

**رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل
الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي**

إعداد

د/عبد الله عالي القرني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية والآداب-جامعة تبوك

Email: a-alqarni@ut.edu.sa

مستخلص:

هدفت الدراسة تقديم رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانَت باستبانة طُبِّقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (١٨١) من مديري ومعلمي مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة الموافقة على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الكلفة) في المرتبة الأولى، وبعد (جودة الخدمة التعليمية) في المرتبة الثانية، يليه بعد (المرونة) في المرتبة الثالثة، ثم بعد (الابداع) في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الموارد البشرية المتميزة)، كما توصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين فئتي الدراسة في بعد (الإبداع) تعزى لمتغير الوظيفة لصالح فئة مدير/وكيل، وبعد (الكلفة) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح فئة مدير/وكيل، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (موقف المدرسة الاعتماد) في بعد (المرونة)، عند مستوى دلالة ٠,٠٠ لصالح فئة معتمدة، وبعد (الكلفة) عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح فئة معتمدة، وانتهت الدراسة في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج بتقديم رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - الذكاء التنافسي - التعليم قبل الجامعي - مدينة تبوك

Abstract

Aproposed perspective to Improve the competitive advantages of pre-university educational institutions considering competitive intelligence practices in the city of Tabuk.

Dr. Abdullah Ali Al-Qarni

Associate Professor of Educational Administration and Planning - College of Education and Arts - University of Tabuk

The aim of this research is to present a recommendation that could contribute to improving the competitiveness of pre-university teachings in (primary, middle, and high school), with reference to the competitive intelligence practices in Tabuk City. To do that, we carried out an analytical study and a survey that included roughly 181 principals of elementary, middle, and high schools.

The findings indicate that the competitive advantage level in the subject under study is close to 2.3 (medium). The following differences exist in the general approval associated with the competitive advantage survey's dimensions: expenses emerged first. Learning effectiveness came in second. Leniency came third, inventiveness was in fourth, and exceptional human resources skills came last.

Additionally, the survey revealed minor statistical differences in favor of the principal and his deputy of 0.01 for creativity and 0.05 for the expenses. The school's accreditation in the leniency article was 0.00 for the unaccredited, but 0.01 for the credited one.

A suggestion has been made to develop the competitive advantages in the pre-university institutions considering these studies and surveys.

Keywords: competitive advantage; competitive intelligence; pre-university education in Tabuk city.

مقدمة:

في ظل تنامي الصراع بين المؤسسات المجتمعية كافة، وفي الوقت الذي يشهد مزيداً من التغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ أضحى سعي المؤسسات التعليمية نحو اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي أمراً ضرورياً وحتماً؛ وذلك بهدف مواكبة كافة التغيرات المجتمعية فضلاً عن الحفاظ على قدرتها التنافسية، ومن ثم بات لزاماً على المؤسسات التعليمية التعامل بطرق أكثر نكاءً مع البيئة الداخلية والخارجية التي تحمل العديد من التغيرات والتطورات، وذلك لاتخاذ قرارات من شأنها أن تسهم في توظيف إمكاناتها وأصولها المادية والبشرية والتنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية. ويعد التكيف مع البيئة التنافسية أحد الوظائف الرئيسة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يستدعي ضرورة القيام بعملية منهجية لمراقبة وتحليل البيئة التي من شأنها دعم عملية صنع القرارات بالمؤسسة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها (Rajaniemi, 2007, 465). كما أن التنافسية بين المؤسسات التعليمية أصبحت أمراً لا يمكن غض الطرف عنه في ظل العديد من التحديات التي تواجهها في الوقت الحالي؛ كالتكنولوجيا الفائقة وثورة الاتصالات والمعلومات ومجتمع المعرفة، فلا يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحتل موقعا تنافسياً ملائماً أو أن تحقق مزايا تنافسية إلا من خلال التكيف مع تلك التغيرات (عتريس، ٢٠٢٠: ٧٩٤).

ومن هذا المنطلق حظي مفهوم الميزة التنافسية بمكانة مهمة في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال؛ كونها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق مؤسسة ربحية ذات عوائد طويلة المدى، كما تعزز الميزة التنافسية من وضع المؤسسات التعليمية من خلال العوائد طويلة المدى، ومن خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات متعددة (Kasasbeh, 2014:7).

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية تحديد المشكلات التي تواجهها تحديداً دقيقاً أولاً، ثم إعادة النظر في الخطط والبرامج حتى تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي والاهتمام بالموارد البشرية القادرة على تنفيذ تلك الخطط (Yolles, 2009:93).

وثمة تأكيد على أنه لكي تتمكن المؤسسات التعليمية من المنافسة بكفاءة في الوقت الحالي؛ فإنها بحاجة إلى تميز خدماتها لضمان رضا عملاءها الداخليين والخارجيين على حد سواء، ومن ثم فإن

الثقافة الداخلية القوية تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Harry & Hana, 2009:769). ولعل من نافلة القول الإشارة إلى أن العقد الأخير من القرن الماضي قد شهد تغيرات وتطورات هائلة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، والتي انعكست بشكل واضح على ممارسات الإدارة والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، ونتيجة لذلك بات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية أمرًا ضروريًا في ظل تنامي التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على آليات تسمح للمؤسسات التعليمية بالتعامل مع كافة المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والاستعداد لاغتنام كافة الفرص المتاحة.

وفي ضوء ذلك بدأت المؤسسات التعليمية في البحث عن منهجيات جديدة وآليات ذات فاعلية تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية، ولعل من أبرز تلك المنهجيات والآليات الجديدة التي كشفت عنها الدراسات العلمية ما يتعلق بتوظيف أبعاد الذكاء التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

ويعد الذكاء التنافسي من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ حيث يمثل نظامًا يسهم في رصد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والاستفادة منها، كما يهتم الذكاء التنافسي بإدارة معلومات المؤسسة الداخلية والخارجية بطريقة مناسبة بهدف اكتشاف وتحليل الحقائق التي يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير تنافسية المؤسسة بشكل دائم (López & Ortoll, 2008). وفي ذات السياق يعد الذكاء التنافسي من الأدوات الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسات التعامل مع المعلومات بطريقة منهجية ومنظمة، والتي يتم من خلالها إنتاج معلومات بصورة أكثر نكاء يتم معالجتها وتحليلها ونشرها؛ لصنع واتخاذ قرارات أكثر استنارة بالوضع الحالي والمستقبلي للمنافسين والبيئة المحيطة (Seyyed, 2017, 174).

وتكمن أهمية الذكاء التنافسي في انتهاج مجموعة من الخطوات الاستباقية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسات على اختلاف أنواعها، كما يسهم الذكاء التنافسي في تحقيق التميز من خلال تطوير حلول استراتيجية للمشاكل المعقدة التي تواجهها المؤسسات، وذلك عن طريق جمع وتحليل

المعلومات حول البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج التي تتعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة، فضلاً عن تقديم أفكار ذات مغزى من شأنها تحول الابتكارات إلى منتجات قابلة للتداول (Alhamadi, 2020:1). ومن ثم يعزز الذكاء التنافسي من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها متميزة عن منافسيها، وفي هذا الصدد تشير دراسة (Maccoby and Scudder, 2011) إلى أن من الأسباب الرئيسية لنجاح قادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي؛ ما يتعلق بامتلاكهم لسمات الذكاء التنافسي كالاستشراف والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتحالفات، والإبداع.

وجدير بالذكر - أيضاً - أن الذكاء التنافسي ينبغي أن يفي بعدة شروط من أجل المساهمة في تعزيز الميزة التنافسية من أبرزها: الارتباط بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعالجة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بطريقة مناسبة، ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فضلاً عن دعم الإجراءات المتخذة لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Liu & Oppenheim, 2006: 58).

مما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بات ضرورة حتمية في ظل تنامي الأحداث والمتغيرات على كافة الأصعدة المحلية والعالمية والإقليمية، الأمر الذي يتطلب انتهاز آليات ومداخل حديثة من أبرزها الذكاء التنافسي الذي يسهم بدوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال: الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الداخليين والخارجيين؛ حتى يبتنى تقديم استراتيجيات وأساليب جديدة يمكن من خلالها تحقيق عوائد طويلة الأمد، والتنبؤ بالفرص المتاحة للتطوير الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تأكيداً لأهمية التنافسية في تعزيز ونمو الاقتصاد فقد هدفت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ إلى رفع مستوى التنافسية، وتحسين بيئة الأعمال، وتخصيص بعض خدماتها الحكومية للوصول إلى أحد المراكز العشرة في مؤشر التنافسية العالمي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦ م). كما أكدت وزارة التعليم في دليلها التفسيري لمعايير التميز الإداري على أن الخطوة الأولى في تحقيق التميز التنافسي لأي مؤسسة تتجسد في التحديد الدقيق والواضح للأهداف

والغايات المرجوة واعتمادها أساسًا للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاطات الإدارة، وكذا اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج (وزارة التعليم، ٢٠١٥: ٨). وعلى الرغم من الجهود التي تقودها وزارة التعليم لتعزيز منظومة التعليم بالمملكة؛ بمواءمتها مع أهداف رؤية المملكة لتحقيق ميزة تنافسية؛ إلا أن العديد من الدراسات؛ كدراسة (العبد، ٢٠١٣: ٥٦١-٥٦٣) أشارت إلى عدة مشكلات تواجه تحقيق الميزة التنافسية ببعض مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة من أبرزها: نقص التمويل اللازم للمدارس بما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ونقص التشريعات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية ببعض المدارس بالمملكة، هذا فضلاً عن غموض مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية في التعليم، وضعف الحوافز التي تقدم للأداء المتميز الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية، كما أشارت دراسة (أكبر، ٢٠١٧: ٣٧٥) إلى ضعف دور المدرسة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات والتمويل، وضعف جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدارس، بالإضافة إلى قلة الموارد المادية من أجهزة وتقنيات حديثة بالفصول الدراسية، والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة.

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة أنه يمكن التغلب على جوانب القصور الضعف السالف ذكرها والتي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية من خلال استخدام ممارسات الذكاء التنافسي؛ وفي هذا الصدد أظهرت نتائج دراسة (Correia & Santos, 2010: 333) أن الذكاء التنافسي يسهم في إدارة المعلومات الاستراتيجية التي تهدف إلى دعم عملية صنع القرار داخل المؤسسات، وينعكس ذلك بدوره على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تعظيم استخدام موارد وقدرات وكفاءات المؤسسة البشرية والمادية، كما أكدت دراسة (Seyyed-Amiri et al, 2017:173) على التأثير الإيجابي للذكاء التنافسي في إنشاء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وأوصت بضرورة إنشاء وحدة إستراتيجية لجمع وتحليل ومشاركة المعلومات الذكية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية داخل أي مؤسسة كأحد المتطلبات الاستراتيجية لإنشاء وتحقيق ميزة تنافسية.

وبناء على ما سبق وتأكيداً على وجود العديد من المشكلات التي تؤثر على قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة التحديات الطارئة والصعود

نحو المنافسة العالمية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها، الأمر الذي يتطلب ضرورة إعادة التفكير في استراتيجيات وآليات جديدة من شأنها التأثير على قدراتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والفرص لتحقيق الميزة التنافسية، فإن الذكاء التنافسي يعد أحد الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك؛ حيث يسهم في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحسين وضع المؤسسة الحالي وتحقيق ميزة تنافسية لها، ومن ثم أولت الدراسة الحالية جل اهتمامها نحو توظيف ممارسات الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك. وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الإطار الفكري للميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة موافقتهم على واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، موقف المدرسة من الاعتماد)؟
٤. ما الرؤية المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

١. الإطار الفكري للميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية.
٢. واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة موافقتهم على واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك والتي قد تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، موقف المدرسة من الاعتماد).

٤. بناء رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها النظرية من:

- حيوية الموضوع الذي تناوله والذي يتعلق بالميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، وحتمية تحقيقها لا سيما في ظل التطورات والتغيرات المحيطة بالساحة التعليمية في الوقت الحالي، الأمر الذي يظهر معه ضرورة استشراف المستقبل والبحث عن مداخل وآليات جديدة تسهم في تحقيق ذلك من أبرزها الذكاء التنافسي.
- تعد الدراسة الحالية أولى المحاولات البحثية التي تستهدف توظيف ممارسات الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك وذلك على حد علم الباحث.
- تواكب الدراسة الحالية الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم والتي تسعى من خلالها نحو مواجهة التحديات الطارئة بمؤسسات التعليم وتعزيز مكانتها نحو المنافسة العالمية، وذلك وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.
- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية تثري المكتبة العربية بمعارف ومعلومات جديدة عن الميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، في ظل ندرة الدراسات في ذلك المجال، وذلك من خلال الرؤية المقترحة في هذه الدراسة.

وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من:

- كونها تكشف عن واقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك، وما لذلك من أثر في الوقوف على الواقع بشكل جيد.
- فتح مجال لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها، وإجراء مزيد من البحوث والدراسات المماثلة في مؤسسات تعليمية ذات مستويات مختلفة.
- تسهم تلك الدراسة في تبصير القائمين على العملية التعليمية ومخططي السياسات التعليمية وصناع القرار بالمملكة بمواطن الضعف وجوانب القصور التي تؤثر على تحسين الميزة

التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة، فضلاً عن تبصيرهم بالذكاء التنافسي كمدخل جديد لتحقيق الميزة التنافسية

مصطلحات الدراسة: تتحدد مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

١. الرؤية المقترحة: (A Proposed Perspective)

تُعرف الرؤية (**Vision**) لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك على أنها: وصف طموح لما ترغب المؤسسة القيام به مستقبلاً على المدى المتوسط أو الطويل، من خلال تحديد الإجراءات الحالية والمستقبلية التي يجب أن تتبعها المؤسسة (Business dictionary, 2019). وإجراءياً تعرف بأنها: صورة ذهنية للمستقبل المنشود والمأمول لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك، وتضم جملة من التصورات والتطلعات والطموحات لما ينبغي أن يكون الحال مستقبلاً، بالإضافة إلى مجموعة من الآليات الإجرائية لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي، وذلك وفق الإمكانيات المتاحة والمتوقع توافرها مستقبلاً.

٢. الميزة التنافسية: (Competitive Advantage)

تعرف الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك على أنها: قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملاءها الداخليين والخارجيين وانتهاج سياسات واستراتيجيات تسهم بدورها في تقديم خدمات عالية الجودة، وبما يمكنها من تحقيق التفوق والتميز على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة بداخلها (Al-najjar, 2016:119).

وإجراءياً تعرف على أنها: قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك على إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بتكلفة أقل وفعالية أكبر، فضلاً عن استغلال إمكانياتها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية بما يمكنها من تحقيق التفرد والتفوق المستمر في الأداء وتحقيق نتائج متميزة على المستوى المؤسسي، وذلك من خلال محددات الميزة التنافسية الآتية: (الموارد البشرية المتميزة، المرونة، الإبداع، جودة الخدمة التعليمية، الكلفة).

٣. الذكاء التنافسي: (Competitive Intelligence)

تُعرفه مؤسسة محترفي الذكاء التنافسي والاستراتيجي على أنه: نظام يُمكن المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها من تقليل المخاطر الاستراتيجية وزيادة فرص إيراداتها من خلال فهم عميق لما

حدث وما يحدث وما قد يحدث في بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة، ويعتمد ذلك على جمع وتحليل وإدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتوظيف ذلك في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، أو اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة من شأنها تحقيق ميزة للمؤسسة عن منافسيها (SCIP, 2022).

وإجراءيًا يُعرف على أنه: عملية منهجية تعتمد على جمع وتحليل وتفسير دقيق للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالبيئة التنافسية الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك، فضلاً عن توظيف تلك المعلومات في اتخاذ القرار المناسب؛ بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على تناول الأسس النظرية للميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، من خلال توظيف ممارسات الذكاء التنافسي الآتية: (التخطيط والتوجيه، جمع البيانات والمعلومات، تحليل البيانات ومعالجتها، الاتصال والنشر) في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك بأبعادها الآتية: (الموارد البشرية المتميزة، المرونة، الإبداع، جودة الخدمة التعليمية، الكلفة)، وذلك من خلال تعرف آراء أفراد عينة الدراسة من معلمي ومديري مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك حول واقع أبعاد الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية للدراسة على مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة في حدودها البشرية على عينة من معلمي ومديري مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك.
- **الحدود الزمنية:** طبقت أداة الدراسة - وهي الاستبانة - في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.

منهج الدراسة وأداتها:

في إطار معالجة مشكلة الدراسة الحالية ولتحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث تم استخدامه لتشخيص واقع الميزة التنافسية وممارسات الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، تمهيداً للوصول إلى رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة؛ للكشف عن واقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك.

الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة الحالية أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة؛ وذلك وفق ثلاثة محاور تناول الأول منهما: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، بينما تناول المحور الثاني منهما الدراسات المرتبطة بالذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، في حين تناول المحور الثالث الدراسات التي جمعت بين الميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، وذلك وفق الترتيب الزمني لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

١. دراسة (Rosi et al 2022)، بعنوان "جودة الخدمة كاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للمدارس".

هدفت الدراسة استكشاف المزيد حول الميزة التنافسية للمدارس من خلال استراتيجية تحسين جودة الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكيفي مع منهج دراسة الحالة، كما استخدمت الدراسة أداتي المقابلة والملاحظة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الميزة التنافسية للمدارس من خلال استراتيجية جودة الخدمة يتحقق بواسطة العوامل الآتية: القيادة التحولية، وتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين، وبناء ثقافة الجودة والتي تتكون من المراحل الآتية: صياغة محددات السلوك الموجه نحو الأداء العالي لمنسوبي المدرسة، وصياغة معايير الخدمة، وتحفيز منسوبي المدرسة، والتدريب أثناء الخدمة.

٢. دراسة الشهراني والمفيز (٢٠٢٢)، بعنوان: الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع الصحة التنظيمية والميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، فضلاً عن التعرف على علاقة الصحة التنظيمية بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (١٠٣) قائدة، و(٤٢٨) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وأسفرت نتائج الدراسة عن موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع الصحة التنظيمية، وبدرجة كبيرة على واقع الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية وأبعادها وتعزيز الميزة التنافسية وأبعادها.

٣. دراسة البارقي (٢٠٢١)، بعنوان: "تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في خمسة أبعاد (التكلفة - الجودة - المرونة - وقت التسليم - الإبداع)، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت أداتين لجمع البيانات والمعلومات، الأولى، الاستبانة والتي تم تطبيقها على رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية الآتية: (الرياض، حائل، الأحساء، مكة المكرمة، جازان) والبالغ عددهم (٢١٥) رئيساً، والثانية، المقابلة وتم تطبيقها على مديري التعليم ومساعدتهم بنفس الإدارات التعليمية الخمس والبالغ عددهم (١٠)، وأثمرت نتائج الدراسة عن أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، كذلك وجود صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم بدرجة متوسطة.

٤. دراسة آل كردم (٢٠٢٠)، بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس

التعليم العام بمدينة أبها الحضرية".

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٧٧) قائدًا معلمًا بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وأثمرت نتائج الدراسة عن أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقميًا، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية).

٥. دراسة أكبر (٢٠١٧)، بعنوان: "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس

التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة تحليل أهم ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من معلمات مدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة والبالغ عددهن (١٦٧) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وعي بعض المديرات بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة، بالإضافة إلى تشجيع بعض المديرات للمعلمات على التفكير الابتكاري والإبداعي بالمدرسة للاستعانة بهن في حل مشكلات المدرسة والقدرة على اتخاذ القرار الرشيد.

٦. دراسة Tia et al (2016)، بعنوان: "تحقيق ميزة تنافسية من خلال جودة الخدمة في

المدارس العليا في مقاطعة جافا الغربية بإندونيسيا".

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في المدارس العليا في مقاطعة جافا الغربية بإندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال إجراء مسح لـ ٣٠٠ مدرسة ثانوية في مقاطعة جاوة الغربية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٩٠٠) طالبًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن عدم وجود ميزة تنافسية يتأثر

بضعف الصفات الكامنة في جودة الخدمة المقدمة للمستفيد، ومن ثم تؤثر جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بالذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

١. دراسة الزهراني (٢٠٢٢)، بعنوان: "الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجاً".

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية، والكشف كذلك عن واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية والعلاقة بينهما؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٥٠) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الذكاء التنافسي جاء بدرجة منخفضة، كما جاءت درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق منخفضة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة.

٢. دراسة (Oraee & Ahanchian (2021)، بعنوان: "دراسة استكشافية للذكاء التنافسي:

الاحتياجات المعلوماتية للمديرين في قطاع التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات المعلوماتية لمديري الجامعات في قطاع التعليم العالي بإيران والمرتبطة بعملية الذكاء التنافسي، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات من ثلاث وعشرون مديراً جامعياً ممن تتجاوز خبرتهم الإدارية عشر سنوات، ومن لهم اهتمامات بالذكاء التنافسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري الجامعات بحاجة إلى مجموعة متعددة من المعلومات لا سيما توفر معلومات حول المؤسسات الجامعية المناظرة، ومقدمي خدمات التعليم العالي الخاصة بتلك الجامعات، كما ارتبطت تلك الاحتياجات بتوافر معلومات حول آليات التسويق الفعال للخدمات الجامعية بتلك المؤسسات.

٣. دراسة (Garcia-Alsina et al (2016)، بعنوان: " الأظر والممارسات النظرية للذكاء التنافسي دراسة حالة للجامعات الإسبانية".

هدفت الدراسة تأطير رؤية نظرية لوصف وتصنيف ممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات الإسبانية، ومقارنتها بتلك الممارسات التي تم تطويرها بمدينة التعليم العالي الأوروبية، مع توضيح التحديات التي تواجه الجامعات الإسبانية تجاه ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط؛ حيث استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وكشفت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن غالبية ممارسات الذكاء التنافسي الأولية والتفاعلية تتم على المستوى التكتيكي، وتطورت هذه الممارسات بسبب مشاركة الجامعات في عملية التكيف التي تقوم بها استجابة للتطورات والتحديات المحيطة.

ثالثاً: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية والذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

١. دراسة (Supardi & Herawan (2021)، بعنوان: "الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة في المدارس المتوسطة".

سعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تطبيق عمليات الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي شملت عشرة أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية بمدينة جاكرتا بإندونيسيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لعمليات الذكاء التنافسي أثراً إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ويتضح ذلك في صنع القرارات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الميزة، وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية في إطار سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن التفرد والتمايز في تقديم الخدمات التعليمية.

٢. دراسة علوان (٢٠٢١)، بعنوان: إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19).

هدفت الدراسة إلى كيفية الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، باعتبارها آلية لمواجهة مختلف التحديات، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات

والبيانات التربوية المتعلقة بالذكاء التنافسي وإدارته وعملياته وكذلك تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بتقديم تصور لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الاجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة.

٣. دراسة مغاوري (٢٠٢٠)، بعنوان: "آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، ووضع آليات مقترحة لاستخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحقيق الميزة التنافسية بها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي قد تساعد في استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، مما قد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- خلصت نتائج غالبية الدراسات السابقة إلى التأكيد على دور الذكاء التنافسي كألية استراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، ويتفق ذلك مع منهجية الدراسة الحالية والتي تستهدف تحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي.
- ندرت الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية والذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لا سيما في البيئة العربية، فغالبية تلك الدراسات مرتبطة بمؤسسات التعليم الجامعي.
- تتمثل أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، بيد أن بعض الدراسات استخدمت المنهج التحليلي كدراسة علوان (٢٠٢١)، والمنهج النوعي الاستقرائي كدراسة Oraee & Ahanchian (2021)، وعلى جانب آخر استخدمت بعض الدراسات المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ كدراسة Supardi and Herawan (2021)

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف منها؛ والذي يتحدد في تأطير رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.
- تكمن استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأطير النظري لها وتحديد أبعاد الميزة التنافسية وممارسات الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، وتصميم أداة الدراسة الميدانية.

الإطار النظري للدراسة:

تستعرض الدراسة أطرها النظرية بدءًا بتناول الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية من خلال الوقوف على التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، وتحديد مفهوم وأهداف وأهمية الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، وأسس بناء الميزة التنافسية، واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها بالمؤسسات التعليمية، مرورًا بتحديد الأطر النظرية للذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية من ناحية تحديد ماهية وأهداف وأهمية وأنواع وممارسات الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية، وختامًا بتناول دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وفيما يلي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

المحور الأول: الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

يمكن عرض الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية في السياق الآتي:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

أشارت دراسة (Sigalas et al, 2013:335) إلى أن الميزة التنافسية تعني: قدرة المؤسسة على استغلال فرص البيئة الخارجية ومواكبة كافة التهديدات التنافسية. ويتضمن ذلك قدرة المؤسسة في سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية على مواجهة كافة التهديدات الخارجية للمنافسين، فضلاً عن امتلاكها لمجموعة من القدرات والموارد التي تضمن لها وضعاً تنافسياً أعلى نسبياً من منافسيها. كما عرفها (Weierbach, 2015:12) على أنها: امتلاك المؤسسة لموارد مالية ومادية وبشرية يصعب على المنافسين تقليدها. ويؤكد هذا التعريف على أهمية امتلاك المؤسسة لموارد مالية وبشرية متميزة كأحد دعائم الميزة التنافسية لأي مؤسسة.

وتعرف الميزة التنافسية في مجال التعليم على أنها: قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجات ورغبات المستفيدين، من حيث تكلفة المنتج وجودته، مما يسهم في تحقيق عائد مادي أفضل مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى (Fazlagic & Skikiewicz, 2014:549). كما تعرف على أنها: قدرة المؤسسة التعليمية على تحسين مواردها الاستراتيجية من معلمين وعاملين؛ بهدف توفير المزيد من القيمة والأفضلية عن المدارس الأخرى (Novianty Tia & Others, 2016,222).

يتضح مما سبق عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه للميزة التنافسية؛ حيث تختلف ماهية الميزة التنافسية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة بيئة وسوق العمل الذي تعمل فيه المؤسسة، بالإضافة إلى التوجه العام الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة، هذا فضلاً على أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتحقق من خلال استغلال وتوظيف موارد وإمكانات المؤسسات التعليمية في تقديم خدمات تعليمية بتكلفة أقل وجودة أعلى وذلك بهدف تحقيق رغبات واحتياجات عملاءها، بما يحقق لها التفوق والتفرد والتميز على عملاءها ونظراءها.

ثانياً: أهداف وأهمية الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

تسعى المؤسسات التعليمية من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف من أبرزها: (Hamadat, 2021:17)

- التعامل مع نوع جديد من العملاء الداخليين والخارجيين، بما يخلق بعد تنافسي جديد للمؤسسات التعليمية.
 - خلق منظور مستقبلي جديد للأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية نحو تحقيقها.
 - تحديد المواصفات المطلوبة لمخرجات المؤسسات التعليمية والملائمة لسوق العمل محلياً وإقليمياً.
 - توطيد وأصغر العلاقة بين المؤسسات التعليمية والهيئات التعليمية داخلياً وخارجياً.
- وتكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في الوقت الحالي نظراً لعدة أسباب من أبرزها (Bataineh, 2001:13) و(أكبر، ٢٠١٧: ٣٨٨)
- تعد معياراً لتحديد المنظمات الناجحة دون غيرها من المنظمات.

- تحفيز وتوجيه جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها.
- توفير نظام للمؤسسة تمتلك من خلاله ميزة فريدة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة لها.
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة بما يساعد على جذب العملاء وضمان ولائهم.

ومن ثم يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية يعد هدفاً تسعى المؤسسات التعليمية من خلاله إلى تبوء مكانه مرموقة بين المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال استغلال وتوظيف كافة موارد المؤسسة على النحو الأمثل وبالشكل الذي يحقق أهدافها المنشودة والمأمولة، كما يعد تحقيق الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين من العملية التعليمية وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبكلفة أقل.

ثالثاً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

تتعدد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية ولعل من أبرزها ما يلي:
(Lindong, 2007:19-20)

- أ. **استراتيجية قيادة التكلفة:** وهي إستراتيجية عامة لتحديد قدرة المؤسسات التعليمية الساعية نحو تحقيق ميزة تنافسية على تقديم منتجات وخدمات بكلفة أقل، مع تطبيق إجراءات خاصة بتقليل التكلفة؛ كتخفيض الرسوم الدراسية، وذلك لجذب عدد أكبر من الطلاب مقارنة بالمنافسين.
- ب. **استراتيجية التفرد:** وهي استراتيجية تسعى المؤسسة من خلال تبنيها إلى تقديم خدمات فريدة ومتميزة عن منافسيها، وذلك من خلال بعض الممارسات ذات القيمة التي تقدم لجميع المستفيدين من العملية التعليمية؛ كتقديم برامج دراسية فريدة من نوعها، ودفع الرسوم الدراسية بطرق متعددة، وذلك بهدف كسب رضا وولاء العميل.
- ج. **الاستراتيجية التنافسية:** وتسعى المؤسسات التعليمية من خلال تبنيها إلى تبوء مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة لها محلياً وإقليمياً، كما تسعى من خلالها إلى إعادة هيكلة للبيئة المتواجدة فيها بما يحقق ويخدم أغراضها وأهدافها التعليمية.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

تتعدد أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؛ وذلك تبعاً لتعدد وتنوع وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة؛ فعلى صعيد الدراسات العربية؛ أشارت دراسة (الشهراني، ٢٠٢٢: ١٢٦)

إلى الأبعاد الآتية: الكفاية المتميزة، الجودة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، كما أشارت دراسة (آل كردم، ٢٠٢٠: ٩-١١) إلى الأبعاد الآتية: الموارد البشرية، البنية التنظيمية، جودة الخدمات التعليمية. وعلى صعيد الدراسات الأجنبية حددت دراسة (Al-najjar, 2016: 119-120) أبعاد الميزة التنافسية في الأبعاد الآتية: المرونة، الجودة، الإبداع، الكلفة، التنوع والتميز، كما حددت دراسة (Awwad & Khattab, 2013:71) أبعاد الميزة التنافسية في الأبعاد الآتية: الجودة، الكلفة، المرونة التشغيلية، سرعة الاستجابة، التركيز على العملاء، والمعرفة.

وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الآتية: الموارد البشرية المتميزة، المرونة، الإبداع، جودة الخدمة التعليمية، الكلفة، وفيما يلي يمكن تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفاصيل على النحو الآتي ذكره:

أ. الموارد البشرية المتميزة:

تمثل الموارد البشرية المتميزة عاملاً رئيسياً في تحقيق أي مؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية لا سيما في الوقت الذي يشهد مزيداً من الاضطرابات والتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة -لا سيما التعليمية- لم يعد مقتصرًا على الأصول المادية ورأس المال فقط؛ بل يتضمن عملية توجيه موارد المؤسسة البشرية بما يحقق أهدافها التنافسية، فالقياس النسبي لنجاح المؤسسة يتأتى من خلال القيمة الاقتصادية لما تمتلكه من موارد بشرية مزودة بقدر كاف من المهارات والقدرات والمعارف التي تسهم في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية (صلاح الدين، ٢٠١٨: ٢٦٧).

وينبثق تميز الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية كأحد أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر الدراسة الحالية من خلال عدة عوامل من أبرزها: اهتمام المؤسسة باستقطاب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، مع وضع آليات واضحة ومعلنة للتزقي الوظيفي لكافة منسوبيها، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.

ب. المرونة:

ويقصد بها: قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الخدمات التي تقدمها بما يلانم الحاجات المتجددة للمستفيدين، وبما يسهم في تقديم مجموعة متعددة من المنتجات التي من شأنها تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية، وتتضمن المرونة قدرة المؤسسة

التعليمية على الاستجابة للتغيرات في خصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات العملاء وتعدد رغباتهم، مع إدخال منتجات جديدة، واستخدام أدوات وتقنيات حديثة (Al-najjar, 119: 2016). فالمرونة تعد سلاحاً فعالاً في المنافسة بين المؤسسات التعليمية؛ كونها تستهدف تلبية احتياجات العملاء وإجراء مزيد من التحسينات المستمرة بناء على متطلبات العملاء. والمرونة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية تظهر أهميتها من خلال عدة عوامل من أبرزها: تلبية خطط المدرسة لاحتياجات المستفيدين المتجددة، مع تصميم خططاً تتسم بقدر ملائم من المرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات على الساحة التعليمية والتربوية، وتعديل برامج وأنشطة المؤسسة وفقاً لمتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى استخدام تقنيات متطورة تواكب متطلبات ومتغيرات العصر.

ج. الإبداع:

يتضمن الإبداع - كأحد أبعاد الميزة التنافسية- إيجاد طرق وأساليب ورؤى وأفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات المؤسسة، فالقرار الإبداعي يحمل بداخله حلولاً لمشكلات قائمة بطريقة فريدة وجديدة، كما يتضمن إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير مألوفة، ويؤكد ذلك على أهمية العامل البشري في توليد وإنتاج أفكار تساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها خلال فترة معينة (83: 2013, Hana)، فبدون الإبداع لا تستطيع أي مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية تحقيق ميزة تنافسية؛ فالمنتجات والخدمات التقليدية تقضي على أي تطلعات أو طموحات مستقبلية لتحقيق ميزة تنافسية لأي مؤسسة.

ويتحقق ذلك من وجهة نظر الدراسة الحالية من خلال عدة عوامل من أبرزها: عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وترسيخ الإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، واستحداث وحدات تنظيمية مهمة ليست موجودة لدى المنافسين الخارجيين، مع تدعيم جهود ومبادرات الارتقاء بمخرجات المدرسة بما يميزها عن المؤسسات المنافسة لها.

د. جودة الخدمة التعليمية:

تبرز الجودة كأحد الأسلحة التنافسية لأي مؤسسة من خلال توفير منتجات وخدمات تلبي أو تتجاوز احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتتجلى أهمية الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المؤسسات

اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة؛ والتي تسعى نحو انتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها (البارقي، ٢٠٢١: ٢٢٦). وتعتبر جودة الخدمة عن تصور العملاء لمدى تلبية الخدمة لتوقعاتهم أو تفوقها، وتعد شرطاً أساسياً وحاسماً ومحددًا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال إقامة علاقات مرضية مع العملاء والحفاظ عليها (Tia et al, 2016:219). فجودة الخدمات التعليمية تستند إلى تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى رضاهم عن الخدمة أو المنتج المقدم، وتتحقق تلك الجودة حينما تتجح المنظمة في تصميم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية تفي باحتياجات المستفيدين منها. ويمكن تحقيق جودة الخدمات التعليمية كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال ما يلي: نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها، وتوفير برامج وأنشطة تلبى احتياجات المجتمع المحلي، واستخدام أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها، وتضمين معايير الجودة في جميع أقسامها ووحداتها.

هـ. الكلفة:

تعد الكلفة من المتغيرات المهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل تكلفة الإنتاج بنسب تحقق رغبات قطاع عريض من العملاء والمستفيدين الداخليين والخارجيين، ومن ثم يجب أن تركز المؤسسات التعليمية التي تتبنى أقل تكلفة على عملية الإنتاج، بدءًا من الموردين وانتهاءً بوصول المنتج للعملاء، والتحكم في جميع المنتجات والتكاليف المرتبطة بالإنتاج (Al-najjar, 2016:120).

ويمكن تحقيق ذلك من وجهة نظر الدراسة الحالية من خلال عدة عوامل من أبرزها: انتهاج سياسة تقديم الخدمات المتميزة بأقل التكاليف، والسعي نحو الحد من أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء، واستخدام موارد المؤسسة بشكل يحقق أكبر عائد لها، بالإضافة إلى تطبيق الوسائل الإدارية الحديثة لتخفيض أنشطتها الاجتماعية والثقافية، وتبني استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.

المحور الثاني: الأطر النظرية للذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

يعد الذكاء التنافسي من المداخل التي تستعين بها المؤسسات - ومنها التعليمية - للحصول على معلومات ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها ومعالجتها بما يساعد على اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومع ما تشهده المؤسسات التعليمية من تغيرات واضطرابات داخلية وخارجية يتزايد الاهتمام بالذكاء التنافسي كآلية تتمكن المؤسسات من خلالها من التصدي لتلك التغيرات والاضطرابات بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. وفي الآتي يمكن عرض الأطر النظرية للذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أولاً: مفهوم الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

الذكاء التنافسي يتم من خلاله توظيف البيانات والمعلومات، التي جمعتها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية، في دعم عملية صنع القرار التنظيمي بداخلها (Correia & Santos, 2010:329-330). ويؤكد ذلك على أن الذكاء التنافسي عملية تستهدف جمع بيانات ومعلومات عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بهدف دعم عملية صنع القرار بداخلها. ويقصد بالذكاء التنافسي أنه عملية تسعى من خلالها المؤسسة إلى جمع معلومات ذات قيمة عن منافسيها وعن البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وتوظيف تلك المعلومات في عمليات التخطيط وصنع واتخاذ قرارات لتحسين أداء المؤسسة (Othenin-Girard et al, 2011:2). ويتضمن ذلك التعريف السابق بعض جوانب الذكاء التنافسي المتمثلة في: كونه عملية، بالإضافة إلى هدف ومصادر الذكاء التنافسي.

ويعرفه (McGonagle & Vella, 2012:9) على أنه: عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى استخدام كافة المصادر العامة لجمع البيانات والمعلومات عن المنافسين الخارجيين وعن بيئة السوق وتوظيف تلك البيانات في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في إطار أخلاقي وقانوني.

كما يعرفه (Pellissier & Nenzhelele, 2013:5) على أنه: عملية أو ممارسة ينتج عنها معلومات قابلة للتنفيذ، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط لجمع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ومعالجتها وتحليلها، في إطار قانوني وأخلاقي، وتوظيف ذلك

في مساعدة صناع القرار بالمؤسسة على صنع واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويتضمن التعريف السابق جميع جوانب الذكاء التنافسي؛ كونه يؤكد على أنه عملية تتم في إطار قانوني وأخلاقي بما يضيف عليه طابع الشرعية، بالإضافة إلى أنه يحدد مصادر الذكاء التنافسي التي يعتمد عليها في جمع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يتضمن التعريف السابق الهدف من استخدامه وهو مساعدة صانعي القرار في صنع قرارات استراتيجية، فضلاً عن الفائدة من استخدامه وهي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛ لذ يعد التعريف السابق من وجهة نظر الدراسة الحالية تعريفاً شاملاً لجميع عمليات الذكاء التنافسي.

في حين يعرفه (Bloomenthal, 2021) على أنه: عملية تسعى من خلالها المؤسسة نحو جمع وتحليل المعلومات عن المنافسين الخارجيين وعن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتوظيف تلك المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وفي مجال التعليم يعرف الذكاء التنافسي على أنه: عملية جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وقابلة للتنفيذ وذات صلة بالمؤسسات التعليمية المناظرة والمنافسة، والتي تسهم في صنع واتخاذ قرارات فعالة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (علوان، ٢٠٢١: ١٠٧٢). ويعرف أيضاً على أنه: آلية إدارية تستخدمها المؤسسات التعليمية؛ بغية الحصول على المعلومات - المالية والديموغرافية والتقنية والاجتماعية للمؤسسات المناظرة والمنافسة واستغلالها بشكل يسهم في تصميم سيناريوهات مستقبلية لعمليات صنع القرار بداخلها (Garcia-Alsina, 2016:58).

يتضح مما سبق أن الذكاء التنافسي على الرغم من تعدد تعريفاته وتشعبها وارتباطها بمجالات عدة إلا أنه يمكن القول بأن القضية ذات الأهمية في تناول الذكاء التنافسي كآلية داخل المؤسسات التعليمية؛ تتمثل في كونه منهجية تدعم التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، والذي يساعد بدوره في عملية صنع واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال جمع وتحليل وتوظيف المعلومات ذات الارتباط بالمستفيدين من العملية التعليمية.

ثانياً: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد أهمية الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية على النحو الآتي ذكره:

- أ. يسهم الذكاء التنافسي في اتخاذ قرارات تكتيكية واستراتيجية من شأنها تحسين وضع المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى خلق بيئة مواتية للمؤسسات لا سيما التعليمية منها للحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها (Aramide & Adebisi, 2018:39).
- ب. يوفر الذكاء التنافسي أدوات عملية للاستفادة من المعلومات الأولية المتعلقة بالبيئة التنافسية في الكشف عن موارد جديدة يمكن استخدامها في تحسين وضع المؤسسة الداخلي وتلبية متطلبات المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، كما تحقق المنظمات والمؤسسات التي تستخدم الذكاء التنافسي نجاحًا أكثر من منافسيها (Gračanin et al, 2015:28-29).
- ج. يمكن توظيف ممارسات الذكاء التنافسي في إدارة المخاطر المتوقعة وتجنب كافة التهديدات التي تواجه عمل المؤسسات التعليمية (Waithaka, 2016:214).
- د. يسعى الذكاء التنافسي نحو الحصول على معلومات حول الأفكار والاتجاهات والتقنيات الحديثة لدى المنافسين، وتحليل نقاط القوة للاستفادة منها، ونقاط الضعف لتجنبها، بالإضافة إلى توظيف موارد المؤسسة التعليمية بشكل أكثر كفاءة، وتعزيز عملية تسويق منتجات المؤسسة (SendPulse, 2022). كما يستهدف الذكاء التنافسي تحقيق الآتي: (Sassi, 2016: 598)
- تنمية المهارات التحليلية لقادة المؤسسات التعليمية، وزيادة فاعليتهم في توقع خطط وتحركات كافة المنافسين.
 - اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين.
 - زيادة وعي أفراد المؤسسة بكافة التأثيرات الخارجية التي تهدد أداء المؤسسة.
 - تعظيم إيرادات المؤسسة وتقليل النفقات.
 - تصميم خطط استراتيجية لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ودعم عملية اتخاذ قرارات استراتيجية.
- يتضح مما سبق أن الذكاء التنافسي يؤدي دورًا لا غنى عنه في الوقت الذي يشهد مزيدًا من التغيرات والتطورات؛ حيث يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال مواجهة التهديدات والأخطار التي تعوق المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ فهو

بمثابة جهاز انذار يقوم بجمع وتحليل المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن ثم اتخاذ قرارات بشكل فعال ومناسب، مما يسهم بدوره في تشكيل مستقبل المؤسسة.

ثالثاً: أنواع الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

ينقسم الذكاء التنافسي إلى عدة أنواع من أبرزها: ذكاء استراتيجي، وذكاء المنافسين، وذكاء السوق، والذكاء التقني، ويمكن تناول تلك الأنواع بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره: (McGonagle & Vella, 2012: 13-17)

أ. الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

يدعم هذا النوع من الذكاء القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة، من خلال توفير معلومات للمستويات الإدارية العليا بالمؤسسة حول البيئة التنافسية والاقتصادية والسياسية التي تعمل فيها المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويساعد هذا النوع من الذكاء الإدارة العليا على تصميم خطط استراتيجية طويلة المدى (٣-٥ سنوات)، وتصميم خطط للاستثمار في رأس المال، وتقييم كافة المخاطر السياسية التي تواجه المؤسسة. ويركز هذا النوع من الذكاء على البيئة الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، ويتضمن ذلك كافة التغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة وعلى جميع القوى الدافعة للمنافسة، بما في ذلك: الموردين، والعلماء، والمنتجات أو الخدمات البديلة، والمنافسون المحتملون.

ب. ذكاء المنافس: Competitor Intelligence

يركز هذا النوع من الذكاء على المنافسين وقدراتهم وأنشطتهم الحالية وخططهم وتوجهاتهم في المستقبل ويتم استخدام ذكاء المنافس من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي أو من قبل مديري التشغيل داخل وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة، ويساعد ذكاء المنافس على الإجابة على الأسئلة الآتية: من هم منافسون الآن؟ ومن هم منافسون المحتملون؟ وكيف يرى منافسون أنفسهم؟ وكيف يروننا؟ وكيف وأين يقوم منافسون بتسويق منتجاتهم/خدماتهم؟ ما هي براءات الاختراع التي حصل عليها منافسوننا أو منافسوننا المحتملون؟

ج. ذكاء السوق: Market Intelligence

يوفر ذكاء السوق بيانات ومعلومات حول نجاح وفشل جهود المبيعات الخاصة بالمنافسين الخارجيين، وتركز تلك المعلومات على المبيعات، والتسعير، وشروط الدفع والتمويل، والعروض الترويجية المقدمة وفعاليتها، ويمتد الإطار الزمني لمعلومات السوق عادةً من ٣ إلى ٦ أشهر، ويسهم ذلك بدوره في تزويد المنظمة لخارطة طريق حول احتياجات المؤسسة الحالية، والحاجات المستقبلية للعملاء.

د. الذكاء التقني: Technical Intelligence

يركز الذكاء التقني على أنواع التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسات المنافسة، ويتيح الذكاء التقني تحديد واستغلال الفرص الناتجة عن التغيرات التقنية والعلمية، وكذلك تحديد التهديدات المواكبة لتلك التغيرات والتصدي لها، كما يتيح الذكاء التقني التعرف على أساليب وعمليات التصنيع الحالية للمنافسين، وأنواع ومستويات البحث والتطوير التي يقوم بها المنافسون، وكذلك تقديرات نفقاتهم الحالية والمستقبلية على البحث والتطوير.

رابعاً: ممارسات الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية:

تتعد ممارسات الذكاء التنافسي والتي تسمى أحياناً بدورة الذكاء التنافسي، وأحياناً بخطوات أو مراحل الذكاء التنافسي، وفي هذا الصدد حددت دراسة (Me'lo & Medeiros, 2007:209) ممارسات الذكاء التنافسي في الممارسات الآتية: التخطيط، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، تقييم المعلومات، كما حددت دراسة (Bose, 2008:513) ممارسات الذكاء التنافسي في الممارسات الآتية: التخطيط والتوجيه، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، التغذية الراجعة، في حين حددت دراسة (Nasri, 2011:64) ممارسات وعمليات الذكاء التنافسي في الممارسات الآتية: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات والمعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات. وعلى صعيد الدراسات العربية حددت دراسة (مغاوري، ٢٠٢٠: ٢٠٥-٢٠٧) ممارسات الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية في الممارسات الآتية: تحديد الاحتياجات التنافسية المطلوبة، جمع البيانات الأولية المطلوبة، تحليل البيانات ومعالجتها، تقييم المعلومات الذكائية، استخدام المعلومات واتخاذ القرار المناسب، كما حددت دراسة (علوان، ٢٠٢١: ١٠٩٩-١١٠٣) الممارسات

الآتية: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، تحليل البيانات، الاتصال والنشر، العملية / الهيكل، الثقافة والوعي التنظيمي، التقييم.

وتقتصر الدراسة على الممارسات الآتية: **التخطيط والتوجيه، جمع البيانات والمعلومات، تحليل البيانات ومعالجتها، الاتصال والنشر**، وفيما يلي يمكن تناول تلك الممارسات بمزيد من التفصيل:

أ. التخطيط والتوجيه:

يسعى التخطيط نحو رؤية ومعرفة الأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التنافسية المطلوبة؛ لتوجيه جهود الذكاء التنافسي داخل المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال ترتيب الأولويات وتحديد ماهية المعلومات المراد الحصول عليها والمرتبطة بمتطلبات الذكاء التنافسي في دعم تنافسية المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يتم وضع وتصميم خطه لتحديد مصادر جمع البيانات المطلوبة والتي يتوقع منها الحصول على بيانات مفيدة وموثوق منها (مغاوري، ٢٠٢٠: ٢٠٥) (Nasri, 2012: 27). ومن ثم تهتم تلك الممارسة بتحديد الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق الذكاء التنافسي داخل المؤسسة التعليمية.

ب. جمع البيانات والمعلومات:

ويتم خلال هذه الممارسة أو المرحلة جمع المعلومات والبيانات ودراستها بشكل قانوني وأخلاقي من مصادر متنوعة (أولية وثانوية) باستخدام عدد كبير من التقنيات المتاحة، وتشمل المصادر الأولية العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية من معلمين وطلاب، والمستفيدين من الخدمة التعليمية، في حين تشمل المصادر الثانوية مقالات الصحف والمجلات، وتقارير المحللين، والتقارير المهنية، والمقابلات الشخصية، ويعتمد اختيار تلك المصادر على عدة عوامل من أبرزها: سهولة الوصول، وسهولة معالجة المصدر، والتكلفة، والتوافر، وكمية المعلومات وجودتها (Nasri, 2012: 27).

ومن الأهمية بمكان في تلك المرحلة ارتياد أفكار ورؤى جديدة للحصول على المعلومات المطلوبة؛ فأحد أكبر مصادر المعلومات يكمن في العاملين بالمؤسسات؛ لذا يجب توافر بنية تحتية قوية مزودة بأفضل التقنيات الحديثة لدعم عملية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة (Nasri, 2011: 63). ومن ثم يمكن القول بأن تلك المرحلة تستهدف الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط القوة لدى المنافسين لاتخاذ قرارات مناسبة، وذلك في إطار قانوني وأخلاقي.

ج. تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات:

تعد تلك الخطوة من أهم خطوات الذكاء التنافسي لأي مؤسسة تعليمية؛ حيث تتضمن أنشطة التحليل للبيانات التي تم جمعها، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية، ويتوقف ذلك الأمر على حجم المعلومات التي تم جمعها، كما أن تحليل البيانات هو المسؤول عن إضافة قيمة للمؤسسة التعليمية، ولكي يكون الذكاء وثيق الصلة، ينبغي استخدام منهجيات وأدوات التحليل المتقدمة مثل التحليل الرباعي SWOT، وأساليب السيناريوهات المستقبلية. وتتضمن عملية تحليل البيانات الخطوات الآتية: تجميع البيانات، وتكثيف المعلومات، واستخلاص النتائج، وبناء السيناريوهات، ودراسة الآثار المترتبة على الوضع التنافسي، واقتراح توصيات للعمل (Nasri, 64-65: 2011). وتختلف طريقة معالجة تلك البيانات التي تم جمعها؛ فإذا كانت شديدة التعقيد فإنها تحتاج إلى تقنيات تحليل ومعالجة متقدمة تعتمد على مستويات عالية من البرامج التكنولوجية المتقدمة (مغاوري، ٢٠٢٠: ٢٠٦). ومن ثم يمكن القول بأن أهمية تلك المرحلة تكمن في تحويل البيانات إلى نكاه قابل للاستخدام، ومن خلاله يمكن صنع واتخاذ قرارات استراتيجية يترتب عليها تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

د. الاتصال والنشر:

تنطوي تلك الممارسة على نقل النتائج التي تم التوصل إليها إلى المسؤولين وصانعي القرار بالشكل والتوقيت المناسب للعمل بناء على هذه النتائج؛ حيث تعد تلك المعلومات بمثابة البداية الحقيقية لسلسلة من الإجراءات الإصلاحية التي يمكن تنفيذها على أرض الواقع (Bose, 2008:511)، كما يتم فيها تقاسم النتائج التي تم التوصل إليها مع جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال قنوات الاتصال المختلفة مثل التقارير والبريد الإلكتروني، والحلقات الدراسية، وذلك لإحداث نوع من التفاعل بين جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية والأفراد حول تلك المعلومات (Nasri, 2011:65).

يتضح مما سبق أن تلك الممارسات أو المراحل تعبر عن دورة الذكاء التنافسي بالمؤسسات التعليمية بداية بالتخطيط لجمع المعلومات وتصميم خطط لتحقيق ذلك، ثم جمع المعلومات من مصادرها الأولية، مروراً بتحليلها، وانتهاءً بنشر تلك النتائج التي تم الحصول عليها وتعميمها بين جميع أفراد

المؤسسة، وتمثل المحصلة النهائية والرئيسة للذكاء التنافسي في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين أداء المؤسسة التعليمية وتحقيق ميزة تنافسية لها.

المحور الثالث: دور الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية:

أظهرت نتائج العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وجود علاقة بين الذكاء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات لا سيما التعليمية منها؛ حيث أظهرت نتائج دراسة (Correia & Santos, 2010: 333) أن الذكاء التنافسي يساهم في إدارة المعلومات الاستراتيجية التي تهدف إلى دعم عملية صنع القرار داخل المؤسسات، وينعكس ذلك بدوره على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تعظيم استخدام موارد وقدرات وكفاءات المؤسسة البشرية والمادية.

كما يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام من خلال الاستفادة من أدواته بشكل فعال في تحويل إمكانيات المؤسسة الأساسية لميزة تنافسية، كما أن المستويات العليا من ممارسة الذكاء التنافسي تدعم حصول المؤسسة على مزايا تنافسية، ومن ثم فقد استخدمت العديد من المؤسسات الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كونه يساعد المنظمات والمؤسسات على التكيف مع البيئة الخارجية، كما يساعد قادة تلك المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل (علوان، ٢٠٢١: ١٠٣١).

وتشير دراسة (Levine et al, 2017) إلى أن الذكاء التنافسي يزيد من القدرة الاستباقية للمؤسسات والتي تمكنها من توقع سلوك المنافسين، بل واستباقه في كثير من الأحيان، كما يساعد الذكاء التنافسي من تطوير المهارات التحليلية لقادة المؤسسات والتي بدورها تساعد على تحسين أداءهم، بالإضافة إلى تعزيز القدرات العقلية لديهم والتي تزيد من تمكنهم من تبني خيارات استراتيجية تتفوق وتتميز من خلالها على سلوكيات وردود أفعال المنافسين.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها والمتمثلة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك والبالغ عددهم (٩٢٠) مفردة بمدارس البنين، بواقع (١٦٢) مديراً و (٧٥٨) معلماً (الإدارة التعليمية بمدينة تبوك، إحصائية بأعداد معلمي ومديري مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك للعام ١٤٤٤هـ). وتم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من خلال استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم تطبيق عدد (١٨١) استبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك بما يمثل نسبة (١٩,٦٧%) من مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (١) توزيع العينة طبقاً لمتغير الوظيفة ونسبتها المئوية

الوظيفة	مجتمع الدراسة	العينة	النسبة المئوية %
مدير	١٦٢	٥٥	٣٣.٩٥
معلم	٧٥٨	١٢٦	١٦.٦٢
المجموع	٩٢٠	١٨١	١٩.٦٧

يتضح من جدول (١): أن عينة الدراسة بحسب متغير (الوظيفة) قد تضمنت (٥٥) من فئة مدير بنسبة مئوية (٣٣.٩٥%)، و (١٢٦) من فئة معلم بنسبة مئوية (١٦.٦٢%)، ويوضح الجدول الآتي أعداد المدارس التي تم تطبيق استبانة الدراسة بها ونسبتها المئوية:

جدول (٢) أعداد المدارس التي تم تطبيق استبانة الدراسة بها ونسبتها المئوية

المرحلة	عدد المدارس الفعلية	عدد المدارس المطبق بها الاستبانة	النسبة المئوية %
الابتدائية	٧٩	٣٠	٣٧.٩٧
المتوسطة	٥٣	٢٥	٤٧.١٧
الثانوية	٣٠	١٣	٤٣.٣٣
المجموع	١٦٢	٦٨	٤١.٩٧

يتضح من جدول (٢): أن عدد المدارس التي تم تطبيق الاستبيان بها بلغ (٦٨) مدرسة بواقع (٣٠) مدرسة بالمرحلة الابتدائية، و (٢٥) مدرسة بالمرحلة المتوسطة، و (١٣) مدرسة بالمرحلة الثانوية،

الأمر الذي يظهر تنوعاً في عدد المدارس التي تم التطبيق بها على عينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة تبوك.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها. وفيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية:

بناء وإعداد الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة.

صدق الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله؛ وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، للقيام بتحكيما بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وحذف بعض العبارات؛ ومن ثم أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ فقد تم حساب ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة قوامها (٣٠) مفردة من معلمي ومديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك، للتأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد مجتمع الدراسة، والجدول رقم (٢) يوضح معامل الثبات للاستبانة باستخدام معمل ألفا كرونباخ.

جدول (٣) يبين معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	البعد	معامل الثبات	البعد
٠,٩٤	جودة الخدمة التعليمية	٠,٨٢	الموارد البشرية المتميزة
٠,٩٥	الكلفة	٠,٩٢	المرونة
٠,٩٧٧	الثبات العام للاستبانة	٠,٩٣	الإبداع

يتضح من جدول (٣) أن معامل الثبات مرتفعاً حيث بلغ (٠.٩٧) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائياً، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لحساب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٤) وصف درجة الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	درجة الموافقة
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ٢,٣٤	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيري الدراسة (الوظيفة، موقف المدرسة من الاعتماد)، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: ما واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج التفصيلية للعبارة:

واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك:

١. بعد الموارد البشرية المتميزة:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على بعد البيئة الموارد البشرية المتميزة من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك:

جدول (٥) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد الموارد البشرية المتميزة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تهتم المدرسة باستقطاب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.	٢.١٠	٠.٧٨	٤	متوسطة
٢	تضع آليات واضحة ومعلنة للتقدم الوظيفي لكافة منسوبيها.	٢.٢١	٠.٧٨	٢	متوسطة
٣	تحرص على دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.	٢.١٧	٠.٧٤	٣	متوسطة
٤	تنفذ برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين بها.	١.٨٥	٠.٥٢	٨	متوسطة
٥	تعلن عن خطة واضحة للحوافز مرتبطة بكفاءة وإنتاجية العاملين بها.	٢.٠٠	٠.٦٩	٧	متوسطة
٦	توزع المهام والأنشطة الإدارية على العاملين وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم.	٢.٠٨	٠.٨٣	٦	متوسطة
٧	تعتمد معيار الجدارة كأساس للترقيات ومنح الحوافز والمكافآت.	١.٧٧	٠.٦٧	٩	متوسطة
٨	يتاح للعاملين الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم.	٢.٥٥	٠.٦٨	١	كبيرة
٩	تشرك العاملين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.	٢.١	٠.٥٣	٥	متوسطة

ينتضح من جدول (٥) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " يتاح للعاملين الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وبدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت العبارة

رقم (٢) والتي تنص على " توضع آليات واضحة ومعلنة للترقي الوظيفي لكافة منسوبيها " في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٢١) وبدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى اهتمام إدارة المدارس الثانوية بمدينة تبوك باطلاع كافة منسوبي المدرسة على نتائج تقييم أدائهم، بالإضافة إلى تصميم ووضع آليات معلنة لعملية الترقي لكافة الوظائف داخل المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة إدارة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في استفادة جميع منسوبي المدرسة - لا سيما المعلمين منهم - من نتائج تقييم أدائهم، حتى ينتهي لهم التغلب على مواطن القصور والضعف، وتدعيم جوانب القوة في أدائهم، فضلاً عن الشفافية في الإعلان عن جميع معايير الترقي لكافة منسوبي المدرسة، وذلك من أجل تحقيق معايير الجدارة والكفاءة في اختيار العاملين بالمدرسة ويتفق ذلك مع دراسة (العيد، ٢٠١٨: ٥٥٣) والتي أشارت إلى أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية يتطلب كوادراً بشرية على أعلى مستوى من الكفاءة.

ويتضح من جدول (٥) أيضاً أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تنفذ برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين بها" جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١.٨٥) وبدرجة موافقة متوسطة، كما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد والتي تنص على " تعلن عن خطة واضحة للحوافز مرتبطة بكفاءة ونتاجية العاملين بها" بمتوسط حسابي (٢.٠٠)، وبدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يظهر بعض جوانب القصور والضعف في عملية التخطيط الجيد لتصميم وعقد برامج تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك وذلك وفق احتياجاتهم التدريبية، بالإضافة إلى ندرة الإعلان عن خطة واضحة وموحدة للحوافز والمكافآت على مستوى المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى نقص الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لعقد مثل تلك الدورات، فضلاً عن أنه ليس من سلطة إدارة المدرسة توفير خطة معلنة وواضحة للحوافز، ويتفق ذلك مع دراسة (أكبر، ٢٠١٧: ٤٠٣) والتي أشارت إلى أن ميزانية المدارس لا تسمح بتوفير نظام فعال للحوافز والمكافآت لجميع منسوبي المدرسة:

٢. بعد المرونة:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على بعد المرونة من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك:

جدول (٦) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد المرونة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تلبي خطط المدرسة احتياجات المستفيدين المتجددة.	٢.٢٧	٠.٧٤	٦	متوسطة
٢	تصمم خططاً تتسم بقدر ملائم من المرونة.	٢.٤٢	٠.٦٢	١	كبيرة
٣	تطور خططها في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	٢.٢٨	٠.٦٨	٣	متوسطة
٤	تعديل برامجها وأنشطتها وفقاً لمتطلبات سوق العمل.	٢.٠٤	٠.٦٩	٩	متوسطة
٥	تستخدم تقنيات متطورة تواكب متطلبات ومتغيرات العصر.	٢.١١	٠.٦٣	٧	متوسطة
٦	تعمل على استكشاف موارد جديدة مع استغلال الموارد الحالية	٢.٠٨	٠.٧١	٨	متوسطة
٧	تبادر في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح المدرسة.	٢.٣٧	٠.٦٢	٢	كبيرة
٨	توفر آليات للاتصال الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٢.٢٧	٠.٦٨	٥	متوسطة
٩	تجري تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الخطط الموضوعية.	١.٩٩	٠.٥٥	١٠	متوسطة
١٠	تمتلك القدرة على مسايرة التطور في خدماتها التعليمية.	٢.٢٧	٠.٥٨	٤	متوسطة

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تصمم خططاً تتسم بقدر ملائم من المرونة"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وبدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تبادر في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح المدرسة" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وبدرجة موافقة كبيرة، الأمر الذي يشير إلى سعي إدارة المدارس نحو تصميم خططاً تتسم بقدر كاف من المرونة اللازمة للتعامل مع كافة المتغيرات، بالإضافة إلى جاهزية المدارس لتبني وإحداث أي تغيير داخل المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة إدارة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في مسايرة وملاحقة التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة

المحلية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى سعيهم الدائم والدؤوب على الارتقاء بأداء مؤسساتهم لا سيما في الوقت الذي تشهد فيه المملكة مزيداً من الحراك التعليمي والذي يتجسد في رؤيتها ٢٠٣٠، لا سيما في وقت يعج بالعديد من المتغيرات والتطورات على كافة الأصعدة التي تفرض تحقيق ذلك.

ويتضح من جدول (٦) أيضاً أن العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تجري تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الخطط الموضوعة" جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١.٩٩) وبدرجة موافقة متوسطة، كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، وبدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يظهر بعض جوانب القصور والضعف في تعديل الهياكل التنظيمية الحالية وتعديل البرامج والأنشطة في ضوء متطلبات سوق العمل، وقد يعزى ذلك إلى الانتهاج النسبي والمحدود للنمط المركزي في إدارة العملية التعليمية ببعض مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة، بالإضافة إلى كون المدارس جهات تنفيذية لقرارات وسياسات وزارة التعليم في المملكة، وندرة وعي القائمين على العملية التعليمية بالمدارس بأبرز وأهم متطلبات سوق العمل الخارجية.

٣. بعد الإبداع:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على بعد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك:

جدول (٧) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد الإبداع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تهتم المدرسة بعقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين بها.	٢.٠٣	٠.٥٢	٩	متوسطة
٢	ترسخ المدرسة الإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية لها.	٢٠.٢٠	٠.٤٥	٥	متوسطة
٣	تستحدث وحدات تنظيمية مهمة ليست موجودة لدى منافسيها.	٢.١١	٠.٦١	٨	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٤	تدعم جهود ومبادرات الارتقاء بمخرجاتها بما يميزها عن المؤسسات المنافسة لها.	٢.١٨	٠.٤٦	٧	متوسطة
٥	تصمم خططاً تتسم بالإبداع في حل المشكلات.	٢.٢٧	٠.٥٠	٢	متوسطة
٦	تهيئ مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع.	٢.٢١	٠.٦٠	٤	متوسطة
٧	توفر الموارد والقدرات التي تدعم أداء عملياتها بكفاءة	٢.٢٠	٠.٥٩	٦	متوسطة
٨	تحرص على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس الأخرى.	٢.٢٤	٠.٥٧	٣	متوسطة
٩	تحرص على تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل إبداعي.	٢.٤٠	٠.٥٨	١	كبيرة

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

جاءت العبارة (٩) والتي تنص على "تحرص على تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل إبداعي"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وبدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تصمم خططاً تتسم بالإبداع في حل المشكلات" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى حرص إدارة المدارس على تقديم منتجاتها وخدماتها بشكل إبداعي ومتطور، وذلك من خلال تصميم خطط مبدعة والتغلب على كافة الصعوبات والمشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة إدارة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في تبوء مكانة مرموقة بين كافة المؤسسات المناظرة لها، وملاحقة كافة التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى جذب كافة العملاء الخارجيين على منتجاتها وخدماتها.

ويتضح من جدول (٧) أيضاً أن العبارة رقم (١) والتي تنص على "تهتم المدرسة بعقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين بها" جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٠٣) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية اللازمة لعقد مثل تلك الدورات وورش العمل في ظل محدودية مصادر التمويل الذاتي بالعديد من المدارس، كما

أن عقد تلك الدورات يستلزم موافقة الجهات العليا من خلال إجراءات إدارية عديدة، كما جاءت العبارة (٣) في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.١١)، وبدرجة موافقة متوسطة، ويرجع ذلك إلى جمود الهيكل التنظيمي بالمدارس مع إهمال الوضع التنافسي لها، وجمود اللوائح والقوانين الأمر الذي يظهر بعض جوانب القصور والضعف في استحداث وحدات تنظيمية ليست موجودة لدى المنافسين الخارجيين، ويتفق ذلك مع دراسة (البارقي، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى وجود العديد من الصعوبات لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم بالمملكة من أبرزها: نقص الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ العديد من المشروعات والأنشطة التي تسهم في تهيئة بيئة تنافسية.

٤. بعد جودة الخدمة التعليمية:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على بعد جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك:

جدول (٨) يوضح استجابات العينة حول درجة الموافقة على بعد جودة الخدمة التعليمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تحرص المدرسة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بها.	٢.٣٧	٠.٥٩	٣	كبيرة
٢	توفر برامج وأنشطة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.	١.٩٩	٠.٦٤	٩	متوسطة
٣	تهتم بمراجعة أنشطتها وخدماتها بشكل دوري.	٢.٢٠	٠.٦٦	٨	متوسطة
٤	تستخدم أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها.	١.٩٩	٠.٦٥	١٠	متوسطة
٥	تسعى نحو تضمين معايير الجودة في جميع أقسامها ووحداتها.	٢.٢٦	٠.٥٩	٥	متوسطة
٦	تحرص على تقديم خدمات متميزة لكافة المستفيدين.	٢.٤٢	٠.٦٢	٢	كبيرة
٧	تهتم بإجراء تحسينات على خدماتها وفقا لأراء المستفيدين منها.	٢.٢٩	٠.٦٠	٤	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٨	تنمي فرص الحوار الفعال واحترام الرأي والرأي الآخر بين الطلاب.	٢.٤٧	٠.٦٣	١	كبيرة
٩	تمتلك التسهيلات التقنية اللازمة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت.	٢.٢٥	٠.٦٢	٦	متوسطة
١٠	تحرص على متابعة الأنظمة والتعليمات التي تحقق أداء تنافسي متميز.	٢.٢٥	٠.٦٧	٧	متوسطة

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

جاءت العبارة (٨) والتي تنص على " تنمي فرص الحوار الفعال واحترام الرأي والرأي الآخر بين الطلاب"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة إدارة المدارس في تقوية أواصر العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدارس والطلاب بعضهم البعض، والاعتماد على الشفافية في كافة النواحي الإدارية داخل المدارس، مما يسهم بدوره في تحقيق الأهداف المستقبلية التي تطمح إدارة المدرسة نحو تحقيقها، بالإضافة إلى تهيئة مناخ تنظيمي قائم على الحوار والمناقشة والعمل الجماعي. كما جاءت العبارة (٦) في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وبدرجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلى تطلع إدارة المدرسة نحو تلبية احتياجات وتطلعات كافة المستفيدين من خدماتها بشكل يلبي طموحاتهم وتطلعاتهم.

ويتضح من جدول (٨) أيضًا أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تستخدم أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها." جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١.٩٩) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى محدودية وعي إدارة المدرسة بأهمية استخدام أدوات علمية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها بشكل دوري مما يسهم في التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، بالإضافة إلى ندرة وجود معايير ومؤشرات فعلية يمكن من خلالها تحقيق رضا المستفيدين بشكل إيجابي، كما جاءت العبارة (٢) في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مستوى العلاقة بين إدارة المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي الخارجية، بالإضافة إلى عدم إيمانهم بأهمية تقديم

خدمة تعليمية ذات جودة عالية الأمر الذي يسهم في نشر ثقافة تحقيق الميزة التنافسية داخل المدرسة، ويتفق ذلك مع دراسة (أكبر، ٢٠١٧: ٤٠٦) والتي أشارت إلى أن إدارة المدارس لا تسعى نحو الاهتمام بتوفير الأنشطة والخدمات التي تلبي احتياجات وتطلعات المجتمع المحلي، ويعود ذلك بدوره إلى أن الوقت لا يسمح بنشر ثقافة الجودة بين جميع منسوبي المدرسة، بالإضافة إلى محدودية الوعي بأهمية ذلك.

٥. بعد الكلفة:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على بعد الكلفة من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك:

جدول (٩) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الموافقة على بعد الكلفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تنتهج المدرسة سياسة تقديم الخدمات المتميزة بأقل التكاليف.	٢.٣٨	٠.٦١	٤	كبيرة
٢	تسعي نحو الحد من أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء.	٢.٤٨	٠.٥٣	١	كبيرة
٣	تستخدم مواردها بشكل يحقق أكبر عائد لها.	٢.٤٢	٠.٦٣	٢	كبيرة
٤	تطبق الوسائل الإدارية الحديثة لتخفيض أنشطتها الاجتماعية والثقافية.	٢.٢٩	٠.٦٠	٦	متوسطة
٥	تتبنى استراتيجيات تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.	٢.٢٧	٠.٦٢	٨	متوسطة
٦	تحقق خططها بأعلى جودة وبأقل تكلفة.	٢.٢٨	٠.٦١	٧	متوسطة
٧	تدعم أية مبادرات من قبل العاملين لتخفيض التكلفة.	٢.٤٠	٠.٥٤	٣	كبيرة
٨	تخصص جزءاً من مواردها للبحث والتطوير من أجل خفض التكلفة.	٢.١٧	٠.٥٩	٩	متوسطة
٩	تتابع التطور العلمي والتكنولوجي للاستفادة منه في تحسين الأداء وخفض الكلفة.	٢.٣٠	٠.٦٣	٥	متوسطة
١٠	تراقب تكلفة الخدمة المقدمة من قبل المنافسين.	٢.١٤	٠.٥٤	١٠	متوسطة

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "تسعي نحو الحد من أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء"، في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وبدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تستخدم مواردها بشكل يحقق أكبر عائد لها" في الترتيب الثاني بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وبدرجة موافقة كبيرة، الأمر الذي يشير إلى اهتمام إدارة المدارس بالعمل على الحد من أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء، واستخدام موارد المؤسسة بشكل يحقق أكبر عائد لها، وقد يعزى ذلك إلى سعي إدارات المدارس نحو ترشيد الإنفاق في استخدام كافة الموارد داخل المدارس، مما يظهر وعياً لديهم بالسبل الفعالة لترشيد الإنفاق وتقليل الهدر الناتج عن أخطاء والتوظيف الأمثل لاستخدام موارد المؤسسة بشكل يسهم في تحقيق ذلك.

ويتضح من جدول (٩) أيضاً أن العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تراقب تكلفة الخدمة المقدمة من قبل المنافسين". جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٢.١٤) وبدرجة موافقة متوسطة، كما جاءت العبارة (٨) في الترتيب قبل الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة وعي إدارة المدارس بتقافة مراقبة تكلفة الخدمة المقدمة لكافة المستفيدين من خدماتها، وعدم تمكنها من إدارة الشؤون والأمور المالية والمادية داخل المدارس على النحو الأمثل، فضلاً عن ضعف الإمكانيات المالية داخل المؤسسات التعليمية ويتفق ذلك مع دراسة (البارقي، ٢٠٢١: ٢٣٨) والتي أشارت إلى عدم تمكن القيادات التعليمية من مباشرة الأمور المالية بأنفسهم، وضعف السلطات والصلاحيات المخولة لهم.

ثانياً: النتائج الإجمالية لواقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك: يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٠) يوضح النتائج الإجمالية حول واقع أبعاد الميزة التنافسية

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٠.٠٧	٢.٣٠	واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعة بمدينة تبوك	
متوسطة	٥	٠.٢٢	٢.١٣	البعد الأول: الموارد البشرية المتميزة
متوسطة	٣	٠.١٤	٢.٢١	البعد الثاني: المرونة
متوسطة	٤	٠.١٦	٢.٢٠	البعد الثالث: الإبداع
متوسطة	٢	٠.١٥	٢.٢٥	البعد الرابع: جودة الخدمة التعليمية
متوسطة	١	٠.١١	٢.٣١	البعد الخامس: الكلفة

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

- جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، وهو ما يؤكد أن مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك لم يحقق المستوى المأمول والمنشود، لا سيما في ظل سعي وزارة التعليم نحو الارتقاء بأداء كافة المؤسسات التعليمية بالمملكة رغبة منها في تبوؤها مكانة مرموقة بين نظيراتها من المؤسسات على كافة الأصعدة والمستويات المحلية والعالمية والإقليمية وذلك اتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، ويختلف ذلك مع نتيجة دراسة (الشهراني والمفيز، ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن واقع الميزة التنافسية بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، في حين تتفق مع نتيجة دراسة (البارقي، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة.
- وجود تفاوت في درجة الموافقة على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الكلفة) في المرتبة الأولى بين أبعاد الميزة التنافسية بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وقد يُعزى ذلك إلى سعي إدارات المدارس نحو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وذلك ترشيحاً للنفقات، وجاء بعد (جودة الخدمة التعليمية) في المرتبة الثانية بين أبعاد الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبدرجة موافقة متوسطة ويؤكد ذلك

الارتباط الوثيق بين جودة ما تقدمه المؤسسات التعليمية من منتجات وخدمات لكافة العملاء والمستفيدين منها بخفض تكلفة انتاجها، يليه بعد (المرونة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٢١) وبدرجة موافقة متوسطة، وذلك بهدف مسايرة كافة التطورات والتغيرات على كافة الأصعدة، ثم بعد (الابداع) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وبدرجة موافقة متوسطة.

– وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الموارد البشرية المتميزة) بمتوسط حسابي (٢.١٣) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يظهر جوانب قصور وضعف في عملية اختيار وتعيين كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية بالمؤسسات التعليمية؛ فتحقيق ميزة تنافسية لأي مؤسسة تعليمية يتطلب كوادر بشرية مؤهلة بشكل متميز، يمكنها من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتبوؤها مكانة متميزة.

عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك؟ تعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (الوظيفة، موقف المدرسة من الاعتماد)؟، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب اختبار (ت) لمتغيري الوظيفة والاعتماد، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (١١) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة (حيث ن = ١٨١ ودرجة الحرية = ١٧٩)

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة																																												
١. بعد الموارد البشرية المتميزة	مدير/وكيل	٥٥	٢٠.١٦	٣.٩٧	٢.٢٢	٠.٣٩	دالة غير																																												
	معلم	١٢٦	١٨.٧٨	٣.٩٥				٢. بعد المرونة	مدير/وكيل	٥٥	٢٢.٦٠	٤.٨٨	٠.٨٢	٠.٨٢	دالة غير	معلم	١٢٦	٢١.٩٤	٤.٩٦	٣. الإبداع	مدير/وكيل	٥٥	٢٠.٤٣	٤.٩٢	١.٣٤	٠.٠٠	دالة عند	معلم	١٢٦	١٩.٦٥	٢.٨٤	٤. جودة الخدمة التعليمية	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٧	٥.١٢	٢.٤٢	٠.٣٧	دالة غير	معلم	١٢٦	٢١.٩٣	٤.٨٤	٥. الكلفة	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٩	٥.٣٨	١.٣٢	٠.٠٣	دالة عند
٢. بعد المرونة	مدير/وكيل	٥٥	٢٢.٦٠	٤.٨٨	٠.٨٢	٠.٨٢	دالة غير																																												
	معلم	١٢٦	٢١.٩٤	٤.٩٦				٣. الإبداع	مدير/وكيل	٥٥	٢٠.٤٣	٤.٩٢	١.٣٤	٠.٠٠	دالة عند	معلم	١٢٦	١٩.٦٥	٢.٨٤	٤. جودة الخدمة التعليمية	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٧	٥.١٢	٢.٤٢	٠.٣٧	دالة غير	معلم	١٢٦	٢١.٩٣	٤.٨٤	٥. الكلفة	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٩	٥.٣٨	١.٣٢	٠.٠٣	دالة عند	معلم	١٢٦	٢٢.٨٤	٤.٦٠								
٣. الإبداع	مدير/وكيل	٥٥	٢٠.٤٣	٤.٩٢	١.٣٤	٠.٠٠	دالة عند																																												
	معلم	١٢٦	١٩.٦٥	٢.٨٤				٤. جودة الخدمة التعليمية	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٧	٥.١٢	٢.٤٢	٠.٣٧	دالة غير	معلم	١٢٦	٢١.٩٣	٤.٨٤	٥. الكلفة	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٩	٥.٣٨	١.٣٢	٠.٠٣	دالة عند	معلم	١٢٦	٢٢.٨٤	٤.٦٠																				
٤. جودة الخدمة التعليمية	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٧	٥.١٢	٢.٤٢	٠.٣٧	دالة غير																																												
	معلم	١٢٦	٢١.٩٣	٤.٨٤				٥. الكلفة	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٩	٥.٣٨	١.٣٢	٠.٠٣	دالة عند	معلم	١٢٦	٢٢.٨٤	٤.٦٠																																
٥. الكلفة	مدير/وكيل	٥٥	٢٣.٨٩	٥.٣٨	١.٣٢	٠.٠٣	دالة عند																																												
	معلم	١٢٦	٢٢.٨٤	٤.٦٠																																															

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك تعزى لمتغير الوظيفة في جميع الأبعاد عدا بعد (الإبداع)، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح فئة مدير/وكيل، وبعد (الكلفة) فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح فئة مدير/وكيل، وقد يُعزى ذلك إلى تقلد فئة مدير/وكيل للعديد من المناصب الوظيفية، مما ينعكس بشكل أكبر على مستوى إدراكهم بدرجة توافر تلك الأبعاد وذلك في إطار سعيهم نحو تبوء مؤسساتهم التعليمية مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة لها، الأمر الذي يسهم بدوره في محاولة تقديم منتجاتهم وخدماتهم بطريقة إبداعية، مع تخفيض تكلفة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات مع الحفاظ على جودتها وذلك ترشيحاً للنفقات.

جدول (١٣) يبين اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد

(حيث ن = ١٨١ ودرجة الحرية = ١٧٩)

البعد	موقف المدرسة من الاعتماد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
١. الموارد البشرية المتميزة	معتمدة	١٥٠	٢٠.١٨	٣.٩٩	١.٠٨	٠.٢٨	غير دالة
	غير معتمدة	٣١	١٩.٣٢	٤.٢٧			
٢. المرونة	معتمدة	١٥٠	٢٣.٤٢	٤.٧١	٢.٧٥	٠.٠٠	دالة
	غير معتمدة	٣١	٢٠.٨٠	٥.٣١			
٣. الإبداع	معتمدة	١٥٠	٢٠.٦٨	٤.٩٧	١.٢٣	٠.٢٢	غير دالة
	غير معتمدة	٣١	١٩.٤٨	٤.٦٣			
٤. جودة الخدمة التعليمية	معتمدة	١٥٠	٢٣.٩٦	٤.٩٥	١.١٣	٠.٢٥	غير دالة
	غير معتمدة	٣١	٢٢.٨٠	٦.٠٨			
٥. الكلفة	معتمدة	١٥٠	٢٤.١٧	٥.٠٦	٢.٥٢	٠.٠١	دالة
	غير معتمدة	٣١	٢١.٤٥	٧.١٥			

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة من الاعتماد في جميع الأبعاد عدا بعد (المرونة)، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠ لصالح معتمدة، وقد يُعزى ذلك إلى قدرة المدارس المعتمدة بشكل كبير على مسايرة وملاحقة التطورات والتغيرات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، مما ينعكس على إدراكهم لواقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدرجة أكبر نسبياً عن المدارس غير المعتمدة، وبعد (الكلفة) فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح فئة معتمدة، وقد يُعزى ذلك إلى انتهاء المدارس المعتمدة لسياسة ترشيد النفقات وخفض الكلفة لكافة المنتجات والخدمات مما ينعكس على إدراكهم لواقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدرجة أكبر نسبياً عن المدارس غير المعتمدة.

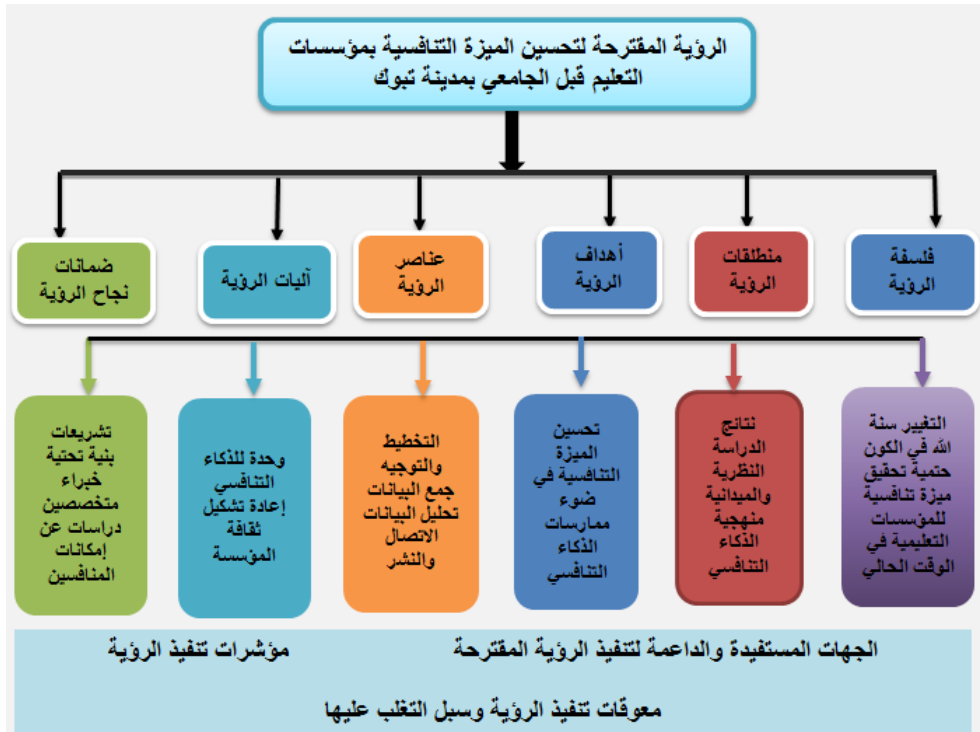
خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك من وجهة نظر معلمي ومديري مدارس البنين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية عن النتائج الآتية:

- جاءت الدرجة الإجمالية لواقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك "متوسطة" بمتوسط حسابي ٢.٣٠.
- وجود تفاوت في درجة الموافقة على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك؛ حيث جاء بعد (الكلفة) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٣١)، يليه بعد (جودة الخدمة التعليمية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبدرجة موافقة متوسطة، يليه بعد (المرونة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٢١) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم بعد (الإبداع) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الموارد البشرية المتميزة) بمتوسط حسابي (٢.١٣) وبدرجة موافقة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك تعزى لمتغير الوظيفة في جميع الأبعاد عدا بعد (الإبداع)، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح فئة مدير/ وكيل، وبعد (الكلفة) فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح فئة مدير/ وكيل،
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة حول واقع أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك تُعزى لمتغير موقف المدرسة الاعتماد في جميع الأبعاد عدا بعد (المرونة)، فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠ لصالح معتمدة، وبعد (الكلفة) فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح فئة معتمدة.

رابعاً: الرؤية المقترحة لتحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي:

ينص السؤال الرابع على: "ما الرؤية المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي؟"، ولإجابة عن هذا السؤال تقدم الدراسة في الآتي رؤية مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك في ضوء ممارسات الذكاء التنافسي وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في الجانب النظري لأدبيات الدراسة المرتبطة بالميزة التنافسية والذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية، فضلاً عما كشفت عنه الدراسة الميدانية من نتائج. والشكل الآتي يوضح مكونات الرؤية:



شكل رقم (١) مكونات الرؤية المقترحة

يتضح من الشكل السابق أن الرؤية المقترحة تتضمن العناصر الآتية: فلسفة ومنطلقات وأهداف، وعناصر وآليات تنفيذ الرؤية المقترحة، بالإضافة إلى ضمانات نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة، والجهات المستفيدة والداعمة لتنفيذ الرؤية المقترحة، وختامًا بمعوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها، وفيما يلي يمكن تناول مكونات الرؤية بمزيد من التفصيل على النحو الآتي نكره:

١. فلسفة الرؤية المقترحة:

تستند فلسفة الرؤية إلى حقيقة مؤداها أن التغيير سنة الله في الكون؛ لذا فسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي نحو تحقيق ميزة تنافسية أضحت ضرورة حتمية لا مفر منها، كما أن المطالع الجيد للتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، يدرك جيدًا أن ثمة تحديات تواجه المنظومة التعليمية، الأمر الذي يتطلب حتمية الاستعانة بمداخل وأساليب جديدة من أبرزها الذكاء التنافسي؛ حيث تعد الاستعانة به من أبرز الآليات التي يمكن من خلالها تحسين وتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة تعليمية من خلالها توظيفه أبعاده المتعددة في تحقيق ذلك.

٢. منطلقات الرؤية المقترحة:

- تستند الرؤية المقترحة إلى عدة منطلقات أساسية، من أبرزها ما يلي:
- ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج في الجانب النظري والميداني، والتي كشفت عن بعض جوانب القصور والضعف في واقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينة تبوك.
 - أهمية تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية لا سيما في الوقت الذي يشهد مزيدًا من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية.
 - كون الذكاء التنافسي أحد المنهجيات والآليات التنافسية الحديثة التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحسين قدراتها التنافسية من خلال توظيف أبعاده المختلفة في تحقيق ذلك.
 - رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي سعت من خلالها نحو تعزيز وتدعيم الجاهزية التنافسية للمؤسسات التعليمية بالمملكة بشكل عام وقبل الجامعية بشكل خاص، فضلًا عن رفع مستوى التنافسية، وتحسين بيئة الأعمال، وتخصيص بعض خدماتها الحكومية للوصول إلى أحد المراكز العشرة في مؤشر التنافسية العالمي.

٣. أهداف الرؤية المقترحة:

تسعى الرؤية المقترحة نحو تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينه في ضوء توظيف أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق ذلك، فضلاً عن صياغة آليات إجرائية لتحقيق أهدافه، وتحديد بعض المتطلبات اللازمة لضمان تنفيذ الرؤية المقترحة، ومن ثم يصبح تطبيقه ممكناً، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي من المحتمل أن تواجه عملية تحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمدينه تبوك، وتقديم مقترحات وحلول إجرائية للتغلب عليها.

٤. عناصر الرؤية المقترحة:

تتمثل عناصر الرؤية المقترحة في توظيف ممارسات الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

أ. التخطيط والتوجيه:

تسعى عملية التخطيط والتوجيه كأحد ممارسات الذكاء التنافسي نحو رؤية ومعرفة الأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التنافسية المطلوبة؛ لتوجيه جهود الذكاء التنافسي داخل المؤسسة التعليمية، ومن ثم يمكن توظيف التخطيط والتوجيه كأحد ممارسات الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- تصميم خطة مدرسية لتحديد مصادر جمع البيانات المطلوبة.
- تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق الذكاء التنافسي.
- تحديد ماهية المعلومات التي تسعى المدرسة نحو الحصول عليها.
- متابعة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التنافسية المطلوبة للمؤسسة التعليمية.

ب. جمع البيانات والمعلومات:

وتهتم تلك الممارسة بجمع المعلومات والبيانات ودراستها بشكل قانوني وأخلاقي؛ من خلال التعرف على نقاط القوة لدى المؤسسات المنافسة من مصادر متنوعة، سواء أولية أو ثانوية، ويراعي في

اختيار تلك المصادر عدة شروط من أبرزها: سهولة الوصول، وسهولة معالجة المصدر، والتكلفة، والتوافر، وكمية المعلومات وجودتها، ويمكن توظيف جمع البيانات والمعلومات كأحد ممارسات الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الدراسة الحالية على النحو الآتي:

– تحديد المصادر الموثوق منها لجمع البيانات والمعلومات الأولية سواء مصادر رسمية كالوثائق والإحصاءات والتقارير، أو مصادر غير رسمية كالمندتيات ومقالات الصحف والمجلات العلمية.

– اعتماد المدرسة على مصادر موثوقة لجمع البيانات والمعلومات حول منافسيها.

– تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية على جمع المعلومات بطرق علمية ومنهجية حديثة.

– تحري الدقة والأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة في اختيار القائمين بتلك المرحلة.

– عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى لجمع معلومات تنافسية.

ج. تحليل البيانات ومعالجتها:

تتضمن تلك الممارسة أنشطة لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتي يمكن توظيفها في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية ومن ثم تكمن أهمية تلك المرحلة في تحويل البيانات إلى ذكاء قابل للاستخدام، من خلاله يمكن تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة. ويمكن توظيف تلك الممارسة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على النحو الآتي ذكره:

– تدريب الأفراد العاملين بالمدرسة على عملية تحليل البيانات بهدف تنمية مهاراتهم.

– تصميم دورات وورش عمل لتدريب منسوبي المدرسة على عملية تحليل ومعالجة البيانات.

– القيام بعملية المسح البيئي لتحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

– استخدام بعض تقنيات وأدوات التحليل البيئي في القيام بعملية المسح البيئي.

– اتخاذ قرارات استراتيجية في ضوء نتائج تحليل البيانات.

د . الاتصال والنشر:

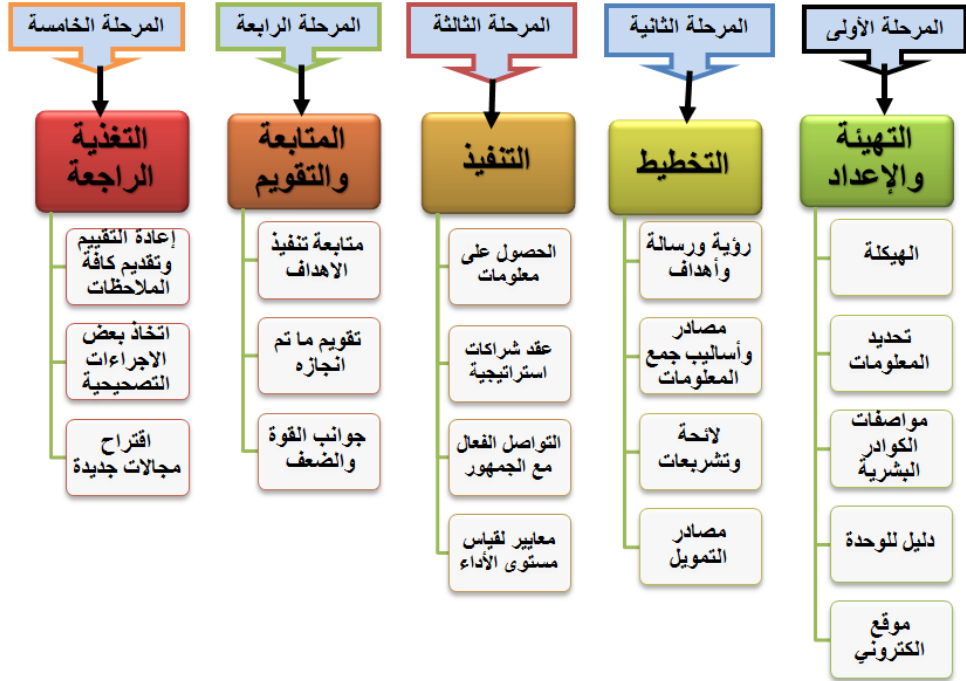
تهتم تلك الممارسة بنقل النتائج التي تم التوصل إليها إلى المسؤولين وصانعي القرار؛ حيث تعد تلك المعلومات بمثابة البداية الحقيقية لسلسلة من الإجراءات الإصلاحية التي يمكن تنفيذها على أرض الواقع، ويتم في تلك المرحلة أيضا تقاسم وتوزيع ما تم التوصل إليه من معلومات ونتائج مع جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال قنوات الاتصال المختلفة مثل التقارير والبريد الإلكتروني، والحلقات الدراسية. ويمكن توظيف تلك الممارسة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على النحو الآتي ذكره:

- تقييم المعلومات والنتائج التي تم التوصل إليها عن البيئة الخارجية للمؤسسة وعن المؤسسات المناظرة في ضوء ارتباط تلك المعلومات بالأهداف المراد تجميع معلومات حولها.
 - استبعاد كافة المعلومات التي لا يمكن الاستفادة منها في ضوء الخطط الموضوعية، مع حفظها لاحتمالية الحاجة إليها في وقت آخر.
 - تقديم المعلومات التي تم التوصل إليها إلى المسؤولين وصانعي القرار بالمؤسسات التعليمية.
 - الاستفادة من المعلومات التي تم التوصل إليها في تعزيز جوانب القوة بالمؤسسة وتدعيم جوانب الضعف؛ حتى ينتهي للمؤسسة الوصول إلى الوضع التنافسي المطلوب.
 - نشر المعلومات والنتائج التي تم التوصل إليها بين كافة أفراد المؤسسة؛ حتى تم الاستفادة منها.
- ٥ . آليات تنفيذ الرؤية المقترحة:

تتمثل أبرز آليات تنفيذ الرؤية المقترحة فيما يلي:

الآلية الأولى: إنشاء وحدة للذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة:

تؤدي استخدام منهجية الذكاء التنافسي إلى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، ومن ثم تقترح الدراسة إنشاء وحدة للذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة لتحسين الميزة التنافسية بتلك المؤسسات. وتتم عملية إنشاء وحدة للذكاء التنافسي بالمرحلة الآتية: التهيئة والإعداد، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، والتغذية الراجعة، والشكل الآتي يوضح ذلك:



ويمكن تناول تلك المراحل بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد: وتستهدف تلك المرحلة تقييم كفاءة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على معالجة المعلومات التي تسعى المؤسسة نحو الحصول عليها، مع تحديد الفجوة بين الواقع الحالي والواقع المنشود والمأمول تحقيقه، وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

- إعادة الهيكلة والبناء وذلك من خلال بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بما يتوافق ووحدة الذكاء التنافسي.
- تحديد المعلومات التي تسعى المؤسسة نحو الحصول عليها بعد تقييم الواقع الحالي.
- تحديد شروط ومواصفات الكوادر البشرية العاملة بالوحدة.
- إعداد دليل لوحدة الذكاء التنافسي يتم توزيعه على جميع منسوبي العملية التعليمية بكافة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة، لنشر الوعي بأهمية الذكاء التنافسي في العملية التعليمية.

- انشاء وتصميم موقع الكتروني خاص بوحدة الذكاء التنافسي يتم من خلاله تخزين كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها بما ييسر من عملية استرجاعها عند الحاجة إليها.
- المرحلة الثانية: التخطيط:** تستهدف تلك المرحلة وضع إطار لعمل الوحدة مع توفير كافة الوسائل والإمكانات اللازمة لنجاح الوحدة في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة والمأمول تحقيقها، وتتضمن تلك المرحلة الإجراءات الآتية:
 - صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف الوحدة.
 - تحديد مصادر وأساليب جمع المعلومات عن المؤسسات الخارجية.
 - اختيار أفضل الكوادر البشرية للعمل بالوحدة وتوزيع المهام والمسؤوليات عليهم.
 - تصميم لائحة تتضمن تشريعات وقوانين تنظم العمل بالوحدة، مع الأخذ في الاعتبار كافة القضايا الأخلاقية والقانونية من أجل تحقيق نزاهة إجراءات عمل الوحدة.
 - توفير التمويل اللازم لتحقيق أهداف الوحدة.
- المرحلة الثالثة: التنفيذ:** تستهدف تلك المرحلة تنفيذ أنشطة ومهام الوحدة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتتضمن تلك المرحلة الإجراءات الآتية:
 - بدء العمل في الحصول على معلومات عن المنافسين الخارجيين في إطار قانوني وأخلاقي.
 - التواصل الفعال مع الجمهور والمستفيد الخارجي من أجل الحصول على المعلومات اللازمة والمخطط الحصول عليها.
 - عقد شراكات استراتيجية مع المؤسسات المناظرة والمنافسة للتعرف على جوانب القوة لديهم.
 - وضع معايير لقياس مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه.
 - إعداد تقارير دورية عن عمل الوحدة ونشاطاتها.
- المرحلة الرابعة: المتابعة والتقويم:** تسعى تلك المرحلة إلى ضمان كفاءة وفعالية عمل الوحدة من خلال متابعة أنشطتها باستمرار، وتتضمن تلك المرحلة الإجراءات الآتية:
 - المتابعة والمراقبة والمحاسبة في ضوء ما تم تحديده من أهداف سابقة.

- التقويم لما تم إنجازه وتحقيقه خلال المراحل السابقة في ضوء الأهداف المعلنة والخطة التنفيذية، وذلك بهدف تعزيز جوانب القوة والتغلب على مواطن القصور والضعف.

المرحلة الخامسة: التغذية الراجعة:

تسعى تلك المرحلة نحو إعادة التقييم وتقديم كافة الملاحظات التي من شأنها تعزيز وتدعيم أداء الوحدة بما يسهم في تحقيقها؛ حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية لتحقيق ذلك، كتحديد المعلومات المفقودة واقتراح مجالات جديدة لتحقيق والبحث المستمر .

الآلية الثانية: تنوع أساليب التحفيز المقدمة لجميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة:

تسهم أساليب التحفيز المقدمة في تشجيع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على بناء وتعزيز المكانة التنافسية لمؤسساتهم وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

- إتاحة الفرصة لقادة المؤسسات التعليمية لتصميم نظام حوافز جيد مع إتاحة الفرصة لهم لاستقطاب العناصر والكفاءات البشرية الجيدة.

- منح حوافز مادية لمقدمي الأفكار والرؤى الجديدة والمبدعة والتي تسهم في تحسين وضع المؤسسة التنافسي.

- استخدام أساليب التحفيز المعنوية من عبارات الشكر والمدح والثناء لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية نظير اسهاماتهم المتعددة في تقوية وتعزيز المركز التنافسي لمؤسساتهم.

٦. ضمانات نجاح الرؤية المقترحة:

يوجد بعض الضمانات التي تجعل من تطبيق الرؤية المقترحة ممكناً من أبرزها ما يلي:

- توافر تشريعات وقوانين تنظم عملية الحصول على معلومات عن المؤسسات المناظرة بطريقة أخلاقية وبشكل قانوني.

- دراسة حجم وإمكانات المنافسين الخارجيين وكافة متطلبات المستفيدين من المؤسسات التعليمية؛ حتى ينتشئ تنبؤ وتوقع كافة التغيرات والتطورات التي من الممكن أن تحدث مستقبلاً.

- توطيد أو اصرر العلاقة مع المجتمع الخارجي بكافة مؤسساته ومنظماته.

- إبرام العديد من الشراكات والاتفاقيات لا سيما مع المؤسسات التعليمية المناظرة؛ بهدف التواصل الجيد والحصول على كافة المعلومات اللازمة في أي وقت.
 - الاستعانة بفريق من الخبراء المتخصصين في مجال الذكاء التنافسي لتقديم دورات وورش عمل تدريبية لكافة منسوبي مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة للتعريف بالذكاء التنافسي وأهمية دوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.
 - تحسين وتطوير البيئة التحتية الالكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وتزويدها بكافة البرامج والمستحدثات التكنولوجية، والاستفادة من ذلك في بناء قاعدة معلوماتية.
٧. **الجهات المستفيدة من تنفيذ الرؤية المقترحة:**

تتمثل أبرز الجهات المستفيدة من تنفيذ الرؤية المقترحة في: أولياء الأمور ومنظمات المجتمع الخارجي وأصحاب المصالح وكافة المستفيدين من العملية التعليمية بالإضافة إلى مؤسسات التعليم العالي؛ حيث إن جودة المخرج التعليمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والمزود بمهارات ومعارف وقدرات تسهم في تبوأ تلك المؤسسات التعليمية مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة والمماثلة.

٨. **الجهات الداعمة لتنفيذ الرؤية المقترحة:** تتحدد أبرز الجهات الداعمة في تنفيذ الرؤية المقترحة في الجهات الآتية:

- **وزارة التربية والتعليم:** والذي يتجسد دورها في إصدار قرارات وزارية مع إجراء تعديلات على بعض القرارات بما يمنح مزيداً من الحرية والاستقلالية لقيادات المؤسسات التعليمية بالمملكة نحو صياغة وإعداد رؤى استراتيجية وتنافسية.
 - **هيئة تقويم التعليم والتدريب:** وتهتم بتقديم دورات وورش عمل لكافة منسوبي العملية التعليمية عن أهمية الذكاء التنافسي وآليات توظيفه بالمؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - **منظمات المجتمع الخارجي:** ويتجسد دورها في تدعيم وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.
٩. **مؤشرات تحقيق الرؤية المقترحة:** من أبرز مؤشرات تحقيق الرؤية المقترحة ما يلي:
- زيادة نسب الاستيعاب للمدارس ذات الميزة التنافسية العالية بالمملكة.
 - زيادة نسب رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

- زيادة المخصصات المالية اللازمة لدعم الخطط التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
 - قدرة المخرج التعليمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة على المنافسة في بيئة العمل.
 - رضا منظمات المجتمع الخارجي عن المخرج التعليمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
١٠. معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها:
- بعض التشريعات والقوانين الحالية والتي لا تشجع بدورها على تحفيز المدارس والمؤسسات التعليمية نحو تحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: توفير مسار لتعديل بعض التشريعات والقوانين التي تحفز وتشجع المدارس والمؤسسات التعليمية نحو تحقيق ميزة تنافسية لها بما يتماشى مع التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية.
 - المركزية التي تعاني منها العديد من المدارس، ومحدودية السلطات الممنوحة لقادة المدارس والمؤسسات التعليمية بالمملكة بما يؤثر على تحقيق المؤسسات التعليمية لميزة تنافسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح قادة المؤسسات التعليمية كافة السلطات والصلاحيات التي تسمح بإقامة ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.
 - مقاومة التغيير وتمسك بعض العاملين بالمؤسسات التعليمية بكل ما هو قديم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: عقد ندوات ولقاءات توعوية لشرح أسباب التغيير والتعرف على نتائجه المتوقعة مستقبلاً.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

١. أكبر، عيبر فاروق حامد (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨ (٩)، ٣٧٣ - ٤١٤.
٢. آل كردم، مفرح سعيد صالح (٢٠٢٠). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ (١)، ٣-٢٥.
٣. البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد (٢٠٢١). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٦ع، ٢١٧-٢٤٦.
٤. الخوالدة، فايز سليمان (٢٠٢٠). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٣٠)، أغسطس، ١٩-٣٥.
٥. الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد (٢٠٢٢). الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجاً، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٩ (٣)، ٢٢٦ - ٢٥٩.
٦. الشهراني، نوال سعيد محمد، والمفيز، خولة بنت عبد الله (٢٠٢٢). الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات، رسالة الخليج العربي، ٤٣ (١٦٥)، ١١٥-١٣٥.

٧. صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، ٤٢ (٣)، ٢٣٥ - ٣١٤.
٨. عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٢٠ " جامعة الزقازيق نموذجًا، *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج*، ٧٧ع، سبتمبر، ٧٩٢ - ٩٤٨.
٩. علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج*، ٢ (٨٣)، مارس، ١٠٦١ - ١١٥٦.
١٠. العيد، زبيدة بنت عبد الرحمن بن سعد (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، *مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر*، ٧٠ (٢)، ٥٢٧ - ٥٧٣.
١١. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية، وثيقة برنامج التحول الوطني، متاح على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp> تاريخ المرور ٧ / ١٠ / ٢٠٢٢م.
١٢. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٠). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢٨ (٢٨)، مارس، ١٨٤ - ٢٢٥.
١٣. وزارة التعليم (٢٠١٥). *جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري*، ١ - ٣٣.

14. Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, 20(2), 1-10.
15. Al-najjar, F. J. (2016). Social responsibility and its impact on competitive advantage (An applied study on Jordanian telecommunication companies). **International Journal of business and social science**, 7(2), 114-125.
16. Aramide, O. A. & Adebisi, K. S. (May. 2018). Information Use: Competitive Intelligence and Organizational Performance: Human Information Behaviour Perspective. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 20(5), 39-45.
17. Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. **Journal of service science and management**, 111(2), 69-79.
18. Bloomenthal, A. (2021). **Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses**, Investopedia, Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> , 13/ 11/ 2022.
19. Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial management & data systems**, 108(4), 510- 528.
20. Business Dictionary (2019) **Vision Statement**, Available at: <http://www .Businessdictionary.com/ definition /vision-statement.html>, 12/ 10/ 2022.
21. Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of marketing**, 42(7/8), 717-730.
22. Correia, A. M. R., & Santos, M. C. F. (2010). Fundamentos teóricos da competitive intelligence como vantagem competitiva. **Comunicação apresentada na 5ª Conferência Ibérica de**

- Sistemas e Tecnologias de Informação – CISTI 2010, 16-19 Jun.**, Santiago de Compostela, Espanha. VOL. II pp. 329-334.
23. Fazlagic, J., & Skikiewicz, R. (2014). The role of intellectual capital in building competitive advantage of non-public universities. **6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity**, Vienna 24-25 April, 47-556.
24. Garcia-Alsina, M., Cobarsi-Morales, J., & Ortoll, E. (2015). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. **Aslib Journal of Information Management**, 68(1), 57-75.
25. Gračanin, Š., Kalac, E., & Jovanović, D. (2015). Competitive intelligence: Importance and application in practice. Review of innovation and competitiveness: **a journal of economic and social research**, 1(1), 25-44.
26. Hamadat, M. H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. **Egyptian Journal of Educational Sciences**, 1(1), 15-38.
27. Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. **Journal of competitiveness**, 5(1), 82-96.
28. Kasasbeh, E. (2014). the impact of business Ethics in competitive advantage in the cellular communications companies operating in Jorden. **European Scientific Journal**, 10(10),
29. Khan, H., & Matlay, H. (2009). Implementing service excellence in higher education. **Education+ Training**. 51 (8/9), 769-780.

30. Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. **Strategic Management Journal**, 38(12), 2390-2423.
31. Lindong, L. A. (2007). A cross-case study of the competitive advantage of private higher educational institutions in Kuching, Sarawak, **PH. D**, University of Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
32. Liu, C., & Oppenheim, C. (2006). Competitive intelligence and the development strategy of higher education in Tianjin, China. **Information Development**, 22(1), 58-63.
33. López-Borrull, A., & Ortoll, E. (2008). **Competitive Intelligence Networks for higher education**, Available at <http://eprints.rclis.org/18751/>, 3/ 10/ 2022.
34. Maccoby, M. & Scudder, T. (2011). **Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change. Performance Improvement**, 50(3), 32- 40.
35. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2012). **Proactive intelligence: The successful executive's guide to intelligence**. Berlin: Springer.
36. Mélo, M. A. D. N., & Medeiros, D. D. D. (2007). A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. **The TQM Magazine**, 19(3), 206-216.
37. Nasri, W. (2011). Investigate competitive intelligence process: An exploratory study in Tunisian Companies. **International Business Research**, 4(4), 62-73.
38. Nasri, W. (2012). Conceptual model of strategic benefits of competitive intelligence process. **International Journal of Business and Commerce**, 1(6), 25-35.
39. Oraee, N., Sanatjoo, A., & Ahanchian, M. R. (2021). An exploratory study on competitive intelligence: Managers'

- information needs in higher education sector. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 26(2), 125-142.
40. Othenin-Girard, C., Caron, C., & Guillemette, M. G. (2011). When competitive intelligence meets geospatial intelligence. **In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences**, IEEE., 1-10.
41. Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. **South African Journal of Information Management**, 15(2), 1-7.
42. Rajaniemi, K. (2007). Internet-Based Scanning of The Competitive Environment. **Benchmarking: An International Journal**, 14(4), 465-481.
43. Rosi, F., Hefniy, H., Widat, F., Aisyah, S., & Munaamma, S. (2022). Quality Service as A Strategy for Improving School Competitive Advantage. **AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, 6(2), 629-642.
44. Sassi, D. B., Frini, A., Karaa, W. B. A., & Kraiem, N. (2016). A competitive intelligence solution to predict competitor action using K-modes algorithm and rough set theory. **20th International Conference on Knowledge Based and Intelligent Information and Engineering Systems**, Procedia Computer Science, 96, 598-606.
45. SendPulse (2022). **What is Competitive Intelligence: Types, Sources**, Available at: <https://sendpulse.com/>, 14/11/ 2022.
46. Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. **AD-minister**, (30), 173-194.
47. Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**.53(9), 1-20.

48. Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. **Journal of Strategy and Management**.6(4), 320-342.
49. Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2022). **What Is Competitive Intelligence?** Available at: <https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub> , 23/ 10/ 2022.
50. Supardi, S., & Herawan, E. (2020). Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in Middle School Institutions, **In 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)**, Atlantis Press., 17-22,
51. Tia et al (2016). The Achievement of Competitive Advantage Through Quality of Service at High Schools in West Java Province, **Indonesia, International Journal of Economics, Commerce and Management**, (1) 12, 2016, 217-231.
52. Waithaka, P. (2016). Moderating Effect of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices and Performance of Firms Listed on The Nairobi Securities Exchange, **Kenya. European Scientific Journal**, 12(22), 213-223.
53. Weierbach, K. L. (2015). HR consultants: Enabling small business leaders to establish sustainable competitive advantage, **P. HD**, Capella University, Minnesota, USA.
54. Yolles, M. (2009). Competitive advantage and its conceptual development: An exploration. **Business Information Review**, 26(2), 93-111.