسية:

- تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات فلكي تكون المؤسسة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى المستفيدين وقد تعددت البحوث والاسهامات التي انبثرت عنها الباحثون لتقديمها بغية تحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية منها:
- **صفة تنفرد بها المؤسسة عن المنافسين خلال مجالات تنافسية، مثل: موارد - قدرات .. الخ تختارها المؤسسة وتستثمر فيها بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة ونقاط القوة وتظهر هذه الميزة في القيم والمنافع الإضافية التي يدركها أصحاب المصلحة أو**

(١) حمداوي وسيلة : استراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية ، الملحق الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ٢٩-٣٠ أكتوبر ٢٠١٩ ص ص ١٤٧ ، ١٥٠

- المتعاملين مع المؤسسة وتختلف عما يقدمه المنافسون^(١).
- والبعض يري أن الميزة التنافسية هي إما أن المؤسسة يمكنها إنتاج بعض الخدمات أو المنتجات التي يبتغيها العملاء أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون أو إنها لديها القدرة على إنتاج الخدمات أو المنتجات بتكلفة أقل من منافسيها^(٢).
 - وهي قدرة المؤسسة على المؤسسة على التعلم بشكل أسرع من منافسيها فهي حالة يمكن فيها المؤسسة ما أن تفعل شيئاً لا يستطيعه الآخرون أو يكون لديها منافسون مرغوب فيهم^(٣).
 - وهي أيضاً قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وقدرتها على استثمار مواردها المادية والبشرية بقدر أعلى من قدرة منافسيها^(٤).
 - وتمثل الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية التوظيف الأمثل لمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبصورة تحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفرد لها لقوة متجددة ومستدامة^(٥).
- وبناء على ما سبق فإن الميزة التنافسية تتبلور في مجموعة من المهارات

(١) سعيدة بولطيف، سامية لحول: مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٠، ٢٠١٧، ص ٢٨٩

(٢) Lieberman, M.2021 : is competitive advantage intellectually sustainable? Available at: <http://strategicmanagementreview.net> 1-2-2023

(٣) Firman, F et all: Effect of organizational learning and innovation on competitive advantage of higher education in Padang. Advances in economics, business and management research, volume 64 , 2019, p:659

(٤) إبراهيم عباس الزهيري: البقطة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج ٥٢، ٢٠١٨، ص ٣١.

(٥) ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، ٢٠١٩، ص ١٢٩

والتقنيات والموارد والقدرات المادية والتكنولوجية التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بالإضافة إلى استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الإدارية والانتاجية الخاصة بحيث تحقق قيمة مضافة لا يستطيع الآخرون تحقيقها، ولذا تعد الميزة التنافسية المحرك والمحفز للمؤسسة لتنمية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البناء والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

ومن ثم يمكن القول إنها عملية ديناميكية تنطلق من توجه استراتيجي لتكوين موارد قيمة وفريدة ونادرة وغير قابلة للاستبدال وتحسين الأداء الابتكاري من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء.

٢ - خصائص الميزة التنافسية:

تتصف الميزة التنافسية بعدة خصائص:

يمكن سردها في النقاط التالية^(١):

- ١- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
- ٢- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين.
- ٣- الاستمرارية والديمومة.
- ٤- المرونة: أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانات وموارد المنظمة.
- ٥- تحقيق القيمة والمنفعة للمستفيدين.
- ٦- القابلية للتجديد وفق منظور استراتيجي أساس التحسين المستثمر من خلال الإبداع والابتكار.
- ٧- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير، وكذلك البعد الاستراتيجي الذي

(١) سعيدة بولطيف: مرجع سابق، ص ٢٨٩.

يستهدف المدى البعيد^(١).

٨- أن تكون الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المنظمة^(٢).

٩- حاسمة وصعبة المحاكاة: حاسمة بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، والصعوبة في التقليد والمحاكاة أو الإلغاء من قبل المنافس^(٣).

٣ - مصادر الميزة التنافسية:

تتنوع مصادر الميزة التنافسية تبعاً لمصادرها وبواعثها والعوامل التي تساعد على تحققها سواء كانت هذه العوامل داخلية ومتضمنة في بيئة العمل الطبيعية، وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ولها علاقة ببيتها الداخلية، مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية والنظم الإدارية التي تستخدمها المؤسسة وكذلك ما لديها من معرفة وغيرها، أو عوامل خارجية من البيئة الخارجية، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية والموارد البشرية المؤهلة والعلاقة مع الآخرين، وغيرها^(٤).

وتستخدم هذه المصادر في تحقيق التميز في الخدمة وتخفيض التكلفة ويمكن تحديد أهم هذه المصادر فيما يلي^(٥):

أ - التكنولوجيا: حيث تعتبر من أقوى عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة

(١) نسرين صالح محمد صلاح الدين: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٢، ج ٣، ٢٠١٨م، ص ٢٦٣

(٢) كرار محمد حسن: دور أساليب إدارة التكلفة استراتيجيا في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠٢٣م، ص ٢٣١.

(٣) نوال نصر: الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الضيافة، عين شمس، نوفمبر ٢٠٢٣، ص ١٧١.

(٤) ياسر محمد خليل: مرجع سابق، ص ١٣١

(٥) إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص ٣١ - ٣٢

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهنة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية)
أ.د/ أحمد نجم الدين عبيدناوس د/ إيمان أحمد حمام أمينة محمد نور الدين السيد

التعليمية فهي تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتبة لتطوير عمليات الانتاج مما أدى إلى اعتبارها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

ب - المعرفة: فالمؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في إثراء الخدمة التي تقدمها وتحسن الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستوى من الإنجاز المنشئ للميزة التنافسية.

ج - الجودة: أي القدرة على تلبية حاجة المستفيد، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة التعليمية مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المستفيدين أكثر رضا عنها.

د - الموارد البشرية: تعتبر من أهم الموارد بل هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية فالتميز لن يستند إلى مجرد امتلاك المؤسسة موارد مالية أو طبيعية أو تكنولوجيا بل يستند إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فإذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فلا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، فالمنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى الاعتماد على الموارد والكفاءات البشرية ذات القدرات العقلية الفائقة التي تحسن استغلال التقنيات الحديثة^(١). يتمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية وبعدها استراتيجيين هم في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعد الموارد البشرية من أهم المصادر الملائمة التي لها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا وكونها عنصر غير قابل للمحاكاة والتقليد من قبل المنافسين^(٢).

ه - الموارد المالية: هي مهمة جداً للمؤسسة وتحتل أهميتها في تعميق أنشطة المؤسسة وتوسيع نطاقها وذلك بالاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق

(١) أحمد نجم الدين عبيدناوس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية ببنها، عدد ١٠١، ج ١، ٢٠١٥، ص ١٣١.

(٢) مصلحة حسين محمد البرقي: تطوير أداء إدارات التعليم، مملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح، مجلة الفنون والآداب وعلوم النساءيات واجتماع ع ٦٦، ٢٠٢١، ص ٢٢٧.

الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

و - التفكير الاستراتيجي: إن تبني الفكر الاستراتيجي من قبل القيادات يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم التعليمية في ظل بيئات متغيرة وفي ظل امتداد المنافسة وتسارع التطور التكنولوجي كان لزاماً على المؤسسة التعليمية انتهاز التفكير الاستراتيجي الذي يمكنها من التفوق التنافسي لما له من إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، التمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة^(١).

تلجأ المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي حتي تتمكن من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة باعتباره أحد أساليب تحقيق المزايا التنافسية بتطبيق المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس مثل^(٢):

١ - استراتيجية القيادة في التكاليف من أجل تقليل كلفة الخدمة المقدمة، استراتيجية التميز وتعدد بحالاتها لتشمل التمييز على أساس التفوق الفني والتميز على أساس الجودة والتميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر، وهناك أيضاً استراتيجية التركيز وتقوم على أساس تلبية تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من المستفيدين.

٤ - استراتيجيات الميزة التنافسية:

الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي وسيلتها للتعامل مع المؤسسات المنافسة وتحقيق أسبقية على المدي القريب والبعيد وبصفة دائمة^(٣).

(١) أحمد نجم الدين عيادروس: مرجع سابق، ص ١٣١
(٢) ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: الذكاء الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢م، ص ١٠٩
(٣) محمد عبد الله محمد عبد الله: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ١، ٢٠١٩م، ص ٣٠٢.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) **أ.د/ أحمد نجم الدين عبيدناوس د/ إيمان أحمد حمام أميرة محمد نور الدين السيد**

ويمكن للمؤسسة التعليمية اتباع هذه الاستراتيجيات من أجل تحقيق المزايا التنافسية ومن خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختيارات المتعلقة بما تقدمه من قيمة وطبيعة القطاع المستهدف منه، ويوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

١ - استراتيجية القيادة فى التكلفة:

وتتمثل قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج مخرجات تعليمية بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى مما يؤدي فى النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وتحقيق هذه الميزة من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها المادية والبشرية^(١).

٢ - استراتيجية التمييز:

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية بعد الدراسة المتأنية لحاجات وتفضيلات المستفيدين لتحديد جدوى إضافة سمات تميز الخدمة الفريدة، وبالتالي تمكن المؤسسة من كسب ولاء العملاء وارتباطهم بسبب السمات المميزة لها. وتتعدد مجالاتها لتشمل التمييز على أساس التفوق الفنى.

والتمييز على أساس الجودة والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر^(٢).

وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها ويستند ذلك إلى عوامل تدعى عوامل التفرد ويمكن تحقيق ذلك فى المؤسسة التعليمية من خلال الأنشطة والأساليب التى تم استخدامها لتحقيق جودة المنتج والعمليات والخدمات التعليمية المقدمة والتحسين المستمر فى معدل الأداء^(٣).

٣ - استراتيجية التركيز:

(٣) مصلحة حسين محمد البارقي: تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج ٦٦، ع ٦٦، ٢٠٢١، ص ٢٢٥.

٢ - ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: الذكاء الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢، ص ١٠٩.

٣ - مصلحة حسين محمد البارقي: مرجع سابق، ص ٢٢٦.

وتقوم هذه الاستراتيجية فى المؤسسات التعليمية على أساس تلبية تعليمية وخدمية وبحثية لمجموعة من المستفيدين، وهي تركز على هدف محدد مما يجعلها أكثر استهدافاً وأهمية عن مجموعة المستفيدين.
ولهذه الاستراتيجية بعدان^(١):

١ - التركيز على التكلفة: من خلال تخفيضها إلى أدنى حد ممكن ويتم تقديم منتج تقل تكلفته قياساً بمنتجات المنافسة أو أن تركز المؤسسة على تقديم منتج عال فى نوعيته بالمقارنة مع منتجات المنافسة.

٢ - التركيز على شريحة أو مجموعة محددة من المستفيدين لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون فى خدمات مميزة.

٥ - أبعاد الميزة التنافسية:

المرونة التشغيلية: وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التى قد تحدث فى تصميم المنتجات وإحداث التعديلات عليها والانتاج الكافى منه^(٢).

- **المرونة:** تعتبر المرونة السلاح الفعال فى المنافسة بين المؤسسات إذ تتضمن القدرة على تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة فى تطوير الخدمات القائمة بالإضافة للاستجابة إلى حاجات ورغبات العملاء^(٣).

اليقظة التنافسية: وذلك بتوفير المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل الحفاظ على البقاء والتميز^(٤).

الإبداع والابتكار التنافسي: والمقصود به طبيعة التطورات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجات سوق العمل ومن ثم تحقيق الميزة، ويمكن تحقيقه من خلال

^١ - عبد الله عبد العزيز الغليقة، تعزيز الميزة التنافسية فى المدارس العالمية فى ضوء استراتيجيات التنافسية العامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج ١٤، ع ٣، ٢٠٢١، ص ١٦٧٤

^(١) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور النشارك المعرفي فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧، ٢٠٢١، ص ٦٦٥

^(٢) إسماعيل يحيى التكريتي: دور الابتكار المحاسبي فى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة جرم للبحوث والدراسات، مج ١٧، ع ٢٤، ٢٠١٦، ص ٦٨٣

^(٣) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: المرجع السابق، ص ٦٦٥.

إيجاد الفرص الجديدة فى البيئة الخارجية و الإبداع والابتكار ومراقبة أنشطة المنافسين ومتابعتها وسرعة الاستجابة^(١).

- الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency

وتتجسد الكفاءة فى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتتجلى الكفاءة فى الانتاجية العالية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة وكلما ارتفعت الكفاءة الانتاجية للمؤسسة مقارنة بكفاءة المؤسسات الأخرى كلما استطاعت تحقيق المزايا التنافسية^(٢).

- الجودة المتفوقة:

تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات وتساعد الجودة المتفوقة فى تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد^(٣).

- الاستجابة السريعة للمستفيدين:

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وهذا يتطلب التركيز على ثلاث شروط^(٤):

- التركيز على العملاء من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

- التركيز على وقت الاستجابة.

(٤) أحمد نجم الدين عىداروس: مرجع سابق، ص ١٣٠.

(٥) إبراهيم حنش سعيد الزهراني: أثر الرشاقة الاستراتيجية فى تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم – دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤ ، ع ١٤ ، ٢٠٢٢م، ص ١٠٦.

(١) إيمان محمود محمد عبد النعيم: الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان – دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤٤ ، ع ٤٤٠ ، ٢٠٢٠م، ص ٧١

(٢) وردة برويس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ع ٦٤ ، ٢٠١٩م، ص ١٧٥

مما سبق يتضح أن أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي تتمثل

في:

١ - **ترشيد النفقات:** وتعني تقليل التكلفة الخاصة بالعملية التعليمية وما تقدمه من خدمات، وكذلك التوظيف الفعال للموارد والطاقات التي تمتلكها المؤسسة التعليمية.

٢ - **الإبداع:** ويعتمد على إنتاج أفكار جديدة وإيجاد حلول جديدة لما تعاني منه المؤسسة التعليمية وفي ضوء المتاح من الموارد.

٣ - **الجودة:** وتعني ما تقدمه المؤسسة التعليمية من خدمة تطابق المواصفات العالمية بسهولة ويسر.

٤ - **المرونة:** ويؤكد هذا البعد على سرعة الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل ويترتب على ذلك أحياناً تغيير الخطط والاستراتيجيات طبقاً لمتطلبات البيئة الجغرافية والمجتمع المحلي والعالمي.

٤ - **الإلتزام بالتوقيت الزمني والالتزام بالوقت المحدد وسرعة تطوير الخدمة والعمل المكثف على تقليل وقت الإنجاز.**

٥ - متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

- والجدير بالذكر أنه لا يكفي أن تكون المؤسسة التعليمية ذات ميزة تنافسية متميزة أو خدمات تعليمية فريدة بل ينبغي أن يكون المستفيدون على علم بتلك المزايا وكذلك مستوى جودة الخدمات التعليمية والتربوية التي تقدمها المؤسسة وذلك من خلال قاعدة تسويقية أساسية، ولذلك فالتسويق له دور مهم في فهم احتياجات المستفيدين وكذلك متطلبات المجتمع والعمل على تلبيتها^(١).

(1) Mahesh.u. Daru., Total quality management (TQM): Astrategg for competitive advantage. International journal or research in it and management. Vol (6), No (9), 2016, p : 54.

ويمكن إرساء ثقافة التميز من خلال تحقيق التميز على ثلاث مستويات^(١):

١ - التميز من خلال ثقافة الاستكشاف والتركيز على البحث والحصول على براءات الاختراع بالإضافة إلى تشجيع ودعم المشاركة في مشاريع البحث مع المؤسسات الأخرى.

٢ - التميز من خلال ثقافة الجودة والتأكيد على ذلك عبر جميع مستوي المؤسسة مع ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتنمية هذا التميز وتقوية الحافز.

١- التميز في ثقافة مع المجتمع ومع المنظمات الأخرى ومع الدولة وذلك في إنجاز المهام والمشاريع المختلفة وعلى جميع الأصعدة وهي ثقافة تسعى إلى تكوين شراكات ذكية تعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى العالم المحيط به. وتأسيساً على ما سبق فإن تحقيق ميزة تنافسية في الإدارات التعليمية يركز إلى:

- ثقافة وقيم الإدارة ويقصد بها مجموعة من القيم والمبادئ التي تغرسها القيادات في مختلف المستويات الوظيفية بحيث تسهم هذه القيم في زيادة إيمان ودافعية العاملين لزيادة مستوي التنافسية.

- تعظيم الاهتمام بالموارد البشرية المحكومة.

- القدرة على التطوير والاستفادة من تجارب الآخرين.

- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب وخصائص المستفيدين.

ثالثاً: أهمية الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية:

من كل ما سبق نستطيع أن نستخلص حقيقة مفادها أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع الذي يعبر عن طاقة هائلة تنمو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الخبرة والتفرد بحيث تشكل إضافة حقيقية للمؤسسة التعليمية.

ولا يمكن أن يتحقق الإبداع أو يرتقي في بيئة تتسم بالفساد أو الأهالي، فالإبداع لا يتحقق إلا في بيئة آمنة، عادلة متطورة ومن هنا يظهر أهمية مدخل

(١)- حسنية ملاس: ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٧ ، ع ١ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٨

الحوكمة الإلكترونية حيث تساعد الشفافية لمبدأ من مبادئ الحوكمة على خلق مناخ ملائم للإبداع، وهي بذلك تعمل على أبعاد كل السلوكيات غير السوية داخل المؤسسة التعليمية وتزيل الغموض فى أساليب العمل وإجراءاته مما يزيد من درجة الثقة بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها، فهي تأكيد على مصداقية المؤسسة التعليمية من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية^(١).

وتعد الشفافية من أهم ركائز تحقيق الميزة التنافسية وتكون من خلال:

- فهم عمل ورؤية المؤسسة.

- إنجاز الغايات الملموسة.

- العمل الأفضل وبأقل تكلفة.

- الاستغلال الأمثل للموارد.

كما تساهم المسائلة التربوية فى النهوض بجودة التعليم من خلال إحساس العاملين بالمسائلة وأن هذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتطوير والتحسين وبالإضافة إلى التمكين الذي يساهم فى تجويد الخدمة المقدمة وتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وختاماً .. فإن إرساء ثقافة الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية مرهون بوجود ثقافة ملائمة تتكون من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التى تدعم تلك الميزة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني قيم الحوكمة مثل الاتصال والشفافية والثقة والتمكين والمسائلة والعمل كفريق واحد^(٢) تختلف أبعاد الميزة التنافسية باختلاف طبيعة عمل المؤسسات والأهداف:

(١) حسبية ملاس: ثقافة التميز فى المنظمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، مج ٧، ع ١٤، ٢٠٢٠، ص ٢٣٣.

(٢) حسبية ملاس: المرجع السابق، ص ٢٢٧

رابعا الواقع في مصر الجهود المصرية المبذولة:

أكدت العديد من الدراسات التربوية أن الواقع التعليمي في مصر يمتلئ بالعديد من المشكلات منها على سبيل المثال: غياب الاستقرار وتضارب القرارات وعشوائية المشروعات الإصلاحية والتجريدية^(١).

وتؤكد دراسة أخرى إلى أن الزيادة المطردة في أعداد المقيدين بمراحل التعليم المختلفة سنوياً والتي لا توازيها زيادة في أعداد المدارس وبالتالي تزداد كثافة الفصول والتي تعتبر واحدة من المشكلات المزمنة التي تواجه نظام التعليم في مصر بصفة عامة وفي مدارس التعليم الابتدائي بصفة خاصة ولذا يعتقد الكثير من الباحثين أن مشكلة الكثافة هي المشكلة الأم لكثير من مساوئ نظامنا التعليمي^(٢).

بالإضافة إلى ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي من بعض جوانب القصور التي تعترى النظام التعليمي والمتمثلة في غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم، حيث تعمل عناصر المتابعة والتقويم في غياب كامل للتنسيق بالإضافة إلى غياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي^(٣).

كما يعاني التعليم قبل الجامعي في من عدة أوجه قصور خطيرة أدت إلى انخفاض ترتبيه في مؤشر التنافسية الدولية لتدني مستوى الجودة في التعليم الحكومي وانخفاض الكفاءة الخارجية لنظام التعليم وضعف ارتباط التعليم بمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي^(٤).

وفيما يتعلق بالاتفاق والتمويل يشير أحد التقارير إلى أن مصر تواجه عقبة عدم الوصول لمعدلات التمويل العالمية اللازمة سواء فيما يخص نسبة الإنفاق على

(١) ازهار عبد العال مختار: التعليم قبل الجامعي: ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٣/٢٠١٢ ، مجلة بحوث ودراسات، مصر، ٨٧٤، ص ٩٥.

(٢) عدنان محمد قطيط: الارتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر، سيناريوهات استهدافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، عدد يونيو، مجلة ٢٦، ج ٣، ص ٥٨

(٣) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي - ٢٠١٤ ، ص ص ٦٦ - ٦٧

(٤) أحمد محمد نبوي حسب النبي: التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة العلوم التربوية، مج ٥٢، ع ١٧، ٢٠١٧، ص

التعليم من الانفاق الحكومي أو من الناتج القومي الإجمالي^(١). وعلى الرغم من كل ذلك بذلت مصر جهوداً حثيثة في مجال الإصلاح ورغبة في الوفاء بالالتزام الدستوري الذي يتضمن هدف الالتزام بالمعايير العالمية في جودة الخدمات التعليمية.

فقد اختص دستور ٢٠١٤ التعليم بالاهتمام في المواد من المادة (١٨ - ٢١) وتتضمن هذه المواد التأكيد على أن التعليم حق لجميع المواطنين يستهدف بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير بالإضافة إلى ترسيخ القيم الحضارية والروحية ومفاهيم المواطنة والتسامح وهو مجاني في مدارس الدولة ومعاهدها بالإضافة إلى التزام الدولة بتوفيره وفق معايير الجودة العالمية^(٢).

خامساً : نتائج البحث وتوصياته :

توصل البحث إلى العديد من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

١. للحكومة ركيزتين أساسيتين هما الالتزام والأداء.
٢. الحوكمة الإلكترونية آلية قوية في تحجيم الفساد الإداري من خلال بعدي الشفافية والمساءلة.
٣. تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٤. تؤدي تكنولوجيا الاتصال دوراً تحويلياً في الحوكمة.
٥. الميزة التنافسية تتحقق عندما تتميز المؤسسة التعليمية بقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة.

(١) جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقييم سياسة مجانية التعليم قبل الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية، أبريل ٢٠١٤، ص ٣٦

(٢) جمهورية مصر العربية، وثيقة الدستور المصري، المطابع الأميرية، ٢٠١٤، مادة (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١).

٦. جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.
٧. تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالات البحث عن الفرص الهائلة وذلك يستدعي معرفة المصادر المستمدة منها.
٨. الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وخصوصاً الطلاب.

توصيات البحث:

١. العمل على توفير دليل إجراءات خاص بالحكومة في الإدارات التعليمية يعزز الشفافية والمشاركة والتمكين والمساءلة.
٢. تطوير البيئة التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الانترنت والبرامج المختلفة.
٣. ضرورة العمل على نشر الثقافة الإلكترونية وتوعية المواطنين والعاملين بجدوي أهمية المشاركة الإلكترونية بمعنى دحض الثقافة الإدارية السائدة التي تمثل الخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
٤. ضرورة اعتماد الحكومة الإلكترونية في كل الإدارات التعليمية كنظام إداري يسعى إلى إزالة كل العقبات التي تقف حائلاً أمام التطور والإبداع مرتكزاً إلى معطيات العصر من تطور تكنولوجي وتطور تقني ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.
٥. التأكيد على أهمية امتلاك المؤسسة التعليمية لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة لما لها من أهمية قصوي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
٦. من المهم جداً التسويق للميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة التعليمية والإعلان عنها.

٧. تهيئة كل العاملين بالمؤسسات التعليمية لتبني ثقافة التنافسية.
٨. تطوير قدرات القيادات التعليمية حتي يتسني لهم توظيف مهارات العاملين معهم، بما ينفع صالح الإدارة التعليمية.
٩. دمج ونشر التنافسية فى المراج التدريبية التى يتلقاها القيادات والعاملين بالإدارات التعليمية بهدف تطوير قدراتهم وإكسابهم مهارات التفوق والتميز.
١٠. توجيه القيادات إلى الأنظمة والأنماط الإدارية الحديثة التى تدعم أفكار إبداعية كالميزة التنافسية.
١١. الاستفادة المثلي من مصادر الميزة التنافسية ومحاولة تبني استراتيجياتها فى الإدارة التعليمية.

المراجع العربية

١. إبراهيم حنش سعيد الزهراني: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم - دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ١٤، ٢٠٢٢م.
٢. إبراهيم عباس الزهيري: اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج ٥٢، ٢٠١٨.
٣. أحمد محمد نبوي حسب النبي: التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة العلوم التربوية، مج ٥٢، ١٤، ٢٠١٧.
٤. أحمد نجم الدين عيادروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية ببنها، عدد ١٠١، ١٤، ٢٠١٥.
٥. ازهار عبد العال مختار: التعليم قبل الجامعي: ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٢/٢٠١٣ ، مجلة بحوث ودراسات، مصر، ٨٧٤.
٦. إيمان عبد المحسن زكى : الحوكمة الالكترونية مدخل إدارى متكامل ، المنظمة العربية للقيمة الإدارية ، ٢٠٠٩.
٧. إيمان محمود محمد عبد النعيم: الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤٤، ٤٤، ٢٠٢٠م.
٨. بهاء الدين عمار: " تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ٢٠١٩م.

٩. بهاء الدين عمار: "تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالقاهرة، ٢٠١٩م.
١٠. بيومي محمد ضحاوي ، رضا إبراهيم المليجي : دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١١م ص ٥٧.
١١. جمال علي الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة اسيةط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، المجلة التربوية ، العدد التاسع والسبعون ، ٢٠٢٠.
١٢. جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقييم سياسة مجانية التعليم قبل الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية، أبريل ٢٠١٤.
١٣. جمهورية مصر العربية، وثيقة الدستور المصري، المطابع الأميرية، ٢٠١٤، مادة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١).
١٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
١٥. حسية ملاس: ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، مج ٧، ١٤، ٢٠٢٠.
١٦. حمداوي وسيلة : استراتيجية التأهيل التنظيمي والاداري للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ٢٩ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٩.

الحوكمة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
د/ أحمد نجم الدين عبيدناوس د/ إيمان أحمد حمام أميرة محمد نور الدين السيد

١٧. خالد نظمي قرواني : مدى محاربة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٤، ع ١٠، ٢٠١٦.
١٨. رضا إبراهيم المليجي : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١.
١٩. سامية خرخاش وآخرون : حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي ٢٠١٧/٢٠٢٢ ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مجلد ١٤، ٢٠٢١.
٢٠. سعدية الشرقاوي ، زينب السماحي : سيناريو مقترح لهندسة مؤسسة رياض الاطفال بمحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العلمية بكلية التربية والطفولة المبكرة ، جامعة بورسعيد ، ع ٢٠، ٢٠٢١.
٢١. سعيده بولطيف، سامية لحول: مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٠، ٢٠١٧.
٢٢. سليمة بن حسين : الحوكمة .. دراسة في المفهوم ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، عدد ١٠، ٢٠١٥.
٢٣. صافية بومصباح ، رانيا تناح : جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية : دراسة ميدانية في مقر ولاية بو عريج ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، ع ٤، ٢٠١٦.
٢٤. صلاح الدين بكار : أساليب تطبيق الحوكمة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١.
٢٥. عادل أحمد الشلفان : دور الحوكمة والشفافية ص ١١٨ في الحد من الفساد الإداري ، المجلة العربية للإدارة ص ٤١، مرجع سابق ، مج ٤، ع ١، ٢٠٢١.
٢٦. عادل بن عابد الشمري: واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٠، ع ٣، ٢٠١٨.

٢٧. عبد السلام حتاملة ، كايد سلامة : درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسة والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الادران، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس، ١١(١) ٢٠١٧.
٢٨. عدنان محمد قطيط: الإرتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر، سيناريوهات استهدافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، عدد يونيو، مجلة ٢٦، ج ٣.
٢٩. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧، ٢٠٢١.
٣٠. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧، ٢٠٢١.
٣١. عمر فريد ، ياسين بوبكر : القيمة المضافة لتفعيل الحوكمة الالكترونية بدل الحوكمة الكلاسيكية في المصارف لاحتواء ظاهرة تبييض الأموال – دراسة مقارنة ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر، ع ١٠، ج ٢، ٢٠١٧.
٣٢. فاتح أحمية : الحوكمة الإلكترونية – إطارها المفاهيمي والتنظيمي ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية – حال البلدان العربية ، ٢٠١٤.
٣٣. فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ص ٤٣٠ ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ج ٢، ع ١٧٢، ٢٠١٧.

الحوكمة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية)
د. أحمد نجم الدين عبيد الله / د. إيمان أحمد حمام / أمينة محمد نور الدين السيد

٣٤. كرار محمد حسن: دور أساليب إدارة التكلفة استراتيجيا في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠٢٣ م.
٣٥. لبنى محمود عبد الكريم: تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٣٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣.
٣٦. محمد السيد على الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.
٣٧. محمد المسل : ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ٣٣ (١٠)، ٢٠١٧.
٣٨. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، ط ٥ ، ١٩٣٩ م.
٣٩. محمد حسن بشير : الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية – المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – العدد السادس – المجلد الثالث مارس ٢٠١٩.
٤٠. محمد عبد الله محمد عبد الله: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ١٤، ٢٠١٩ م.
٤١. محمد عيد عتريس: رؤية مقترحة لإدارة الفجوة بين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر وتقارير بعض المنظمات الدولية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٠٣ ، رابطة التربويين العرب.
٤٢. مدحت محمد أبو النصر : الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١٥.

٤٣. مريم يحياوى ، زينب حرمر : الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية ، مجلة التميز الفكرى للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ع ٨ ، ٢٠٢٢ .
٤٤. مصلحة حسين محمد البرقي : تطوير اداء ادارت التعليم ، مملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح ، مجلة الفنون والادب وعلوم النسائيات واجتماع ع ٦٦ ، ٢٠٢١ .
٤٥. منال العرينى: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد ٣ ، ع ١٢ ، ٢٠١٥ .
٤٦. منال حسين الحميدى : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ، مجلة كلية التربية ببنها ، ح ١ ، ع ١١٠ ، ٢٠١٧ .
٤٧. مهدي صالح وآخرون : تأثير الحوكمة الالكترونية في جوده التدقيق بحث تطبيقي في المنظمات الاقتصادية ، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد ٢٥، عدد ١١ .
٤٨. نسرین صالح محمد صلاح الدين: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي فى محافظة مسقط سلطنة عمان، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٢ ، ج ٣ ، ٢٠١٨ م .
٤٩. نهلة عاشور سفر مراد المؤمن : فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الالكترونية لدى مديري المدارس المتوسطة فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٧ .
٥٠. نوال نصر: الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الضيافة، عين شمس، نوفمبر ٢٠٢٣ .

٥١. هناء صلاح عبدالحليم عمر: اليات تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الاطفال بمصر، مجلة دراسات في الطفولة والتربية جامعة أسيوط، ع ١٨، ٢٠٢١، ص ٤٩٢.
٥٢. وردة برويس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ع ٦، ٢٠١٩م.
٥٣. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠.
٥٤. وزارة التربية والتعليم قرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بشأن انشاء الهيئة القومية لضمان دودة التعليم والاعتماد
٥٥. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي - ٢٠١٤.
٥٦. ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: الذكاء الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢م.
٥٧. ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، ٢٠١٩.

المراجع الأجنبية:

- 58- Alaa Aldin, Al Athmay : Demographic Factors as Determinants of e-governance Adoption, Field Study in The United Arab (UAC), Transforming Government People Process and Policy, Vol. 9, No. 2, 2015.
- 59- Benitez – A et al : interplay of erlational and contractual governance in public –private partnerships :the mediating role of relational norms , trust and partners, contribution international journal of project management , vol 36,issue3,2018,P430

- 60- C.R. Sparabhu, E. : "Governance Concepts and Case Studies", Eastern Economy Edition, Second Edition, New Delhi, India, 2012, p. 16.
- 61- Emad Abu-shanab & Raya Al- Dalou : An Empirical study of E-participation levels in Jordan, international journal of information systems and social change , volume 7 issue1. January march 2016,P:64
- 62- Fakeehrk, A. : The E-governance (E-Gov) information Management Models', International, Journal of Applied Information Systems, Volume, 11, 2016, p. 10.
- 63- [http:// portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl)
- 64- Kumer et al. : E-governance in India : Definitions, Challenges and Solutions, ar xiv Preprint ar xiv 1411, 1876, 2014, p. 6.
- 65- Mohammed Al helih & tamaranasereddin : the application of quality assurance criteria in light of governance principles , themidelle East university as model, international journal of management vol 10, issup4,2019,P185
- 66- Nirmaljeet singh kalsi , ravikiran astrategic framework for good governance through- governance optimization .Acase study of Punjab in india programe : electronic library and information systms . vol49 no(2)2015 P:171
- 67- Sujata Santosh, Jyotsna Dikshit : Reforms through E-Governance in Distance Education in India, Asian Journal of dicctance Education, Vol. (13), No. (2), 2018, P:83
- 68- World Bank : Governance , Management , and Accountability in secondry Education in Sub-saharan A Frica . washing , D.c: thworld bank ,2008,P:8
- 69- Nthambi, Jana: The effect of competitive stratagies on performance of privet primary schools in Nairobi , African Journal of education practice, 1 (2), 2016 – pp53-73

- 70- Al Shobaki, M.S., & Naser, S.S.A The role of practice of Excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage to institutions of higher education faculty of engineering and information technology at AlAzhar university in Gaza a Model international journal of digital publication technology, 1 (2), 2017.
- 71- Billur celik : the effect of decision making skill training programs on self – esteem and decision – making styles , Eurasian journal research , (65),2016 , P:260
- 72- Firman, F et all: Effect of organizational learning and innovation on competitive advantage of higher education in Padang. Advances in economics, business and management research, volume 64 , 2019, p:659
- 73- <http://www.alnoor.se/article.asp> 1/9/2022.
- 74- Khanna ,R,& khanna ,v,Actitcal Appraisal of e governance in rajasthan state with special refrance to tribal disrrict gungatpur, rajasthan india omni science amulti –disciplinary journal 7(3) 2018 , P:1.
- 75- Krskove Jana, Baumann, Chris: School Dicrplins, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.
- 76- Lieberman, M.2021 : is competitive advantage intellectually sustainable? Available at: <http://strategicmanagemientreview.net> 1-2-2023