

العوامل المؤثرة في إستدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة (فلسطين)

Factors affecting the sustainability of the competitive advantage of secondary schools in Gaza Governorate

محمد عبد المجيد عساف *

وزارة التربية والتعليم/ فلسطين

تاريخ الإرسال: 2021/06/25 تاريخ القبول: 2021/10/31.

محص: هدفت الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال تحديد المخاطر المتسببة لفقدان المدارس الثانوية بمحافظات غزة لميزتها التنافسية، وتحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج النوعي (الكيفي)، باستخدام مقابلة هاتفية شملت (3) أسئلة معمقة تخللها تفسيرات وتحليلات حول العوامل، وقد شملت العينة (14) مديراً ومديرة من محافظة غزة (شرق، غرب).

وقد أظهرت النتائج أن (المحتوى الأكاديمي)، هو المجال الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، أن (القصور الذاتي)، هو أكثر المخاطر المتسببة نتيجة لفقدان الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، في حين تنوعت المتطلبات اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية تم تصنيفها إلى: (التركيز على التنافس، التحسن المستمر، تقييم الموارد). وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المدارس الثانوية بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة والمطالبة بفتح باب الحرية أمامها لإطلاق مبادراتها النوعية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، متطلبات الإستدامة، المدارس الثانوية.

* المؤلف المرسل: pro_tahar@yahoo.fr

** البريد الإلكتروني للمؤلف الثاني: chainounesidaamar@gmail.com

Abstract: The study aimed to identify the factors affecting the sustainability of the competitive advantage of secondary schools in Gaza Governorate by identifying the risks that cause secondary schools in Gaza governorates to lose their competitive advantage, and to determine the requirements for the sustainability of the competitive advantage of secondary schools in Gaza governorates, To achieve this, the researcher followed the qualitative approach, using a telephone interview that included (3) in-depth questions punctuated by explanations and analyzes of factors. The sample included (14) managers and managers from Gaza Governorate (East and West).The results have shown that (academic content) is the field that is most guaranteed to maintain the competitive advantage of the secondary school, that (inertia) is the most common risk as a result of losing the competitive advantage of the secondary school, while the requirements for the sustainability of the competitive advantage of secondary schools have been classified into Focus on competition, continuous improvement, resource assessment. The study recommended increasing the interest of secondary schools by making the continuous improvement of their academic programs and approved policies, and the demand to open the door to freedom for them to launch their specific initiatives.

Keywords: Competitive advantage, sustainability requirements, secondary schools.

مقدمة:

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانه مهمة في كل من مجالي التربية والإدارة، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية تلي تحقيق المؤسسة (ربحية- سمعة طيبة- خدمة) متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة (هارفرد) حيث اعتبر هذا المفهوم بمثابة نقطة أساسية وهي العامل الأكثر أهمية والمجدد لنجاح أي مؤسسة (الدهدار، 2006، ص91).

وفي هذا الإطار واجهت المؤسسات الخدماتية بشكل عام والتربوية بشكل خاص عدة مشكلات ناجمة عن الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة في ظل تراجع الموارد المالية، الأمر الذي دفعها-المؤسسات-للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، والنظر باهتمام إلى المعدلات القياسية في الأداء، وحشد القدرات الاستراتيجية والموارد للتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل بها(علي، 2013، ص2).

ولعل أهم المؤسسات التربوية حرصاً على تغيير ممارساتها وإعادة التفكير المستمر في أنشطتها ومعايير الكفاءة الداخلية لها، هي المدرسة الثانوية لما تحمله من خصوصية في احتضانها لفئة الشباب، وشمولها على طلبة الثانوية العامة الذين دفعتهم الثقافة المجتمعية إلى التفكير في أن (الثانوية العامة) هي أداة تشكيل المستقبل.

وعليه، فرضت السمعة السوقية للمدارس الثانوية على إداراتها العمل باستمرار على تميز خدماتها، والحفاظ على كواردها البشرية وفعاليتها، وربط التأقلم البيئي بقدرتها التنافسية.(Khan& Matlay,2019, p772) حيث يشير مفهوم الميزة التنافسية في المدرسة الثانوية إلى مجموعة العوامل غير السعرية التي تتيح للمدرسة فرصاً ومنافعاً للطلبة تزيد عما يقدمه مثيلاتها، والتي تؤكد تميزها واختلافها استناداً إلى مجموعة من المعايير تبقّيها على قيد الاستمرار والصمود في بيئة مضطربة(حسن، 2018، ص582).

وعلى هذا الأساس وبشكل غير مباشر جاءت المدارس الثانوية في محافظات غزة لتحقيق مميزات تختلف عما هو متاح في التعليم العام من حيث العوامل الداخلية التي تجعلها مقبولة اجتماعياً وأكاديمياً، ومن خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية لها، والتي تتمثل في: (الكفاءة الأكاديمية- الجودة الإدارية والتعليمية- التجديد والمواكبة- الاستجابة لحاجات المستفيدين).

يعد مجتمع المحافظات الجنوبية لفلسطين من أكثر المجتمعات عرضة للطوارئ والأزمات الناجمة عن قلة الإمكانيات أو الحصار أو الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة التي أدت إلى تدمير البنية التحتية الخدماتية، وعليه كان قطاع التعليم في أكثر القطاعات احتياجاً لاستدامة الميزة التنافسية لمؤسساته، وإيجاد نظام تربوي يستجيب للتحديات الراهنة ويستبق التفكير في المستقبل.

وعطفاً على ما سبق، وفي ضوء الظروف الحالية التي تمر بها المدارس الثانوية من تحديات، آخرها انعكاسات جائحة كورونا على مستوى الأداء والحفاظ على الميزة التنافسية والسمعة السوقية لها، وفي ظل ما أثبتته بعض الدراسات ضعف استعدادات هذه المدارس لمواجهة الأزمات والكوارث والتغيرات البيئية، مثل دراسة عساف (2020) والشاعر (2019)، كان من الضروري البحث في كيفية المحافظة على الميزة التنافسية من خلال العوامل المؤثرة فيها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل الظروف الاستثنائية التي تعيشها المجتمعات بشكل عام، والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص تعمل المدارس الثانوية في ظروف صعبة أثرت فيها عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وحدثت من البدائل وكرست الكثير من التناقضات، الأمر الذي أدى إلى وجود ضعف في الميزة التنافسية على المستوى المحلي، وفرضت حالة من المفاضلة بين بعضها.

وعليه، كان للمحافظة على استدامة الميزة التنافسية في إدارة المؤسسة التعليمية يتطلب الاستجابة للتغيرات والتعرف إلى قدرة المنافسين الآخرين وتحليل مواقفهم والحفاظ على المورد البشري المحقق لميزتها.

لم يكن من الصعب تحديد سمات المدارس الثانوية التي تعتمد في فلسفتها على تحسين الكفاءة، لكنها واجهت الصعوبة في الوقت المخصص لذلك وفي الخروج من بوتقة النمطية مع وجود بعض التحسينات، خاصة بعد انتشار جائحة كورونا. فالتحدي الذي يرتبط بالتحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية هو المزج بين ثقافة المدرسة الثانوية وهيكلها البنائي لتحقيق ميزة خاصة بها تستقطب المستفيدين وتحقق الفائدة، ولكن مع مرور الوقت وكثرة التحديات قد تفقد بعض المدارس الثانوية ميزتها التنافسية، ومن هنا جاءت فكرة الورقة لتجيب عن الأسئلة التالية:

-ما المخاطر المسببة لفقدان المدارس الثانوية للمزايا التنافسية؟

-ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية؟

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في:

-تحديد المخاطر المتسببة لفقدان المدارس الثانوية بمحافظات غزة لميزتها التنافسية.

-تحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية متغير الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية التي ترتبط بمواردها، وهو أمر يستدعي الاعتبار أنها مفهوم يتجاوز النظر إلى الإمكانيات إلى النظر إلى جميع القدرات التي تتميز بها عن غيرها خاصة إذا ما اعتبرنا أن المدرسة بشكل عام مجتمع تعلم القرن الحادي والعشرين وهي بشكلها الحالي أبعد ما تكون عن أن تصبح قادرة على إدارة التغير وإحداث التغيرات العميقة في بنيتها وتركيبها وآلياتها.

كما تأتي الأهمية من حساسية مضمون ومكانة المدارس الثانوية في السلم التعليمي من ناحية، والتعويل عليها في تحسين العملية التعليمية وتجويد من مخرجاتها والحفاظ على مكانتها وقبولها الاجتماعي من ناحية أخرى في ظل التحولات التي كان أحدثها جائحة كورونا.

قد تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارة التعليمية من خلال آراء مديري المدارس الثانوية، في متطلبات استدامة الميزة التنافسية، والسعي لتحقيقها.

مصطلحات الدراسة:

المتطلبات:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: " مجموعة المقترضات واللوازم والركائز التي تعتمد عليها المدرسة الثانوية للحفاظ على ميزتها التنافسية والتي تفضلها عن غيرها "

الميزة التنافسية:

يعرفها القطب (2012، ص80) بأنها: " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها" .

ويعرفها (Porter,1998, p48) بأنها: " اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع “، ويعرف الباحث استدامة

الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية **إجرائياً** بأنها: " الأسلوب الذي يتمكن فيه القائمين على المدرسة من الحفاظ على سمعة المدرسة وتوجيه المؤسسة بالانتقال من مجرد العمليات الروتينية اليومية إلى العوامل الديناميكية القادرة على تحقيق التغير المميز والمقبول".

المدارس الثانوية:

"هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرعي العلمي والعلوم الإنسانية ومدتها سنتان، ويعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011، ص10).

محافظات غزة:

عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) بأنها: " جزء من السهل الساحلي، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: (محافظه الشمال- محافظة غزة - محافظة الوسطى – محافظة خان يونس- محافظة رفح)".

حدود الدراسة:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظات غزة من خلال: (تحديد المخاطر المسببة لفقدان المدارس الثانوية بمحافظات غزة لميزتها التنافسية، وتحديد متطلبات الاستدامة).

الحد البشري: عينة من مديري المدارس الثانوية.

الحد المؤسسي: المدارس الثانوية الحكومية.

الحد المكاني: محافظة غزة (غرب، شرق)

الحد الزمني: سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال شهر ديسمبر من العام 2020.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في مؤسسات الأعمال، لكن – في حدود علم الباحث- لم تتعرض أي منها إلى المدارس الثانوية، وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه الدراسات:

دراسة أبو زعيتر (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانتي (متطلبات الميزة التنافسية – ممارسة التخطيط الاستراتيجي) على عينة مكونة من (145) عضو هيئة تدريس من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية)، وقد أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفرا العينة كانت كبيرة عند وزن نسبي (74.27%)، جاء خلالها مجال (التركيز على التنافس) في المرتبة الأولى، وأن درجة التقدير الكلية لممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة جداً عند وزن نسبي (86.60%)، حيث جاء مجال (صياغة الرؤية والرسالة) في المرتبة الأولى، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداءهم للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.249).

دراسة حسن (2018) هدفت التعرف إلى مفهوم القدرة التنافسية، وأهم محدداتها في التعليم الثانوي الفني، وكيفية الاستفادة من خبرات كل من (اليابان- أمريكا) في تحسين القدرة التنافسية للمدارس من خلال التعرف إلى المشكلات التي تواجهها في مصر. ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، واعتمدت على تحليل العالمي للسياسة التربوية كأداة، وقد أظهرت النتائج أن أهم أسباب ضعف القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية في مصر: (عدم الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى، الفجوة التكنولوجية، عدم تسويق نتائج البحوث العلمية، ضعف التغذية الراجعة لخدمة الواقع العلمي) هناك تفوق للقدرة التنافسية للمدرسة اليابانية على الأمريكية بفعل عامل التركيز على قدرات الكلية الابتكارية.

دراسة عساف (2018) هدفت التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظة غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة

التنافسية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات، حيث تم توزيعها على (91) عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن (10 سنوات)، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)، حيث جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6%) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمتطلبات تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي).

دراسة الأسطل (2013) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لمعايير الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية حيث طبقت الدراسة على (51) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة أن هناك درجة ممارسة عالية لمعايير الجودة وأن الميزة التنافسية الغالبة كانت هي الكفاءة المتميزة بنسبة (84.2%)، وأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بلغت (0.636) بين ممارسة معايير الجودة والميزة التنافسية.

دراسة علي (2013) هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، حيث طبقت الدراسة على (131) عضو عامل في الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية واستدامتها بلغت 75%، كما أنه توجد علاقة طردية قوية بدرجة ارتباط (0.962) بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها.

دراسة فريحات (2011) هدفت إلى تحليل مستوى القدرة التنافسية في قطاع التعليم العالي في الجامعات النظامية الرئيسية باستخدام نموذج القوى الخمسة، وقد أظهرت النتائج أن القدرة التنافسية ليست قوية بشكل كبير حيث تمثل 68.1% وأن مستوى المنافسة الحالية يمثل 70.6%، بنما مستوى القيود والعقبات التي تحد من دخول منافسون جدد 73.8%.

دراسة موندرنا وآخرون (Mundra & Other, 2011) هدفت التعرف إلى العوامل التي توفر ميزة تنافسية مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية وموازنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة طبقت على (260) من مديري

الشركات، وأظهرت النتائج أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الميزة التنافسية وجودة الخدمات، كما أن الابتكار من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية، وأن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات وعزز تدفق المعرفة.

دراسة الدهدار (2006) هدفت إلى تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج أن (50%) من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط واضح لدى الإدارة العليا، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الملخصات حول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، نجد أنها ركزت على بيئات التعليم العالي وعلاقة الميزة التنافسية ببعض المتغيرات الأخرى مثل دراسة أبو زعيتر (2020)، والدهدار (2006)، ولعل أقرب هذه الدراسات لموضوع الورقة الحالية هي دراسة علي (2013) لكنها تختلف في المجال حيث كانت دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، ودراسة حسن (2018)، كما أن أغلب الدراسات التي تعلقت بالمتطلبات تناولت المؤسسات غير التعليمية، مثل دراسة عساف (2018)، موندرا وآخرون (2011)، كما اختلفت الدراسة الحالية في استخدام المنهج والأداة مع جميع الدراسات السابقة، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تختص بالمدارس الثانوية باعتبارها مؤسسات تحمل الاستثمار الخدماتي، وتستخدم المنهج النوعي، والمقابلة كأداة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل الفكرة، وبناء الأداة، وتفسير النتائج في إطار الواقع الفعلي، وما توصل إليه الآخرون.

الخلفية النظرية للدراسة:

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً خلال السنوات السابقة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد جوهر أداء المنظمة، لذلك تم توجيه العمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من تعدد التعريفات حول مفهوم الميزة التنافسية وتطوره التاريخي، والتي جاءت باختلاف الخلفية البحثية أو الغرض منه، إلا أن

هناك أمور عديدة تميزت بها معظم التعريفات، وهي أن: (الميزة التنافسية تنعكس على كفاءة الأداء أو ما يقدم من خدمة).

يعرفها (Diab, 2014, p140) بأنها: "قدرة المنظمة على جذب المستفيدين وبناء هيبية وقيمة لخدماتها، وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل" ويعرفها أبو بكر (142006): بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة"

وتتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في:

-تعطي المنظمة تفوقاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

-تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

-كون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

-كون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.(الغالبى وإدريس، 2009، ص67).

ويشير البعض إلى مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.وعلى ضوء ذلك فإن استدامة الميزة التنافسية على مستوى المدرسة الثانوية يكون أكثر ما يكون مرتبطاً بالأداء المتميز وصعوبة التقليد من قبل المدارس الأخرى، كما أن هناك خاصيتين رئيسيتين يجب أن تلازمان المؤسسة لتشير إلى استدامة الميزة التنافسية وهما: الاستمرارية في الأداء المميز، والقابلية للتقليد.

-الاستمرارية: وتشير إلى معدل استنزاف موارد المدرسة أو قدرتها المميزة.
-القابلية للتقليد: وتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو
الموارد التنافسية (Wheelen, 2008, p 13)

وعليه يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة الثانوية بوصفها
مخرجات لحالة التنافسية التي تمارسها المدارس التي يمكن أن تقود إلى تحقيق
الميزة التنافسية من خلال:

-الكفاءة المتميزة: فكلما كانت المدرسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات
المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية
الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج.

-الجودة: وهي ما يعول عليها في الحكم على رأي الطلبة وذويهم ومدى
رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة.

-التجديد: ويشمل التجديد كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات ونظم الإدارة
والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

-الاستجابة لحاجات المستفيد (الطالب): ويعتمد ذلك على أداء المهام بشكل
أفضل من المنافسين ليس فقط من حيث الجودة وإنما من حيث الزمن أيضاً
(الأسطل، 2013، ص46).

وعليه يرى (أبو هريبد، 2017، ص59)، أن استدامة الميزة التنافسية
للمنظمات، يتوقف على مجموعة من الاعتبارات، منها:

-أسس التنافس (الأصول والقدرات): حيث إن بناء الميزة التنافسية
واستدامتها يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل
توفر مهارات خاصة وذات قيمة للمستفيدين، أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة
قادرة على التنافس.

-ميدان التنافس: بحيث تحدد المنظمة اختياراتها من المنتجات أو الخدمات
التي يتم التنافس بها.

-طرق التنافس: أي بناء ميزة تنافسية، وإتباع استراتيجية لاستدامتها. وعلى
ضوء هذه الاعتبارات، يتم التميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ذكرها
المقادمة(2013)، في:

ميزة التكلفة الأقل: حيث تكون ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المرتبطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في مثل هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، ومن هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر تكاليف الأنشطة والنفقات الأخرى والتعلم من مطابقة المعايير المعمول بها.

ميزة التميز: حيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيدين يتعلق بها، وذلك من خلال عوامل التفرد، المرتبط بالتعلم وآثاره، والجودة الثابتة في العمليات. (المقادمة، 2013، ص27).

متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس:

إن حسن تعامل المدرسة الخاصة مع المخاطر التي قد تسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من آثارها الايجابية يمكن أن يعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر. ولكي تحافظ المدرسة على ميزتها التنافسية يمكنها إتباع الآليات التالية:

أولاً. التفكير الاستراتيجي: حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية للقيام وبممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتميز بالبصيرة النافذة، والاستشعار البيئي، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ومهارة الاختيار الاستراتيجي، والتجاوب الاجتماعي، والمعرفة الشاملة لمختلف جوانب المؤسسة وبيئتها ومتطلبات نشاطها(عساف، 2018، ص202).

وتتلخص أغراضه في خدمة المدرسة في المجالات التالية:

-تحديد المنحى الاستراتيجي الذي يقود إدارة المؤسسة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح، وهذا ما يستحب على المدرسة الخاصة في البحث عن سبل توجيه طاقات المعلمين لتحقيق أفضل النتائج.

-تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة، لأن التفكير الاستراتيجي هو النموذج الذهني له تأثير مؤكد على السلوك. وهو ما يستحب على المدرسة الخاصة من دراسة السوق التعليمي وحالة المدارس المنافسة.

-تمكين المؤسسة من تحديد الاستراتيجية الملائمة بتحسين الفجرة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل (يونس والهيبي، 2011، ص87).

ولكن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، تتمثل فبتوسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والرسالة، وعلى صعيد المدرسة الثانوية يجب أن تكون رسالتها ورؤيتها مختلفة تماماً عن نظائرها، وتهيئة بيئة محفزة للمفكرين والمبدعين في المؤسسة، وتحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات المستقبلية إلى واقع، وتشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة الرجعية بأداء مدارس رائدة وقائدة في نفس مجال العمل.(الدوري وصالح، 2009، ص77).

ثانياً. التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:

وذلك من خلال العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي: (الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للمستفيد). وهذا ما يتطلب من المدرسة الثانوية أن تقوم بتطوير الكفاءات والمعلمين المتميزين فيها، والتي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات السابقة، بشرط أن يمنح المعلم مقابلاً لتمييزه(مادياً- معنوياً) يشجع غيره، ويدفع الآخرين للاستقطاب والعمل في المدرسة.

ثالثاً. الاستثمار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم:

حيث إن المؤسسات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أمجادها، ولكنها تلك التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها(تطوير إجراءات جديدة)، ورفع مستمر للقيم الخاصة بالكفاءات المتميزة أو توليد كفاءات جديدة(علي، 2013، ص84).

وبموجب ما سبق، يعد التحسين المستمر في المدرسة الثانوية مجموعة عمليات لإدخال ابتكارات صغيرة على محتوى التعليم وجودته، بحيث تصبح الخدمة بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً تماماً عما تقدم المدارس الأخرى، ومن المواصفات المهمة للمؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر وضع العاملين فيها هدف التعلم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها(أبو زعيتر، 2020، ص422).

رابعاً.التكيف المنظمي: حيث إن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف الى القصور الذي تعاني منه المؤسسة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة(علي، 2013، ص88).

ولعل المدرسة الثانوية يمكنها أن تصنع الفرق!! بمعنى أنها يمكنها إذا وضعت التقويم الذاتي والجودة وشروطها في المقام الأول من اهتماماتها أن تقود التغيير والتكيف مع البيئة بالفعل من خلال وضع الجودة في مقدمة أهدافها،وفي سياق تنظيمها، وفي مناخها السائد ورفع مستويات الأداء الأكاديمي لطلابها، وزيادة الروابط بينا وبين البيئة المحلية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

اتبع هذا البحث الإجمالي، المنهج النوعي (الكيفي) الذي يركز على الحصول على البيانات عن طريق التواصل المفتوح والتواصل من خلال المحادثة أو المقابلة الداعمة للتقصي المتعمق، واستجواب المستجيبين بناء على ردودهم، حيث يحاول المحاور/الباحث فهم احساسهم ودوافعهم(الشيخ، 2018، ص23).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (45) (26 غرب غزة، 19 شرق غزة) حسب ما ورد في (الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم 2020/2019، 26)، وشملت عينة الدراسة (14) مديرا (7 ذكور، 7 إناث)، (8 من غرب غزة، 6 من شرق غزة).

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على المقابلة الهاتفية كأداة نتيجة لظروف جائحة كورونا، وهي نوع من المقابلات التي يعرفها (بختي، 2015: 14) بأنها: " محادثة بين الباحث والأشخاص المرتبطين بموضوع الدراسة، ويمكن ان تكون شخصية أو هاتفية أو عبر الحاسوب، أو عبر أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية، وتشمل مجموعة من التساؤلات التي يمكن تفسيرها للمستجيب، ومن ثم تسجيل الإجابات وتفريغها"

واشتملت المقابلة الهاتفية التي استهدفت (14) مديرا ومديرة، على (3) أسئلة معمقة، تم من خلالها وصف المشكلة وتحليل أبعادها، ومن ثم تسجيل الإجابات وتقريرها، وفيما يلي توضيح ذلك:

السؤال الأول: ما المجالات العامة التي ينبغي أن تحافظ عليها المدرسة الثانوية للحفاظ على ميزتها التنافسية؟

كانت إجابات أفراد العينة على النحو الموضح في الجدول (1)

جدول (1)

م	المجال	النقاش	العدد	درجة التأييد
1	المحتوى الأكاديمي	الاهتمام بالمحتوى العلمي كالرياضيات، والفيزياء، ومهارات الكتابة والمهارات الشخصية، واستخدام التكنولوجيا والتقييم وإدارة المعلومات.	14/12	85.7%
2	السلوكيات	ممارسة سلوكيات الأمانة والتعاون واحترام جهود الآخرين، واختلافات العمل، واحترام تنوع الثقافات، وتقدير اسهامات الأفراد، والقدرة على العمل الفريق	14/11	78.6%
3	مهارات أساسية	تدريس مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، والتفعل، ومهارات التحليل، والمسؤولية عن الأعمال، والقدرة على تعظيم المبادرات الفردية.	14/7	50%
4	التغيرات في المدارس نتيجة للآزمات	تضمنين تبني التكنولوجيا الجديدة (التعلم عن بعد)، وتشجيع التعلم النشط في مواجهة التعلم السلبي، وإعطاء المزيد من الوقت للتنمية المهنية خاصة في المجال التكنولوجي، وتوضيح معايير الأداء، والتعلم من خلال مشروعات حقيقية في واقعنا، وزيادة الشراكة والتعاون بين المدارس والمجتمع المحلي .	14/9	64.3%

من خلال الجدول (1)، يتضح أن 85.7% من أفراد العينة يعتبرون أن (المحتوى الأكاديمي)، هو المجال الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى النظرة المتوارثة حول حساسية المباحث العلمية في معدل الثانوية العامة، كما أن (المهارات الأساسية) جاءت الأقل ضماناً بنسبة (50%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هذه المهارات قد تكون موجودة سابقاً أو متعارف عليها لدى الطلبة.

السؤال الثاني: ما المخاطر المتسببة لفقدان المدارس الثانوية للميزة التنافسية؟

كانت إجابات أفراد العينة على النحو الموضح في الجدول (2)

جدول (2)

م	الخطر	التفسير	العدد	درجة التأييد
1	القصور الذاتي	وهو الوصول بالمدرسة إلى مرحلة عدم التأكد، وضياع الفرص المتاحة، والتسليم للتهديدات دون مقاومة، والفشل في تغيير استراتيجيات التعامل مع الظروف المتغيرة، وخير دليل على ذلك هو صعوبة التأقلم مع التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا.	14/13	92.8%
2	الجمود	نمطية صنع القرار، وروتينية العمل (التقيد باستراتيجيات قديمة) في ظل حالة من التوتر نتيجة لرفض التغيير، الأمر الذي قد يسبب تراجع في الميزة التنافسية الموجودة فعلا، والاعتراب عن المجتمع المحلي.	14/11	78.6%
3	الانسحاب	التراجع في القدرة على إدارة الصراع والضغوط عند المحاولة للاستجابة مع البيئة الخارجية، وانسحاب الانتماء للمدرسة من قبل العاملين، بحيث ينصب العمل في اتجاه التسيير فقط، وضعف إدراك أعضاء المجتمع المدرسي لمدى قدرة المدرسة على حل المشكلات.	14/7	50%
4	التقليد وعدم الابتكار	التبعية ومحاولات التقليد دون الانتباه إلى الموارد المتاحة، فتحمل المدرسة أكثر من طاقتها في حال قصور الإمكانيات، وتفقد الكثير من طاقتها في حال عدم استثمار الطاقات الموجودة من المعلمين	14/8	57.14%

من خلال الجدول (2)، يتضح أن 92.8% من أفراد العينة يعتبرون أن (القصور الذاتي)، هو أكثر المخاطر المتسببة نتيجة لفقدان الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، وأن (الانسحاب) جاءت الأقل خطرا بنسبة (50%).

السؤال الثالث: ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

واجه الباحث عند طرح هذا السؤال عدة صعوبات، تمثلت في كثرة هذه المتطلبات وتداخلها، الأمر الذي صعب من تصنيفها وترميزها حسب آراء أفراد العينة، ولكن بعد الاطلاع على عدة دراسات سابقة، مثل دراسة عساف (2018)،

ودراسة أبو زعيتر (2020)، تم تصنيف المتطلبات إلى ثلاثة مجالات: (التركيز على التنافس، التحسن المستمر، تقييم الموارد) وفق ما يوضحه الجدول (3).

جدول (3)

م	المتطلب	عدد الاستجابات	المجال
1	توسيع دائرة الخدمات التي تقدمها المدرسة لتشمل شرائح غير الطلبة	11	التركيز على التنافس
2	استحداث أساليب وأنشطة نوعية مختلفة	14	
3	المراجعة الدورية لآراء الجمهور حول مستوى المدرسة الأكاديمي	13	
4	إبراز تجارب المدرسة الناجحة في إطار الواقعية	11	
5	استقطاب المعلمين الأكفاء لدعم تميز العمل المدرسي	13	
6	تطبيق التكنولوجيا في العمل المدرسي (الإداري، الأكاديمي)	13	
7	استقطاب الطاقات النادرة التي تدعم تميز العمل .	10	
1	إتاحة فرص التطوير المهني للمعلمين	9	التحسين المستمر
2	تحديث قاعدة بيانات المدرسة باستمرار (الحالية، السابقة)	12	
3	اعتبار المشكلات فرصاً للتحسين والتطوير	11	
4	دعم مبادرات المعلمين وأفكارهم الإبداعية	13	
5	الاستفادة من العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي	13	
6	الاهتمام بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب-تنشيط...)	10	
1	الحصول على موارد تتسم بالندرة (معلمين، أذنة)	14	تقييم الموارد
2	توسيع دائرة الشراكة مع مؤسسات تقدم الدعم للمدرسة	12	
3	المرونة في التعامل مع المشكلات	12	

م	المتطلب	عدد الاستجابات	المجال
4	الاستجابة السريعة للتحويلات الداخلية والخارجية (التعليم الالكتروني)	13	
5	تشجيع العاملين باستمرار، ومأسسة المساءلة بما يحافظ على مكانة المعلم	11	

ومن خلال المقابلة، أجمع أفراد العينة على أن تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة يصعب على الآخرين تقليدها، وهو أمر ضروري جدا للمدرسة الثانوية على وجهه الخصوص نظرا لارتباط أدائها بتخريج الطلبة إلى الجامعات، وهو أمر لا غنى عنه في الوقت الحالي، الأمر الذي يملئ على الإدارات ضرورة أن يكون لديها القدرة على الاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة التحديات التي قد تواجهها، وهو ما يعني تبني فلسفة مفهوم التفكير النظمي المنافس.

وأن أهم الأسباب الدافعة لاستدامة الميزة التنافسية، عمق أثر التطورات التكنولوجية في التعليم والإدارة، ورفع كفاءة العمليات في المدرسة من خلال مراجعة أنشطتها وعملياتها بهدف تحسينها، وكذلك تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي، وتعزيز المعلمين.

خلاصة:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للميزة التنافسية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم لرأس المال البشري، والمدخل الأساس للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ولما كانت المدرسة الثانوية من المؤسسات الخدمائية، فإن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحويلات التي تشهدها البيئة التنافسية التعليمية، والتحويلات القديمة (معدلات الثانوية العامة)، والحديثة (انعكاسات جائحة كورونا) زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين

المستمرين، وهو ما أكدته أفراد العينة من خلال الحصول على موارد تتسم بالندرة (معلمين، أذنة) كمتطلب مهم لاستدامة الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية.

التوصيات:

في ضوء ما سبق، ولضمان استدامة الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، يوصي الباحث بما يلي:

-الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي قد تحد من قدرة المدرسة على استدامة مزاياها التنافسية، والنظر إليها على أنها فرص لو أحسن استثمارها ستحقق عوامل ذات أثر إيجابي (المحافظة على المورد البشري).

-ضرورة أن تبنى المدارس الثانوية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، الاستثمار الأمثل والتعزيز).

-ضرورة اهتمام المدارس الثانوية بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين.

-زيادة اهتمام المدارس الثانوية بإجراء التحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة والمطالبة بفتح باب الحرية أمامها لإطلاق برامجها النوعية.

قائمة المراجع:

1.مسلم محمد(2007)، مدخل إلى علم النفس العمل، ط2، منشورات قرطبة، الجزائر.

1.أبو بكر، مصطفى(2016)، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2.أبو زعيتر، لينا (2020)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة فلسطين للبحوث، 9(4)، 454 – 416.

3.أبو هريبد، ياسر (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

4. الأسطل، عيسى (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. بختي، إبراهيم (2015). الدليل المنهي لإعداد البحوث العلمية وفق منهج IMRAD، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
6. حسن، إيمان (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، 19(1)، 575-597.
7. حسن، إيمان (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، 19(1)، 575-597.
8. الدهدار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
10. الرقب، خالد (2009). دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. الشاعر، عبد الله (2019)، تقييم استعدادات المعلمين للكوارث في المدارس الحكومية لمدينة رفح، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. الشيخ، مصدق (2018)، البحث النوعي: التعريف، الأنواع، الطرق، والأمثلة، دار وائل للنشر، عمان.
13. عساف، محمود (2018)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 17 (1)، 198-232.

14. عساف، محمود (2020). رؤية مقترحة لتعزيز استعدادات الإدارات المدرسية للمرحلة الثانوية بمحافظة غزة أوقات الطوارئ، مجلة الدراسات المستدامة، 2(2)، 177-214.

15. علي، علي محمد (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

16. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2009)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

17. فرحات، محمد (2001). تحليل القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

18. القطب، محي الدين (2012)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

19. المعاضدي، معين (2006)، اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، 15 (1)، العراق.

20. المقادمة، عبد الرحمن (2013)، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

21. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997)، الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

22. وزارة التربية والتعليم العالي (2011)، الكتاب الإحصائي السنوي، غزة.

23. يونس، طارق، والهيبي، خالد (2011)، الادارة الاستراتيجية: مدخل بناء وإدارة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

24. Diab. M. (2014). Using the competitive Dimensions to Achieve competitive Advantage: A study on Jordanian private Hospitals, *International journal of Academic Research in Business and social sciences*, 4(9), 130-144.

- 25.Khan, H. &Matlay, H. (2019). Implementing Service Excellence in Higher Education, *Education & Training Journal*, 51(8/9), 769-783.
- 26.Mundra, I. and Others (2011). Achieving competitive Advantage through knowledge Management and Innovation, Empirical Evidences from the Indian IT Sector, *The IVP Journal of knowledge Management*,10(2), 98- 115.
- 27.Porter, M.(1998). *Compleitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, New Introduction Copyright, The Free Press.
- 28.Wheelen, T.(2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall .