



وحدة النشر العلمي

# بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

المجلد 2 العدد الرابع - إبريل 2022

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

**مجالات النشر:** اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

**التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:**

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

**تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:**

دار المنظومة- شمعة

### رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف

أستاذ النحو والصرف-قسم اللغة العربية  
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
جامعة عين شمس

### نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر

أستاذ تكنولوجيا التعليم-قسم تكنولوجيا التعليم  
والمعلومات  
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

### مدير التحرير

د. سارة محمد أمين إسماعيل

مدرس تكنولوجيا التعليم  
كلية البنات جامعة عين شمس

### سكرتارية التحرير:

م/ هبه ممدوح مختار محمد

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ نجوى عزام أحمد فهمي

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ دعاء فرج غريب عبد الباقي

معيدة تكنولوجيا التعليم

م/ هاجر سعيد محمد علي

معيدة تكنولوجيا التعليم



## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر فى ضوء خبرة ألمانيا

فاطمة محمد محمود بغدادى

باحث دكتوراه - قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

[Fatmamahmoud862010@gmail.com](mailto:Fatmamahmoud862010@gmail.com)

أ.م. د. فاطمة على السعيد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

أ.د. نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

[Nawalnasr43@hotmail.com](mailto:Nawalnasr43@hotmail.com)

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية, والكشف عن الواقع الحالى للمدارس الفنية الصناعية بمصر, وتحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الفنية الصناعية بمصر, ووضع تصور مقترح لتحقيق التنافسية للمدارس الفنية الصناعية بمصر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى, وإجراء المقابلات, وشملت خبرة ألمانيا, واستخدم الاستبانة بتطبيقها على عينة من مديرى ومعلمى المدارس الفنية الصناعية بمصر, بلغت (446) فرداً .

وأسفرت نتائج الدراسة عن بعض المعوقات التى تواجه المدارس الفنية الصناعية بمصر , وأبرزها ضعف تبنى الاستراتيجيات التنافسية التى تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة, ورفض البعض للتوجهات الحديثة نحو التنافسية و سيادة الاعتقاد بأن التعليم الفنى الصناعى مرتبط بالفئات المهمشة والفقيرة, وقلة الاهتمام الموجه لتحديد حاجات المستفيدين. وخالصة الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تحقيق التنافسية للمدارس الفنية الصناعية بمصر .

الكلمات الدالة: متطلبات, الميزة التنافسية, التعليم الفنى الصناعى

## مقدمة

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين تحديات وتغيرات متعددة على الصعيدين النظري والعملى ومن أبرزها: قيام التكتلات الاقتصادية, وثورة المعلومات والاتصالات, والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة وارتفاع حدة المنافسة محلياً وعالمياً .

ويتطلب ذلك حشد الجهود لإصلاح بنية التعليم عامة والتعليم الفنى الصناعى خاصة, للوقوف باقتدار أمام التحديات التنافسية العالمية, لاسيما القطاع الاقتصادى فى مصر الذى يعانى من نقص العمالة الماهرة, ونقص جودة المدخلات البشرية بمواقع العمل والإنتاج؛ ويعود ذلك إلى انخفاض جودة التعليم الفنى الصناعى وضعف قدرته التنافسية, وعدم توافق المواصفات المهنية للخريجين مع المواصفات والمعايير المطلوبة فى سوق العمل الأمر الذى يستدعى ضرورة وحتمية إصلاح المدارس, لتحقيق مراكز تنافسية (أميرة عبد الحكيم منصور, 2016, ص 652).

وتأكيداً لدور التعليم الفنى الصناعى فى إعداد الموارد البشرية الماهرة لمواجهة متطلبات المستقبل المنشود, فلقد تبنت مصر فى إطار الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014- 2030 بعض السياسات الهادفة لإصلاح التعليم الفنى الصناعى وتطويره, والتي تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان, ومنها: تدعيم البنية المؤسسية فى المدارس الفنية الصناعية, وتحسين جودة وفعالية الخدمة التعليمية بالمدرسة الصناعية, من خلال توفير منهج معاصر وتكنولوجيا موظفة بكفاءة, وأنشطة تربوية, ومعلم وقيادة فعالة فى كل مدرسة, وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإدارى (وزارة التربية والتعليم, الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014- 2030, 2014, ص2).

وقد زاد التنافس فى السنوات الأخيرة بين الدول فى ميدان التعليم الفنى لبناء نهضتها, ونجحت العديد من دول العالم فى تطوير التعليم الفنى بما يلبى متطلبات التنمية والتقدم, بل إن تلك الدول استطاعت نقل بعض خبراتها لدول أخرى كما حدث فى "مشروع" مبارك كول" بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم والحكومة الألمانية(خالد صلاح حنقى, 2018, ص39).

وحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام العديد من الخبراء والأكاديميين والمؤسسات بقصد انتهاج خطط استراتيجية, وتهيئة البيئة التنافسية المناسبة, وتحسين جودة التعليم بها, وتحسين قدرة مؤسساتها على الوفاء باحتياجات المستفيدين بصورة تفوق المدرسة إلى التميز والتفرد عن باقى منافسيها فى أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة وتتحقق الميزة التنافسية من خلال

الاستثمار الأمثل الذى يعد بمثابة آلية حقيقية لتحويل ما تمتلكه المدرسة من موارد وقدرات, إلى قدرات تنافسية (سامح عامر, 2013, ص61).

من هذا المنطلق يحاول البحث وضع تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الفنية الصناعية بمصر فى ضوء خبرة ألمانيا.

## مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم مما تبذله مصر من جهود فى إصلاح وتطوير التعليم الفنى الصناعى المصرى , إلا أن الواقع يشير إلى أن تلك الجهود لم يتحقق المستهدف منها بالدرجة المطلوبة , فقد أشارت الدراسات إلى أن التعليم الفنى الصناعى يعانى العديد من المشكلات كضعف مستوى برامج التعليم الفنى الصناعى , مما يؤثر سلباً على كفاءة خريجي هذا النوع من التعليم وعدم مواءمته لمتطلبات سوق العمل , وزيادة معدل البطالة (السعيد السعيد بدير وآخرون , 2020, ص 200 , خالد صلاح حنقى, 2018, ص 38). وأشارت دراسة (أميرة عبد الحكيم منصور, 2020, ص 2, وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى , 2017, ص 24) إلى افتقار الخريجين إلى سياسة تعليمية وتدريبية مستدامة لمهاراتهم المهنية , وغياب خطة واضحة لتنمية مهاراتهم .

وأشارت بعض التقارير والدراسات إلى وجود العديد من جوانب القصور التى تؤثر سلباً على تميز أداء المدرسة , وتضعف من قدرتها على تحقيق ميزتها التنافسية , ومنها: وجود مقاومة للتغيير والتطوير من قبل الإدارة المدرسية , وهو ما يمكن أن يؤدي إلى عدم تفعيل متطلبات التنافسية. وغياب الرضا المجتمعي , وغياب التنافسية العالمية وغياب جودة مؤسسات هذا النوع من التعليم فى أغلب مدارس مصر الفنية الصناعية (رئاسة مجلس الوزراء , الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد 2016/2017, ص 99 , محمد حسن أحمد, 2020, ص 1966) .

وهنا تبرز دواعى التوجه للاهتمام بتعزيز التنافسية فى التعليم الفنى الصناعى باعتباره من المراحل المهمة فى إعداد الأجيال الجديدة التى سوف تقود المجتمع المصرى , ويتأكد ذلك بالرجوع إلى تقرير التنافسية الصادر عن المنتدى الاقتصادى العالمى , حيث أظهر تقرير التنافسية لعام 2019 انخفاض القدرة التنافسية للمدارس الفنية فى مصر , وبالتالي ضعفها فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة , حيث احتلت مصر بتقرير التنافسية العالمى الترتيب (99) عالمياً من بين (141) دولة فى ركيزة التعليم والمهارات , وتمثلت أسوأ المؤشرات الفرعية فى ركيزة التعليم والمهارات فى مؤشر مهارات الخريجين ؛ حيث احتلت مصر الترتيب (133) عالمياً , يليه جودة التدريب المهنى فى الترتيب (129) عالمياً (المنتدى الاقتصادى العالمى , تقرير التنافسية العالمى , 2019, ص 15) .

ومن ثم تتحدد مشكلة البحث فى أن التعليم الفنى الصناعى أصبح مطالباً بتخريج نوعية جيدة من الخريجين يمتلكون مهارات عالية الجودة ولديهم القدرة على تطوير قدراتهم بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية , بحيث تكون قادرة على مسايرة المعايير العالمية ومؤهلة للتعامل مع سوق العمل وما تفرضه بيئات العمل الجديدة من تحديات .

ويسعى هذا البحث إلى طرح الأسئلة التالية :

- 1- ما مفهوم الميزة التنافسية ؟ وما متطلبات تحقيقها ؟
- 2- ما خبرة أمانيا فى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية ؟

3- ما واقع الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر ؟

4- ما التصور المقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر فى ضوء خبرة ألمانيا ؟

### أهداف البحث :

- 1- تحديد مفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها .
- 2- عرض خبرة ألمانيا فى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية.
- 3- رصد واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر .
- 4- التوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر فى ضوء خبرة ألمانيا.

### أهمية البحث :

- 1- توجه الجهات المسؤولة عن التعليم نحو سياسة إصلاح نظم التعليم والتدريب ,ومحاولة هذه النظم مساعدة المؤسسات فى الدخول لبيئات التنافسية المحلية والعالمية .
- 2- تلقى الضوء على أهمية التعرف على خبرة ألمانيا ,لما لذلك من أثر على تقدم التعليم الفنى الصناعى .

### حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على دراسة خبرة ألمانيا فى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية ؛ نظراً لتفوقها فى هذا الشأن ,كما يتميز التعليم الفنى فيها بتطوره ,وتمثلت العناصر الرئيسية للخبرة فى هذه المحاور: ( البرامج الدراسية والتدريب العملى بالمدرسة ,إعداد معلم التعليم الفنى الصناعى وتدريبه ,آليات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية) .

### منهج البحث وأداته:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفى ,واستخدم الاستبانة كأداة لدراسة واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر على عينة من مديري ومعلمي المدارس الفنية الصناعية بمصر .

### مصطلحات البحث:

تتحدد مصطلحات البحث فى الآتى :

### 1- الميزة التنافسية Competitive Advantage

تعرف الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يمكن المؤسسة من تقديم خدمة أو سلعة أو منافع متميزة عما يقدمه المنافسون داخل القطاع ذاته مما يؤكد تميز واختلاف

المؤسسة عن منافسيها من وجهة نظر المستفيدين" (Ning N Tanriverdi, 2017, P 937 – 938) . وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين؛ الأول: تقديم خدمات متميزة للمستفيد، والثاني: الاختلاف عن المنافسين (على السلمي، 2017، ص 201) .

ويعرفها البحث الحالي بأنها: "قدرة مؤسسات التعليم الفني الصناعي على تقديم مخرجات وخدمات على أعلى جودة وبما يتناسب مع احتياجات متطلبات السوق المحلي والعالمي مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، من خلال التحسين المستمر للأداء والكفاءة المتميزة والاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية".

## 2- التعليم الفني الصناعي ( نظام الخمس سنوات ) Industrial technical Education

حدده المادة (38) من قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981 م والمعدل بالقانون رقم 233 لسنة 1989م بأنه "التعليم الذي يقبل طلابه من الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي، وفق الشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم، ويهدف إلى إعداد فني: الفني الأول، والمدرّب في مجالات الصناعة" (وزارة التربية والتعليم، 1981، ص10).

**الدراسات السابقة:** استعرض هذا البحث الدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية .

1- هدفت دراسة "إيمان محمود" (2020) إلى التعرف على أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان وتحقيق قدرتها على التنافس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (243) معلماً بالمرحلة الثانوية، ومن أهم نتائج البحث: يعد مدخل الإدارة بالأهداف من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات، توفر أبعاد الإدارة بالأهداف بمدارس

التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وهناك علاقة ارتباطية ايجابية طردية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان للإدارة بالأهداف ومستوى ممارسة الميزة التنافسية .

2- هدف بحث "محمود أبو النور" (2015) إلى التعرف على واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي وسوق العمل في جمهورية مصر العربية، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه. والتعرف على خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية والصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية في نظم الربط بين التعليم

الثانوي الفني الصناعي وسوق العمل، والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة. والتوصل إلى تصور مقترح لربط التعليم الثانوي الفني الصناعي بسوق العمل في مصر في ضوء خبرات الدول الثلاثة، والقوى والعوامل المؤثرة فيها. واستخدم البحث المنهج المقارن، كما استخدم المدخل التاريخي والمدخل الوصفي والتحليل المقارن، ومن أهم نتائج البحث: ضرورة قيام وزارة القوى العاملة والوزارات المعنية (التربية

والتعليم، والصناعة والتجارة) يعقد اتفاقيات بين المدارس الثانوية الفنية الصناعية بنظاميه (3 سنوات و5 سنوات) والمؤسسات الصناعية (المصانع، والشركات) كل في مجال تخصصه، ومصانع وشركات مصرية أو أجنبية، وضرورة تفعيل دور الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى فى وزارة التربية والتعليم؛ لتزويد مخططى التعليم الثانوى الفنى الصناعى بالمعلومات والإحصائيات اللازمة عن سوق العمل والمهن الحديثة والمهارات المطلوبة .

3- هدفت دراسة "اليا اوبيدت"، و"بادر اوبيدت"، وآخرون (Ulya Obeidat , Bader Obeidat And et al ,2021)، إلى استكشاف تأثير رأس المال الفكرى على تحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسات، واستكشاف التأثير الوسيط للابتكار على العلاقة بين رأس المال الفكرى وتحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتم أخذ العينات العشوائية من العاملين بالمؤسسات التعليمية كما استخدموا استبياناً لجمع البيانات. ومن أهم نتائجها: يؤثر رأس المال الفكرى بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية، و الابتكار له تأثير وسيط على العلاقة بين رأس المال الفكرى وتحقيق ميزة تنافسية، ويجب أن يكون المدراء فى المؤسسات على معرفة بأهمية استغلال الموارد الفكرية لأن لها تأثيراً حاسماً على تحقيق ميزة تنافسية، ويساهم تشجيع الموظفين على تقديم خدمات قيمة للمستخدمين، ويجب بذل المزيد من الجهود لاستثمار الكفاءات المبتكرة حيث يعتبر الابتكار عاملاً مهماً فى تحديد مسارات المؤسسات فى جميع أنحاء العالم.

### خطوات البحث :

- 1- تحديد الإطار العام للبحث، وتضمن: المقدمة، المشكلة، الأهمية، الحدود، المنهج، والمصطلحات.
- 2- توضيح مفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها.
- 3-دراسة خبرة ألمانيا فى مجال تحقيق الميزة التنافسية فى التعليم الفنى الصناعى .
- 4- رصد واقع تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية فى مصر .
- 5- صياغة التصور المقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر فى ضوء خبرة ألمانيا.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها :

تعني الميزة التنافسية أن المؤسسة تتمتع بمزايا من خلال الموارد المتاحة، والقدرات والمهارات التى لا تستطيع المؤسسات المنافسة الأخرى تقليدها أو مطابقتها. وفيما يلى شرح تفصيلى لمفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها :

### أ- مفهوم الميزة التنافسية :

تناول تعريف (T.S.S. Fernando and G.A.T.R. Perera ,2020 ,P 53) الميزة التنافسية باعتبارها "القدرة على اكتساب حصة سوقية أعلى والحفاظ عليها من خلال تقديم منتجات وخدمات متفوقة مع كسب إيرادات أكبر ومعدل نمو أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين". وركز هذا التعريف على أهمية

تقديم المؤسسة لخدمات متميزة وذات قيمة يمكن من خلالها منافسة هذه المؤسسة لنظيرتها. وعرف ( p Bayad Jamal Ali and Govand Anwar, 2021, 94) الميزة التنافسية أنها "القدرة على التعرف على الفرص المرغوبة فى السوق وامتلاك الكفاءات المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص". وركز هذا التعريف على أهمية امتلاك الكفاءات للاستفادة من الفرص بشكل يصعب تجاوزه من قبل المنافسين .

وعرف ( Mohammed Quaddus and Arch G . Woodside, 2015 ,P 40) الميزة التنافسية Mohammed & Woodside " أنها "قدرة المؤسسة على استثمار الموارد الفريدة (الموارد البشرية والتنظيمية والمهارات) من خلال تبنى استراتيجيات فريدة لخلق القيمة ,على أن تكون هذه الموارد نادرة ومن الصعب تقليدها". ويعكس هذا التعريف أهمية وجود استراتيجيات مدروسة تساعد على استثمار الموارد الذى تتسم بالندرة وصعوبة التقليد من قبل المؤسسات المناظرة ,مما يقود المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية .ويرتبط مفهوم الميزة التنافسية بمفاهيم أخرى ,من بينها ( Salim ,2021 ,P 57) (Keffane and et all

- **قيادة التكلفة:** أن تقدم المؤسسة خدمات متميزة بأسعار تنافسية .
- **التمايز:** يقصد به قدرة المؤسسة على التميز من خلال تقديم خدمات بمواصفات عالية ، وذات فائدة كبيرة للمستفيد .
- **التمايز المركّز:** التركيز على خدمة معينة أو سوق معين .
- **الميزة التنافسية المستدامة :** السعى الدؤوب للتميز يوفر الأساس لميزة تنافسية مستدامة لا مثيل لها .وتُستمد الميزة التنافسية المستدامة من موارد وقدرات وكفاءات نادرة وغير قابلة للاستبدال مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنافسي متفوق طويل الأمد على المنافسين ( Abdul Amid and Feng ,2020 ,P 21). وتتسم الميزة التنافسية بعدد من الخصائص ,وهي كما يأتي:
  - **التفرد** ,ويتم تقديرها من قبل المستفيدين ,ويكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
  - **التوافق** ,تساعد على تحقيق التوافق بين توقعات المستفيدين والخدمات التى تقدمها المؤسسة .
  - **المرونة** بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق تطورات موارد وقدرات المؤسسة(منال سيد يوسف , 2015 , ص 28) .
  - **التميز** لكونها مرجعاً لغيرها من النظراء فيما يتعلق بأطرها التنظيمية والتعليمية(أحمد نجم الدين أحمد , 2015 ,ص 130 – 131) .
  - **الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل** بتوفير المعايير اللازمة وتلبية الاحتياجات من خلال وضع الاستراتيجيات اللازمة وتنظيم الموارد والقدرات الحالية للمؤسسات ( Kazım Ozan ÖZER , 2021 , P.226) .
  - **خلق قيمة** من خلال أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين ولكن مع الحفاظ على نفس القيمة ,أو

من خلال منتج متميز ومزايا وخدمات فريدة (Porter M ,1998 ,P 8).

- لا يمكن تقليدها أى يصعب تكراره للمنافسين , على سبيل المثال قد تقوم إدارة البحث والتطوير المتفوقة باستمرار بإنشاء تقنيات أو عمليات جديدة (Bestoon Othman and et all ,2020 ,P 3430) .

وتمثل الكفاءة, الجودة, الابتكار, والاستجابة لحاجات المستفيد, أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعى أو المنتجات و الخدمات التى تقدمها ( Charles ,2017 ,P96). ويمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية يستلزم عدة مصادر أهمها الكفاءة لتحقيق مخرجات عالية الكفاءة والالتزام بالجودة فى جميع مستويات الأداء الخاص بالمدخلات والمخرجات والعمليات, وقدرتها على تطوير خدماتها واستحداث خدمات جديدة ومبتكرة تتلاءم مع توقعات المستفيدين .

### ب- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فى المدارس الفنية الصناعية :

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية التعرف على قدرة المتنافسين وتحليل موقفهم التنافسى، واختيار الاستراتيجيات والأدوات التى تُمكن إدارة تلك المؤسسات من تهيئة البيئة المناسبة للتكيف مع المحيط التنافسى العالمى، وتناول البحث فيما يأتى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فى المدارس الفنية الصناعية :

### 1- تحقيق الجودة والاعتماد Quality and accreditation:

تعرف الجودة بأنها "عملية أو آلية للحفاظ على جودة التعليم لتلبية المعايير والتحسين

المستمر"، ويهدف ضمان الجودة بالمدرسة الفنية الصناعية إلى قيام جميع العاملين بتطوير المدرسة للوفاء بالمعايير التعليمية وتحقيق التميز (Phumphakhaw 2020 ,P57-58). ويتطلب تميز الأداء وضوح الأهداف المتمثلة فى رؤية المدرسة الفنية الصناعية، كما يتطلب قادة تتوافر لديهم مهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع ولديهم قدرة على الابتكار. ومن هنا ظهر "الاعتماد" على نطاق واسع كحالة لمؤسسة أو برنامج يلبي الحد الأدنى من المعايير المحددة .

ويعرف "الاعتماد" بأنه الإعراف بالكفاءة الأكاديمية لأى مؤسسة أو برنامج من خلال عملية تقييم لتحديد مدى استيفاء المعايير المحددة، والتي تم تحديدها ومراجعتها وتقييمها من قبل الخبراء/مجموعة الأقران لضمان جودة مؤسسة أو برنامج تعليمى ( Pradeep Kumar and et all ,2020 ,P 157). ويمكن القول أن الاعتماد يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد أهمها: ضمان المستوى الأساسى لمعايير الجودة، اتباع منهجية لتخطيط العمليات وتطويرها ومراجعتها، إظهار الالتزام بالتميز. وهنا يأتى دور ضمان الجودة والاعتماد الذى يمثل ترجمة لمحاولات مؤسسات التعليم الفنى الصناعى و المهنى فى مواجهة المتغيرات والتطورات العلمية والفنية وذلك بتحقيق جودة مخرجاتها وبالتالي ضمان المكانة التنافسية على المستوى المحلى والعالمى، والمساهمة فى إحداث التغييرات المطلوبة فى كافة أبعاد العمل فنياً ومهنيًا .

### 2- الابتكار والإبداع Creativity and innovation:

يشير الإبداع والابتكار إلى "توليد الأفكار الجديدة التى تزود المؤسسة بقيمة إضافية". وهو أيضاً "القدرة على تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تطوير هيكل تنظيمى جديد أو نظام إدارى" ( Ulya Obeidat )

1332- 1338 Pp, 2021, and et all ) . ويعتبر الإبداع وسيلة حيوية لتعزيز الميزة التنافسية, ونقطة نمو اقتصادى جديدة واتجاه تطوير لأى مؤسسة تعليمية فله دور فى تميز أداء المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية(Bing Feng and et all ,2020 ,P p 2-15).

ويتضح الفرق بين الإبداع والابتكار فى أن الإبداع يتمثل فى التوصل إلى فكرة جديدة أو حل خلاق لمشكلة, فى حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج, ومن أهم أشكال الإبداع فى المؤسسات: الإبداع التكنولوجى Technological innovation والإبداع الإدارى Management innovation (Bing Feng and et all ,2020 ,Pp2- 15).

ويؤكد الإبداع الإدارى على ضرورة تبنى قدرات إبداعية وتطوير تقنيات إبداعية جديدة مما يزيد من قدرة المؤسسة على التميز والمنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية, و لذلك يجب وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين وتدريبهم لاستثمار طاقتهم الإبداعية فى تطوير الأداء داخل المدرسة, وتشجيع القادة التربويين على تجريب أساليب جديدة فى العمل وتبنى الأفكار الخلاقة (Ragaa Al Maliky ,2020 ,Pp 38-45).

ومن مبادئ تنمية الإبداع الإدارى فى المدارس الفنية الصناعية ( , 2019 , Tatiana Borodina , 239- 233 P): التدريب فى ظل برامج إدارية متطورة, وتعزيز ثقافة المعلم المهنية وإشراك المعلم فى الأنشطة الإبداعية, تبنى المقترحات والأفكار لتطوير أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل مبتكرة, و تسهيل العمليات الإدارية التى تمكن المؤسسة من مواصلة عملها من خلال إحداث تغييرات إيجابية فى بناء المؤسسة التعليمية والعمليات الإدارية.

### 3- الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة :

أكدت التطورات المحلية والعالمية على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التى يفترض أن تأخذ بها المدرسة الفنية الصناعية ومن هذه الأساليب الحديثة ما يلى:

#### • مدخل الريادة الاستراتيجية Entrepreneurship: الريادة هى الخاصية المعبرة على

مدى تميز فرد ما أو مؤسسة ما فيما لديه مقارنة بأقرانه مما يجعله محط أعين هؤلاء الأقران للاقتداء أو اللحاق به. وينظر للريادة على أنها مجموعة من الإجراءات التى تسعى إلى البحث عن الفرص و اقتناصها وتفاعلها مع مجموعة أخرى من الإجراءات الاستراتيجية التى تسعى إلى التميز (نادية حسن السيد, 2020, ص 91 – 96). وهنا يأتى الشق الثانى للمفهوم وهو الاستراتيجية, فلكى تنجح الريادة فى القيام بدورها فى التخطيط لتطوير المؤسسات التربوية فلا بد من الالتزام بالمدخل الإستراتيجى فى الإدارة لأنه يعطى صورة حقيقية وواقعية عن إمكانات المؤسسة وقدراتها على التكيف مع المتغيرات, وبهذا تعتبر الريادة الاستراتيجية أسلوباً إدارياً قائماً على تكامل بين منظورين هما منظور الريادة وتعنى البحث عن الفرص, ومنظور الاستراتيجية, وتعنى البحث عن الميزة وقيمة مضافة للمستفيد(فاطمة محمد بغدادى, 2016, ص 12 – 128). ويمكن تحديد أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية فى المدرسة الفنية

## "العلوم التربوية "

## مجلة بحوث

الصناعية وتحقيق الميزة التنافسية في (نادية حسن السيد, 2020, صص 94-96): تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة , وتوظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها أن تحقيق أهدافها, والتجديد المستدام Sustained Regeneration من خلال المساهمة في تقديم البرامج والخدمات المتميزة .

### • مدخل الإدارة الإلكترونية Electronic Management: تعرف بأنها "منظمة إلكترونية

متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال وخدمات تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة". وتعتبر تطبيقات الإدارة الإلكترونية من الأدوات التي تمكن من وصف وتحليل وتقاسم المعلومات من أجل القيام بالتحسينات اللازمة , وتعتبر التطبيقات بمثابة أداة قوية لسط منطوق الجودة وتحقيق الميزة التنافسية, وفيما يلي توضيح عمليات الإدارة

الإلكترونية (نوال أحمد نصر, 2013, صص 90 - 94):

- **التخطيط الإلكتروني**: يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي, واستخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار, ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية .

- **التنظيم الإلكتروني**: يتم من خلال تجميع الوظائف, وإعادة توزيع الاختصاصات, أو استحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة, والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية: إدارة قواعد البيانات والمعلومات إلكترونياً, إدارة الدعم التقني للمستفيد, إدارة علاقات العاملين إلكترونياً .

- **التوجيه الإلكتروني**: يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت لإنجاز وتنفيذ جميع عمليات التوجيه .

- **الرقابة الإلكترونية**: تعتبر أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية .

- **الاتصالات الإلكترونية**: تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية .

- **اتخاذ القرار الإلكتروني**: يتم العصف الذهني الإلكتروني في غرفة مخصصة لغرض اتخاذ قرارات بشكل جماعي, بحيث يتوفر في هذه الغرفة نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار .

ويتضح مما سبق أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغيير في الهياكل التنظيمية والمسئوليات وسرعة انسياب البيانات وإنجاز الأعمال بالمدرسة, مما يحقق الميزة التنافسية .

### • مدخل الإدارة الذاتية Self management: يمكن تعريف الإدارة الذاتية بأنها "طريقة

تمكين المؤسسة التعليمية من إدارة نفسها من خلال اتخاذ القرارات, وتصميم برامج التنمية المستدامة لجميع العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التحسين والتطوير المستمر". وتتمثل خصائصها في: الحرية والاستقلالية في استثمار الموارد, والمشاركة بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي. وتأتي أهمية هذا المدخل من خلال ارتباطه بتطوير العملية التعليمية واتخاذها من اللامركزية نمطاً إجرائياً في

صنع القرار، بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها وتجويد مخرجاتها بأسلوب يدعم مركزها التنافس (فاطمة محمد محمود بغدادى, 2016, ص 122 – 123).

• **المقارنة المرجعية Benchmarking** : هي "عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين أو تلك الشركات المعترف بها كقادة فى الصناعة، والبحث عن أفضل الممارسات التى ستؤدى إلى أداء متفوق". وهناك مزايا مهمة لإجراء المقارنة المرجعية (Oleg Solomon, 2019, P p 146 – 148) : توفر تقييماً مستقلاً لمدى جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، من خلال قياس أداء المؤسسات التعليمية الأخرى، وتوفير حافزاً لتعزيز الإبداع والابتكار، وتعطى أمثلة للسلوكيات والأنظمة والطرق التى تتيح أداءً أفضل.

#### 4- تطبيق استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

تتميز المؤسسة التعليمية عن منافسيها، من خلال تقديم خدمات متميزة ذات خصائص فريدة وقيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين، لذا يجب على المؤسسة فهم المصادر المحتملة للوصول إلى خدمات على مستوى عالٍ من الأداء والتطور (طارق قندور, 2015, ص 76).

وتعمل استراتيجية التمايز على تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج والخدمات وتقديم الخدمة أو المخرجات التعليمية بطريقة فريدة ترضى المستفيد. ومن أهدافها: تكوين مؤسسة تعليمية قادرة على المنافسة وأكثر تكيفاً مع أى تغيير، وصياغة رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وتحديد شكلها المستقبلى الذى يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، وتحليل البيئة المدرسية واستثمار الفرص المتاحة وتبنى مداخل إدارية حديثة كالتقييم التنافسى.

ويمكن تحديد أهم مجالات التمايز الذى تحقق تميزاً تنافسياً للمدرسة الفنية الصناعية، فيما يأتى: التمييز على أساس التفوق التقنى، التمييز على أساس تقديم خدمات أفضل للعملاء، التمييز على أساس تقديم مخرجات أكثر قيمة بأقل تكلفة (عزة جلال مصطفى, 2020, ص 140).

ويتضح مما سبق أنه يمكن للمدرسة الفنية الصناعية فى ضوء متطلبات هذه الاستراتيجية أن تقوم بعمليات تحسين مستمرة بداخلها، وأن تدمج البعد التقنى فى العمل الإدارى والتعليمى، مما يساعد على تميز المخرج التعليمى بها، وبالتالي تقديم أفضل مخرجات وخدمات.

#### 5- كفاءة الموارد المادية والبشرية Material and human resources:

تعرف **الكفاءة** بأنها "مستوى وسيط للمعرفة والمهارات التى تم تطويرها". ويعتبر توفير كفاءات بشرية تمتلك المهارات والمعارف المتميزة بمثابة مصدر أساسى لتحقيق التميز فى أداء المؤسسة ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية وتحقيق الميزة التنافسية (Julija Kubova, 2020, Pp 121 -124). وتعنى **نمذجة الكفاءة** تحديد الكفاءات الرئيسية والوظائف لمؤسسة ما، لتطوير قدرات القوى العاملة وتوظيفها من خلال استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها (Arup Barman, 2019, Pp1-14).

ومن ثم يتمثل دور المدرسة الفنية الصناعية في تعزيز كفاءة العاملين من خلال التغيير في الأساليب والممارسات التعليمية والإدارية ومنها (Zana Majed Sadq, 2019 , P 115): تفويض السلطة , وتدريب العاملين , الاتصال الفعال , والعمل الجماعي , وتحفيز العاملين. وفيما يلي شرح الموارد المادية والبشرية :

- الموارد غير الملموسة (نوال أحمد نصر , 2013, ص 98-99):

- الأصول البشرية النادرة (رأس المال البشري) : المعرفة المحفوظة في ذهن العامل .
- الأصول الفكرية : هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه كالخطط , والتصميمات الهندسية , وبرامج الحاسب الآلى .
- رأس المال الهيكلي : ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات , من خلال الاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم التي تشمل الثقافة , النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات .
- الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) : وتضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد , مثل براءات الإختراع , العلامات التجارية , حقوق الاستثمار , المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات .
- رأس مال العلاقات : يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومنافسيها .

وتعمل المدرسة الفنية الصناعية على تنمية مواردها واستثمارها من خلال (Ogbe Alphonsus Okori 2017 , Pp 21-28): استحداث أهداف لتحقيق منظومة التعلم مدى الحياة , تحفيز العاملين , انتهاج أفضل الممارسات في إدارة الموارد , تسهيل الابتكارات المدرسية بما يتماشى مع أهداف إصلاح التعليم الفني الصناعي , حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات .

- الموارد المادية :

تعتبر الموارد المادية عاملاً مساعداً للنمو المستدام والحفاظ على الميزة التنافسية ومحرك أساسي للأداء , وهي كالتالي ( Muhammad Sualeh Khatk and izwan Ullah, 2020 , P p 3 – 8): مواد أولية : لها تأثير بالغ على جودة الخدمات , ومعدات الإنتاج : المعدات والأدوات وتعتبر من أهم أصول المؤسسة , وموارد مالية : تساعد على دعم أنشطة المؤسسة وتعتبر أساس لتحقيق الميزة التنافسية .

## 6- التحسين المستمر Continuous improvement :

يمكن النظر إلى المنافسة باعتبارها عملية موجهة بواسطة التحسين والتطوير المستمر , ومن أكثر الأساليب التي أثبتت فاعليتها في مجال دعم الميزة التنافسية ما يلي ( Rafie Zaidan Prayuda , 2020 , P p 37 – 39):

• أسلوب كايزن kaizen :تعتبر كايزن kaizen ثقافة تعنى التغيير إلى الأفضل ,وتعرف

كايزن بأنه "عملية التحسين المستمر فى أى مجال من مجالات الحياة ،الشخصية ، الاجتماعية ، المنزل ،والعمل" .ويؤدى تطبيق "ثقافة كايزن" إلى تحسين أداء العاملين والمساهمة فى تحسين المؤسسة ,وتحسين الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم ". وإذا أرادت المدرسة الفنية الصناعية تحقيق ميزة تنافسية من خلال أسلوب كايزن kaizen عليها أن تحرص على: الانضباط ,إدارة الوقت ,تنمية المهارات ,الالتزام الأخلاقى ,والتواصل الجيد .

• الشراكة بين المدارس الفنية الصناعية والمؤسسات الانتاجية فى التدريب التقنى والمهنى :الشراكة هى اتفاق بين الأطراف أو الشركاء على التعاون لتعزيز مصالحهم المشتركة.

ويمكن القول أن الاتفاقية بين الحكومة والمدارس وأرباب العمل والجمعيات المهنية والعاملين والمجتمع المحلى والمؤسسات المعنية تتم من خلال:تحسين جودة الخدمات وتوليد إيرادات إضافية ,وسرعة وفعالية تكلفة برامج التدريب ,وتحسين المهارات الضرورية لسوق العمل , وتسهيل اكتساب المهارات العملية ,وتمكين المعلمين.

### 7- الذكاء التنافسى Competitive Intelligence:

يلعب الذكاء التنافسى دور حاسم فى تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية بالمدارس ذات القدرة التنافسية ,ويشير مفهوم الذكاء التنافسى إلى "عملية توفير المعلومات المطلوبة فى الدعم الإدارى لمؤسسة حديثة" (Made Vera Kristanti Dewi and Gede Sri Darma, 2020 , P 3). ويتمثل الهدف الأساسى من الذكاء التنافسى فى تدعيم تنافسية المؤسسة ،من خلال مساعدتها على التنبؤ بكل التغيرات البيئية الممكنة حول تصرفات المنافسين والمستفيدين ودعم عملية صنع القرارات الإستراتيجية (Paul Dunn , 2020 , P 242). كما يساهم الذكاء التنافسى فى دعم تنافسية المدرسة ,من خلال تغيير ما يلى (V. Kumar , 2020 , pp. 192–213): الانتقال من دراسة وتحليل المنافسة والمخاطر الحالية إلى محاولة التنبؤ بتصرفاتها وخطتها فى المستقبل ,والانتقال من دراسة وقراءة الماضى إلى استشراف المستقبل ,والانتقال من دور التابع إلى دور الموجه للسوق.

فالذكاء التنافسى هو استجابة لضغوط التصنيفات العالمية للمدارس الفنية الصناعية للوصول إلى تصنيف يحقق المكانة التنافسية المتقدمة . وهناك بعدين لتحقيق ذلك (V. Kumar , 2020 , pp. 192–213): تنظيم هيكلى :لجمع المعلومات ،إما باستخدام فرق داخلية أو خبراء المجال ,والبحث عن المعلومات :جمع المعلومات من المصادر الخارجية مثل (مثل التقارير السنوية ، وتحليل بيئة العمل , والتقارير المالية) .

## ثانياً: خبرة ألمانيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية :

### تمهيد :

تقع جمهورية ألمانيا في وسط أوروبا , وعاصمتها برلين , يحدها شمالاً الدنمارك وبحر الشمال وغرباً وبلجيكا وفرنسا , وجنوباً سويسرا والنمسا , وشرقاً سلوفاكيا وبولندا وبحر البلطيق وتتكون جمهورية ألمانيا الفيدرالية من 16 ولاية . وتقدر مساحة جمهورية ألمانيا الفيدرالية بحوالى 357 ألف كم2 ( Spencer , 2015,P9 ,B.F Social Security Reform ,) وتحمل كل ولاية مسؤولية

سن التشريعات التعليمية والثقافية فيما يتعلق بسياساتها التعليمية , ويؤدى هذا إلى التنوع والتنافسية

في نظام التعليم . وعلى الجانب الآخر , تتحمل الولايات مسؤولية مشاركة تجاه الدولة بكاملها , والحقيقة أن هذه المسؤولية الكاملة تلزم هذه الولايات أن تتعاون مع بعضها البعض , وتعمل كذلك بالتعاون مع الحكومة الفيدرالية (نبيل سعد خليل , عبد الباسط محمد دياب , 2013 , ص87) . وتوجد داخل الحكومة الفيدرالية الوزارة الفيدرالية للتعليم , والتي تتحمل مسؤولية سياسة التدريب المهني خارج المدارس , وتنسيق التدريب وإصدار التشريعات الخاصة به , والتعليم المستمر , وتقديم المساعدات المالية للطلاب , ووضع المبادئ العامة لنظام التعليم الفني الصناعي , مثل التوسع في مدارس التعليم الفني الصناعي ( Anastassia Yuryevna Pleshakova,2020, Pp 391-401) . ومن الجهات المهتمة بالتعليم الفني وإدارته , غرفة التجارة والصناعة والغرف الزراعية وغيرها من الهيئات , التي يقع على عاتقها مهام تقديم المشورة , والإشراف عليه , والإعتراف به على أسس قانونية , وتقرر مهام الإدارة التعليمية عن طريق الخبراء في إدارة المؤسسات الحكومية والمدارس والعاملون في لجان التعليم الفني .. وغير ذلك . كما تسهم العديد من القوى الاجتماعية غير البرلمانية في المناقشات التي تدور حول السياسة التعليمية في ألمانيا , ولعل أهم هذه القوى الاجتماعية نقابات المعلمين , ونقابة علماء اللغة الألمان , والنقابة الفيدرالية , لمعلمي المدارس المهنية , ونقابة معلمى الأعمال , واتحاد التعليم والعلوم , والجمعية الألمانية للتعليم , والجمعية الألمانية لإدارة التعليم وجمعية تطوير البحوث التربوية .. وغيرها (نبيل سعد خليل , عبد الباسط محمد دياب , 2013 , ص92) .

وتعتمد عملية التمويل على الولايات والأقاليم , وبعض الهيئات الحرة الرأسمالية التي تساهم في عملية التمويل بنسب مختلفة , وفي ضوء ظروف كل ولاية , وتتحمل موازنة التعليم في كل ولاية دفع الأجور للمعلمين ومعاشاتهم , إلى جانب ما تقدمه الحكومة الألمانية من دعم للتعليم باعتباره مسؤولية الحكومة . في حين يقوم الإقليم والمناطق المحلية بتقديم الأموال بغرض توفير الأبنية التعليمية , والعمل على صيانتها .

كما تقوم الشركات والمصانع بتقديم المساعدات الفنية مثل برامج التدريب المهني والفني للطلاب من أجل إعداد الطلبة للوظائف المختلفة , وتزويدهم بالمهارات والخبرات العملية التي تساعد على الالتحاق بسوق العمل , كمال تقدم الحكومة الفيدرالية حوالى 7 % من جملة الإنفاق على التعليم , وبينما تقدم الولايات حوالى 32 % , وتتحمل السلطات المحلية باقى نفقات التعليم التي تصل إلى ما يقرب من 23% , إلى جانب الأموال العامة , والمساعدات الموقوفة من قبل الجمعيات العلمية (محمد صادق إسماعيل

(2017, ص 179 – 180). وكانت بداية تاريخ التعليم الفنى الصناعى الحديث مع حرية التجارة فى مرحلة التصنيع المتسارع والتي بدأت منذ عام 1869/1870.

وفى عام 1920م طبقاً لنظام التعليم الاجبارى والذى يسرى على جميع الأطفال من سن 6 إلى 15 سنة لمدة 9 سنوات دراسية. وفى الفترة من عام 1933- 1945م خضعت ألمانيا لسياسات تعليمية نازية ظهرت فى تقليص سلطات الولايات على النظام التعليمى؛ مما انعكس على المدارس وصبغتها بالأيدلوجية السياسية ذات الولاء الكامل للحزب النازى، وأدى ذلك إلى الاهتمام بالتصنيع العسكرى، وبالتالي الاحتياج إلى عمال مهرة تلزم لهذه الصناعة وصيانتها ( Linda Clarke ,Christopher Winch ,2010, P52).

ويعد الوضع الاقتصادى المتقدم لألمانيا ثمرة نظامها التعليمى، وحلقة من سلسلة اصلاحات الحكومة الألمانية فى: إدارة التعليم الفنى وربطه بسوق العمل، موهبة العمالة الألمانية العالية، انخفاض تكاليف وحدة العمل، واستغلال البنية التحتية الممتازة للاتصالات وشبكات النقل وغيرها من العوامل التى ساعدت على جعل المانيا رائدة فى مجالات عديدة (محمد صادق إسماعيل، 2017، ص 53).

وكانت أهم الآليات التى اتبعتها ألمانيا لربط التعليم الصناعى والتدريب بسوق العمل: الشراكة فى رسم سياسة التعليم والتدريب وتخطيط برامجها وتنفيذها، وتتولى مواقع العمل مسئولية التدريب الميدانى للمتدربين، وقيام سوق العمل بتوفير المؤشرات التى بموجبها تحدد العلاقة الكمية بين طبيعة الاحتياجات من جهة والتعليم والتدريب من جهة أخرى (أسماء أبو بكر صديق، 2015، ص 566) وفيما يأتى عرض تفصيلى لخبرة ألمانيا فى تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية، وسيتم تناولها فى ضوء المحاور الآتية:

### 1- البرامج الدراسية والتدريب العملى بالمدرسة :

عملت ألمانيا على تطوير برامجها الدراسية لإعداد خريجين لديهم قدرة تنافسية محلياً وعالمياً من خلال توجيه البرامج والمقررات الدراسية وتنمية المعارف والمهارات، التى تتوافق مع متطلبات سوق العمل. وتتميز الخطط الدراسية والمناهج التعليمية بوجود مواد عامة، ومواد مهنية، ومواد اختيارية، إضافة إلى التدريب العملى الذى يشكل ما يقرب من 65% الساعات الكلية للدراسة. ويعتبر وزير التعليم المحلى هو المسئول عن الخطط والمناهج الدراسية، أما التعليم فى المصانع والورش الإنتاجية فمسئولية: الاتحادات، والغرف الصناعية والتجارية؛ وتخضع الامتحانات فى ألمانيا لمعيار واحد، ويتم وضع المناهج وتطويرها من خلال لجنة تطوير المناهج تضم ممثلين من كل المتعاونين والقائمين على أمر التعليم الفنى (محمود أبو النور عبد الرسول، 2015، ص 61-62).

واعتمدت المدارس فى ألمانيا على تغيير الأساليب الإدارية وإحداث جو تنافسى بين المدارس من خلال وضع معايير صارمة للقبول ومساعدة خريجي التعليم الفنى الصناعى على التنافس على الوظائف وتغيير نظرة المجتمع لهذا النوع من التعليم (Yizhuo Chen, 2020, P69).

ويتم تنظيم التعليم والتدريب التقني والمهني من قبل القطاعين العام والخاص في الشركات والمدارس المهنية بدوام جزئي ونفذت كتدريب في مكان العمل وفي الفصل الدراسي على أساس عقد التدريب والحضور الإلزامي في المدارس المهنية تنظمها الحكومة وتشرف عليها الغرف وهيئات الإشراف المدرسي (Jane Itohan Oviawe, 2018, P85). ويعتبر نظام التعليم المزدوج أهم نظام لربط التعليم الفني الصناعي بسوق العمل، ويتكون من نمطين، الأول: النظام المزدوج Dual System والذي يزاوج بين التعليم في المدارس الثانوية الفنية، والعمل في الشركات والمؤسسات لبعض الوقت، وهذا النظام مطبق في معظم المقاطعات الألمانية ويعتبره معظم الألمان الطريق الصحيح للتعليم الثانوي الفني والثاني: ينتظم فيه الطلاب طوال الوقت في المدارس الثانوية الفنية (محمود أبو النور عبد الرسول، 2015، ص 60-61).

## 2- إعداد معلم التعليم الفني الصناعي وتدريبه :

يتم إعداد المعلم في ألمانيا على مرحلتين: المرحلة الأولى يلتحق فيها الطالب ببرامج التعليم العالي حيث تتولى الجامعات وكليات التقنية وكليات الفنون والموسيقى إعداد معلمي المواد المهنية والفنية. المرحلة الثانية تتمثل في التدريب العملي التربوي في معاهد تدريب المعلمين والتدريب أثناء الخدمة. ويقع التدريب المهني وجودته إلى حد كبير على عاتق المعلمين في المدارس المهنية وأولئك المشاركين في شركات التدريب. ولكي تصبح مدرساً في مدرسة مهنية، يجب أن تدرس أولاً لمدة 10 فصول دراسية في الجامعة، تليها سنتان من تدريب المعلمين في المدرسة (Anastassia Yuryevna Pleshakova, 2020, P p 392 – 395).

لذا وضعت الدولة "القانون المهني الجديد" في عام 2005. وتمت مراجعة مناهج المدارس المهنية مع التركيز بشكل أكبر على المواد الأساسية واسعة النطاق والتركيز بشكل أقل على التخصص الوظيفي. وأتاح هذا الأسلوب الجديد اكتساب مهارات تقنية جديدة. وأصبحت الشركات أكثر مرونة من حيث التدريب داخل الشركة من خلال تنظيم تدريب الموظفين على "مستوى معياري" (Vildan Taşlı, 2018, P 215).

## 3- آليات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بألمانيا :

هناك العديد من الآليات التي توضح قدرة المدارس الفنية الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيحها كما يأتي:

### أ- التدريب التقني :

ألمانيا هي الرائدة بين دول الاتحاد الأوروبي في مجال التعليم والتدريب المهني. ولقد أثبت النظام الألماني المزدوج نفسه كنموذج فريد من نوعه وعالي التقنية وفعال. و منذ عام 1969 وحتى عام 1982 عملت الحكومات الديمقراطية الاجتماعية على التخطيط للإصلاحات في ألمانيا من خلال

نظام التدريب المهني المزدوج , وكان الهدف التنسيق بين الصناعة والنظام التعليمي واستبدال التدريب المهني بتدريب مدرسي أكثر عمومية (Benjamin Elbers and et all ,2020 ,P22).

وقد ظهر الاهتمام بالتدريب الفني كاتجاه لتحقيق السبق والريادة والميزة التنافسية للتعليم الفني الصناعي , وقام المعهد الفيدرالي الألماني للتعليم والتدريب المهني مؤخرًا بتطوير وحدات تدريب موجهة الكفاءة وجودة التعليم والتدريب المهني والتدريب . وتم تنفيذ وحدات التدريب المطورة لأربعة عشر مهنة تدريبية في عام 2000 ضمن برنامج عرف باسم JOBSTARTE CONNECT وهو برنامج تجريبي تموله الحكومة الفيدرالية والصندوق البيئي والاجتماعي ( Stefan Ekert and Matthias Pilz , 2017 , P 369).

### ب- التطوير التكنولوجي :

ظهر التعلم الإلكتروني كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ويشمل "التعلم المستند إلى الويب التعلم الإلكتروني ، التعلم عبر الإنترنت ، التعليم عن بعد ، التعلم عن طريق الكمبيوتر". ويُعرف التعلم الإلكتروني بأنه "أسلوب من أساليب التعليم عن بعد حيث تتوسط التكنولوجيا في عملية التعلم ، ويتم تقديم التدريس بالكامل باستخدام الإنترنت". ويهدف التعلم الإلكتروني إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز نظام التعليم الفني الصناعي وتحسين البنية التحتية ، للوصول إلى أقصى قدر من الوضع التنافسي في السوق العالمية (Christian Hofmeister and Matthias Pilz,2020,P3).

### ج- ربط التعليم الفني بالصناعة :

لم يشتهر نظام تعليمي مهني وفني في أي دولة في العالم كما اشتهر نظام التعليم الثنائي الألماني Dual System , فهو نظام تتجسد فيه مقومات التكامل ما بين التعليم المهني والفني والتعليم العام ويحقق التجسير أو الترابط الوثيق ما بين التعليم الفني الصناعي وسوق العمل , ويسمى ثنائي لأنه يتم وينفذ في موقعين مختلفين هما المدرسة المهنية وموقع العمل , وقد ساهم التطور الذي حققه النظام الثنائي في انخفاض معدل البطالة في ألمانيا وتحقيق الميزة التنافسية. ولقد وضعت ألمانيا استراتيجية وطنية تتمحور حول السعي لتحقيق الميزة التنافسية المحلية والعالمية للمدارس الفنية الصناعية من خلال عدة آليات , أهمها : تمويل التدريب في مواقع العمل عن طريق "صندوق التمويل" الذي تتعاون فيه الدولة مع القطاع الخاص في تمويله , وقيام سوق العمل بتوفير المؤشرات التي بموجبها تتحدد العلاقة الكمية بين طبيعة الاحتياجات من جهة والتعليم والتدريب المهني من جهة أخرى (أسماء أبو بكر صديق , 015 , ص 566 )

### د- جودة التعليم وكفاءة الخريجين :

انتهجت ألمانيا طرق مثلى لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبى متطلبات المجتمع وأماله من خلال وضع برامج تهدف إلى تهيئة البيئة التنافسية المناسبة , وتدعم قدرة المدارس الفنية الصناعية على تحقيق الجودة على المستوى المحلي والدولي , وتحقيق التوازن بين أهداف المحاسبية التعليمية وضمان جودة التعليم والخريجين (Erichsen H,2013 ,P6).

ومن آليات ضمان الجودة والخريجين التي تركز عليها المدارس الألمانية: تصميم ومراقبة وتقويم المقررات الدراسية قبل الحصول على الدرجات والمؤهلات العلمية، وضمان جودة التدريس والتعليم وتقويمها، ومراعاة آراء الطلاب وأصحاب الأعمال (Kehm B, 2010, P6).

#### ه- تعزيز المهارات الاجتماعية الألمانية:

يعرّف المؤتمر الألماني لوزراء الثقافة المهارات الاجتماعية على أنها "رغبة الفرد وقدرته على التصرف بطريقة مدروسة بشكل صحيح في المواقف المهنية والاجتماعية والخاصة والتصرف بطريقة مسؤولة فردياً واجتماعياً". ويمكن تحديد ثلاثة مجالات مختلفة للمهارات الاجتماعية، هي: الإدراكي، العاطفي، والسلوكي. ومن منظور آخر يمكن تحديد نموذج الأبعاد للمهارات الاجتماعية من خلال الفئات العليا "التواصل" و"التعاطف" و"التعاون" و"القدرة على الصراع" و"النقد / التغذية الراجعة" و"تشكيل العلاقة". ويؤدي تعزيز المهارات الاجتماعية إلى تحقيق أهم متطلبات الميزة التنافسية من خلال بيئة تنافسية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بما يمكنها من التواصل والريادة. كما تمثل القيم الاجتماعية جوهر فلسفة أي مؤسسة، وتعتبر أساساً للتنافسية بين المؤسسات التعليمية (Philipp Struck and Patricia Franz, 2020, P p 86 –115).

#### 4- أوجه الاستفادة من خبرة ألمانيا :

في ضوء ما تم عرضه من خبرة ألمانيا، يمكن الاستفادة من الخبرة الألمانية في تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية في مصر، من خلال ما يلي: إجراء دورات تدريبية منتظمة للإداريين والمعلمين، وتوفير الدورات التعليمية المفتوحة على الإنترنت لتمكين المتعلمين من تحسين معارفهم وتطوير مهاراتهم الذاتية من خلال التواصل مع المشاركين الآخرين والاهتمام بالتعلم الإلكتروني، وتوفير الدعم المادي المناسب، توزيع ميزانية تطوير المدارس الفنية الصناعية على أسس تنافسية بين المدارس، وعمل اتفاقيات للشراكة بين وزارة التربية والتعليم، ووزارة الاتصالات والمعلومات، ووزارة العمل حتى يمكن الحصول على معلومات حقيقية حول سبل التعاون المناسب.

#### ثالثاً: واقع الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر :

يمكن تحديد واقع الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية (446) من مديري ومعلمي المدارس الفنية الصناعية بمحافظتي القاهرة وقنا، وتم اختيار محافظة القاهرة لكونها العاصمة ويوجد بها أكبر عدد من المدارس الفنية الصناعية على اختلاف تخصصاتها، كما تم اختيار محافظة قنا لكونها تمثل محافظة من محافظات الصعيد، وقد تم اعداد استبانة بحيث تكونت من محورين كالتالي :

1- واقع الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر، مكون من (35) عبارة .

2- صعوبات تحقيق ميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية في مصر، مكون من (13) عبارة .

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للتعبير عن استجابات أفرأ العينة حول مضمون الاستبانة، حيث وضعت درجات (3-2-1) للاستجابات (يوجد - يوجد إلى حد ما - لا يوجد) بحيث يضع المستجيب علامة

## "العلوم التربوية"

## مجلة بحوث

(1) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه, وفي نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة تم إضافة عبارة "عبارات أخرى ترون إضافتها" وذلك لاتاحة الفرصة للمستجيبين لإثراء التصور المقترح, وتم استخدام الأساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة لتحقيق أهدافها, وذلك على النحو التالي :

1- حساب النسبة المئوية للتكرارات, وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة .

2- حساب الوزن النسبي :لتحديد مستوى الموافقة أو الإجابة عن كل عبارة من العبارات, كما يساعد في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيب كل منها .

3- استخدام التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر. وتعرض نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالي :

**النتائج الخاصة بمحور واقع تحقيق الميزة التنافسية, ويشمل عدة محاور فرعية :**

## جدول (1) جودة الأداء المدرسي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص المدرسة على التطوير المستمر لقدرات المعلمين .	26.12	8.70	1
2	تؤكد المدرسة على انجاز الأعمال من خلال فريق العمل .	12.02	4.00	5
3	ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير دورية عن مستوى تعلم الطلاب .	24.72	8.24	2
4	تقيم المدرسة أداء المعلمين المستفيدين من الدورات التدريبية .	13.25	4.41	4
5	توجد بالمدرسة آليات معلنه لتلقى الشكاوى والمقترحات.	23.47	7.82	3

1- احتلت العبارة (1) ونصها: ( تحرص المدرسة على التطوير المستمر لقدرات المعلمين)المرتبة الأولى بوزن نسبي (26.12) ومتوسط شدة استجابة (8.70) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المدرسة بنواحي التطوير المحتملة والمتوقعة مع المعلمين لتطوير وتحسين أدائهم وقدراتهم .

2- احتلت العبارة (2) ونصها: (تؤكد المدرسة على انجاز الأعمال من خلال فريق العمل)المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (12.02) ومتوسط شدة استجابة (4.00) وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المدرسة بفريق العمل وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة لروح الفريق .

## جدول (2) تنمية الابتكار والإبداع

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	تشجع المدرسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة في أداء مهامهم .	19.70	6.56	5
2	توجد معايير لاختيار القيادات المدرسية وفقاً لقانون الكادر الخاص تقوم على الجدارة والكفاءة .	23.04	7.68	2
3	تهتم المدرسة بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في طرق التدريس الجديدة .	21.79	7.26	3
4	تحرص اداره المدرسة على دعم وتنفيذ الأفكار والمبادرات التي يقدمها العاملين بالمدرسة .	20.04	6.68	4
5	تشجع وتدعم المدرسة الأفكار والمقترحات الإبداعية التي يقدمها الطلاب .	26.52	8.84	1

1- احتلت العبارة (5) ونصها: ( تشجع وتدعم المدرسة الأفكار والمقترحات الإبداعية التي يقدمها الطلاب ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (26.52) ومتوسط شدة استجابة (8.84) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المدرسة بالتعرف على الأفكار والمقترحات للاستفادة منها.

2- احتلت العبارة (1) ونصها: ( تشجع المدرسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة في أداء مهامهم ) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (19.70) ومتوسط شدة استجابة (6.56) وقد يرجع ذلك إلى الحاجة الملحة لوجود معلم قادر على أن يستخدم مدى واسع من أساليب تكوين الأفكار .

## جدول (3) الذكاء التنافسي للمؤسسة

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص المدرسة على تقديم الأنشطة المختلفة لاكساب الطلاب مهارات التوظيف .	26.04	8.68	1
2	تتبنى المدرسة أساليب عمل تتيح المشاركة الفعالة في طرح بدائل اتخاذ القرار .	11.8	3.9	3

3م	3.9	11.8	توجد بالمدرسة آليات لإشراك القطاع الصناعي فى تطوير البرامج التعليمية لمواكبه سوق العمل .	3
2	7.58	22.75	تحرص المدرسة على استخدام الرقمنة فى صناعة القرار .	4
3م	3.9	11.7	تتبادل المدرسة الخبرات مع المدارس الأخرى لتحقيق التنافسية.	5

1- احتلت العبارة (1) ونصها: ( تحرص المدرسة على تقديم الأنشطة المختلفة لاكساب الطلاب مهارات التوظيف ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (26.04) ومتوسط شدة استجابة (8.68) وقد يرجع ذلك إلى وجود درجة من الاهتمام النسبي لدى المدرسة بالانخراط فى بعض الأنشطة .

2- احتلت العبارات (2, 3, 5) ونصهم على التوالى: ( تتبنى المدرسة أساليب عمل تتيح المشاركة الفعالة فى طرح بدائل اتخاذ القرار ,توجد بالمدرسة آليات لإشراك القطاع الصناعي فى تطوير البرامج التعليمية لمواكبه سوق العمل ,تتبادل المدرسة الخبرات مع المدارس الأخرى لتحقيق التنافسية) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي(11.8) ومتوسط شدة استجابة (3.9) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الدعاية الإعلامية وحادثة مفهوم الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية .

#### جدول (4) كفاءة الموارد المادية والبشرية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	توفر المدرسة التجهيزات والمعامل لتلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية.	11.18	3.72	5
2	تحرص المدرسة على تنفيذ مشروعات ذو مردود مادي.	11.35	3.78	4
3	تؤكد إدارة المدرسة على تمكين المعلمين من المشاركة لقيادة التغيير بالمدرسة .	25.87	8.62	1
4	تؤكد المدرسة على الدعم المستمر لتحقيق النجاح والإنجاز فى العمل .	24.18	8.06	2
5	تقدم المدرسة خدمات ذات مردود مادي من خلال استثمار الموارد المادية .	11.41	3.80	3

1-احتلت العبارة (3) ونصها: ( تؤكد إدارة المدرسة على تمكين المعلمين من المشاركة لقيادة التغيير بالمدرسة ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (25.87) ومتوسط شدة استجابة (8.62) وقد يرجع ذلك إلى

اهتمام إدارة المدرسة بتشجيع المعلمين على العمل حتى يستطيعوا أداء عملهم المهني بمهارة وجدارة تؤهله للمنافسة محلياً وعالمياً .

2-احتلت العبارة (1) ونصها: ( توفر المدرسة التجهيزات والمعامل لتلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (11.18) ومتوسط شدة استجابة (3.72) وقد يرجع ذلك إلى قصور المدرسة في توفير التجهيزات والمعامل اللازمة لتحسين العملية التعليمية وتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية لتحقيق الجودة بها واكتساب ميزة تنافسية .

## جدول (5) استراتيجيات التمايز

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	توفر المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين حتى تشجع على تحقيق التميز .	11.97	3.99	5
2	تحرص إدارة المدرسة على التواصل مع المستفيدين في البيئة المحيطة بالمدرسة .	26.12	8.70	1
3	تتخذ المدرسة خطوات استراتيجية واضحة لتعزيز تنافسية المدرسة .	13.20	4.4	4
4	توافر المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين على الإبداع والابتكار .	24.70	8.23	2
5	تنفذ المدرسة برامج تدريبية في التخصصات النادرة والتي تحقق ميزة تنافسية للمدرسة .	23.47	7.82	3

1- احتلت العبارة (2) ونصها: ( تحرص إدارة المدرسة على التواصل مع المستفيدين في البيئة المحيطة بالمدرسة ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (26.12) ومتوسط شدة استجابة (8.70) وقد يرجع ذلك إلى سعي المدرسة لاتباع مداخل إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية .

2-احتلت العبارة (1) ونصها: ( توفر المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين حتى تشجع على تحقيق التميز) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (11.97) ومتوسط شدة استجابة (3.99) وقد يرجع ذلك إلى ندرة وجود معايير وشروط موضوعية مقننة وشاملة لتحديد المكافآت والحوافز والترقيات للمعلمين والعاملين بالمدرسة بناءً على نتائج أدائهم المتميز.

## جدول (6) التحسين والتطوير المستمر

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	توفر المدرسة الفرص لتحقيق التنمية المهنية الذاتية للمعلمين .	13.08	4.36	2
2	تشجيع الإدارة المدرسية على العمل الجماعي وفقاً لمتطلبات التنافسية .	11.06	3.68	3
3	تحرص المدرسة على التقويم المستمر للمعلمين .	13.16	4.40	1م
4	تهتم المدرسة بتطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة .	10.45	3.48	4
5	توجد بالمدرسة آلية واضحة للمحاسبية للمعلمين والإداريين لتطوير الأداء .	13.25	4.41	1

1- احتلت العبارتان (5, 3) ونصها: (توجد بالمدرسة آلية واضحة للمحاسبية للمعلمين والإداريين لتطوير الأداء , تحرص المدرسة على التقويم المستمر للمعلمين ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (13.25) ومتوسط شدة استجابة (4.41) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المدرسة بتقييم مستوى أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة للواجبات والمهام الموكلة إليهم .

2- احتلت العبارة (4) ونصها: (تهتم المدرسة بتطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة ) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (10.45) ومتوسط شدة استجابة (3.48) ) وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد إدارة المدرسة أن استخدام أساليب جديدة لأداء المهام ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للمدرسة يتعارض مع القوانين واللوائح المعمول بها في النظام التعليمي المصري .

## جدول (7) المقارنة المرجعية لمنافس نموذجي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص المدرسة على تشكيل فرق عمل في كل تخصص لتطوير الأداء المهني في تخصصهم .	22.72	7.57	2م
2	تهتم المدرسة بتحسين نوعية التقويم المدرسي .	26.04	8.68	1

4	4.39	13.18	توجد بالمدرسة قاعدة بيانات للحصول على المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار الرشيد .	3
3	6.68	20.60	تحرص المدرسة على المتابعة والتقييم وتقديم التغذية الراجعة بهدف دعم تنافسية المدرسة .	4
2	7.58	22.75	تقيم المدرسة أدائها لتحديد مستوى رضا أفراد المجتمع المدرسى .	5

1-احتلت العبارة (2) ونصها: ( تهتم المدرسة بتحسين نوعية التقييم المدرسى ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (26.04) ومتوسط شدة استجابة (8.68) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الدراسة بالمدرسة ساعدت المدرسة على أن يمتلكون المهارات الفنية للتقييم .

2- احتلت العبارة (3) ونصها: ( توجد بالمدرسة قاعدة بيانات للحصول على المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار الرشيد ) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (13.18) ومتوسط شدة استجابة (4.39) وقد يرجع ذلك إلى قصور المدرسة فى التواصل مع المعلمين والعاملين بالمدرسة لإمدادهم بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لهم .

**النتائج الخاصة بمحور صعوبات تحقيق ميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية فى مصر .**

**جدول (8) صعوبات تحقيق ميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية فى مصر**

م	العبارة	الوزن النسبي	م شدة الاستجابة	الترتيب
1	قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة وغياب اللوائح التى ترتبط بالتنافسية .	24.70	8.23	1
2	قلة اهتمام المدرسة بالحصول على الاعتماد المؤسسى .	19.81	6.60	3م
3	افتقار المدرسة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية العاملين بالمدرسة .	23.45	7.81	2م
4	ندرة الاهتمام ببناء شراكات استراتيجية مع المدارس الأخرى .	13.25	4.41	4
5	تدنى مستوى حوافز التشجيع (المادى – المعنوى) للمعلمين	24.72	8.24	1م

			لاستثمار وتنمية مهاراتهم .	
2	7.82	23.47	ضعف البنية التحتية التكنولوجية المتطورة .	6
4م	4.41	13.25	غياب السياسات المنظمة للبرامج التدريبية بين المدرسة والقطاعات الإنتاجية فى المجتمع .	7
1م	8.24	24.72	الافتقار إلى المعايير التنافسية لتسويق الخدمات التعليمية بالمدرسة .	8
3	6.62	19.87	قصور البرامج التعليمية بالمدرسة عن مواكبة متطلبات سوق العمل .	9
4م	4.40	13.22	غياب برامج متخصصة فى ريادة الأعمال والتوظيف على مستوى المدرسة ككل .	10
2م	7.81	23.45	صعوبة تعدد الموارد المالية والإدارية .	11
4م	4.39	13.18	ضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع والمؤسسات الصناعية.	12
1م	8.22	24.68	غياب الاهتمام بحل المشكلات التى يعانى منها المعلمين والعاملين .	13

1- احتلت العبارات (1, 5, 8, 13) ونصهم على التوالى: (قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة وغياب اللوائح التى ترتبط بالتنافسية, تدنى مستوى حوافز التشجيع المادى – المعنوى للمعلمين لاستثمار وتنمية مهاراتهم, الافتقار إلى المعايير التنافسية لتسويق الخدمات التعليمية بالمدرسة, غياب الاهتمام بحل المشكلات التى يعانى منها المعلمين والعاملين .) المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالى عينة الدراسة, حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (24.70) ومتوسط شدة استجابة (8.23) ويمكن تفسير ذلك بوجود بعض الضوابط التى تحكم سير العمل داخل المدرسة, يتم اتباعها وفى حالة مخالفتها يتم توقيع الجزاء المناسب, بالإضافة إلى التعقيدات الإدارية التى تواجه المدرسة والبيروقراطية .

2- احتلت العبارات (4, 7, 10, 12) ونصهم على التوالى: (ندرة الاهتمام ببناء شراكات استراتيجية مع المدارس الأخرى, غياب السياسات المنظمة للبرامج التدريبية بين المدرسة والقطاعات الإنتاجية فى المجتمع, غياب برامج متخصصة فى ريادة الأعمال والتوظيف على مستوى المدرسة ككل, ضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع والمؤسسات الصناعية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (13.25) ومتوسط

شدة استجابة (4.41) مما يدل على أن هناك محاولات بطيئة لتحقيق الجودة والتميز بالمدرسة الفنية الصناعية في مصر.

### رابعاً: التصور المقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر في ضوء خبرة ألمانية :

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والتصورات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى عدة نتائج على النحو التالي :

#### - نتائج الدراسة النظرية :

- إن تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الفنية الصناعية يتطلب تطوير بنية مؤسسية فعالة تصدر أولويات واضعى السياسات، وهى بدورها تستند إلى توافر قواعد بيانات ومعلومات محدثة وموثوق بها وفق المقاييس الدولية مع الاهتمام بالتمويل .

- أن التعليم الفنى الصناعى ما زال بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى، حيث أظهرت مؤشرات التنافسية الصادرة عن المنتدى الاقتصادى العالمى الضعف فى تنافسية التعليم الفنى الصناعى بمصر .

- أن المدرسة الفنية الصناعية بمصر تعاني قصوراً فى آدائها وتحقيق أهدافها، وأن التغلب على ذلك يتطلب أن تدرك المؤسسات التعليمية أنه يجب عليها امتلاك الميزات التنافسية التى تحفظ لها بقائها فى السوق التعليمى التنافسى المحلى والعالمى .

- الميزة التنافسية أضحت ضرورة تتطلبها مقتضيات التطوير الإدارى فى ظل تعدد المنافسين، واتساع نطاق ومجال التنافس فى البيئة التنافسية .

#### - نتائج الدراسة الميدانية :

- التخطيط العلمى لبرامج ومناهج التعليم الفنى الصناعى بما يتواءم مع تطورات المجتمع وسوق العمل .

- هناك قصور من قبل المدرسة فى استطلاع رأى المستفيدين بشكل دورى .

- استخدام الأجهزة التكنولوجية لتدريب الطلاب ينمى لديهم الاطلاع والابتكار ويساعد المدرسة على اكتساب العديد من المزايا التنافسية .

- هناك قصور فى تبنى المدرسة استراتيجيات تحد من قدرة المنافسين على المحاكاة .

- ضعف التحفيز المادى المناسب للمعلمين لتحقيق التميز التدريسى .

أ- **منطلقات التصور المقترح:** يتبنى التصور المقترح المنطلقات الآتية :

- التوجه العالمى للتنافسية والتحديات المتلاحقة التى تفرض على المدرسة الفنية الصناعية فى مصر أن تواكب هذه التوجهات وأن تؤكد على تحقيق الميزة التنافسية استرشاداً بالأطر العالمية .

"العلوم التربوية "

مجلة بحوث

- تبنى اللامركزية فى إدارة المدرسة الفنية الصناعية بمصر ,وضمن تمثيل القطاعات الإنتاجية والشركات والمصانع فى مجال الأمناء بصورة مؤثرة وفعالة .

- الاستفادة من بعض النماذج فى مجال تطوير التعليم الفنى الصناعى فى تصميم مستقبل المدرسة الفنية الصناعية من حيث الفلسفة والأهداف والمناهج والإدارة .

- القناعة بأن إعادة الاعتبار لمدارس التعليم الفنى الصناعى فى مصر هو إعادة حياة لهذه المؤسسات المسؤولة عن إعداد الطلاب الذين هم النواة الأولى لأى تنمية مستدامة فى المستقبل.

**ب - أهداف التصور المقترح:**

- دعم التوجه المصرى التنموى المعاصر مصر 2030 ودعم الدولة فى مبادراتها لتطوير التعليم الفنى الصناعى بمصر (2014-2030) .

- تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية فى مصر لوضعها فى عين الاعتبار عند التنفيذ الفعلى لدى المسؤولين .

- تنسيق الجهود بين القطاعات الإنتاجية والصناعية ووزارة التربية والتعليم فى رسم سياسات التعليم الفنى الصناعى , وضرورة تمثيل تلك القطاعات المختلفة فى لجان وضع سياسات التعليم الفنى وتطويره .

**ج-آليات تنفيذ التصور المقترح :**

- وجود خطة قومية معتمدة من وزارة التربية والتعليم بقطاع التعليم الفنى الصناعى لتدعيم وتعزيز الميزة التنافسية .

- مشاركة وزارة التربية والتعليم والشركات والمصانع فى دعم تنافسية المدرسة الفنية الصناعية .

- تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تتحول من التنظيم الهرمى متعدد المستويات إلى التنظيم الشبكي.

- وضع مقاييس للقدرات المهنية لكل المهن المتاحة تقوم على احتياجات سوق العمل وتماشى مع متطلبات التنافسية المحلية والعالمية .

- توفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المدرسة الفنية الصناعية , بما يسهم فى تحقيق التنافس بين العاملين ؛لتعزيز الأداء المتميز .

- تشكيل لجان من الخبراء ومن رجال الأعمال والشركات لتحديد إطار عمل المهن المتخلفة , والمستويات المختلفة للعمالة التى بناء عليها تتحدد الجدارات والكفايات , وتتحدد محتويات المقررات والمناهج وإيجاد نظام مؤهلات وطنية تبنى على طبيعة سوق العمل .

- التوسع فى إنشاء المدارس الفنية الصناعية , والاعتماد على اللامركزية فى إدارة المدارس وإمكانية إدارتها لحاضنات أو شركات أو مشروعات أو مشروعات صغيرة تحقق عائداً للطلاب وتلك المدارس .

#### د- صعوبات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها :

- رفض البعض للتوجهات الحديثة نحو التنافسية إيماناً منهم بعدم جدوى جهود تحقيق الميزة التنافسية .
- مركزية الإدارة واللوائح الجامدة التي تحول دون حرية التعبير عن الرأي ,ودون مرونة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التصور .

#### ولمواجهة هذه المعوقات المتوقعة يجب اتخاذ التدابير التالية :

- أن يكون لدى العاملين بالمدرسة رؤية مستقبلية ,وأن يكونوا وكلاء للتغيير ,ولديهم الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية ,عن طريق إثارة دافعية المدراء لتشجيع العاملين معهم على المشاركة وتحمل المسؤولية وتحفيزهم نحو الانجاز والثقة بالنفس ,مع وضع حافز مادي ومعنوي مناسب لذلك ,وتبنى مفاهيم تفويض السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم إدارية حديثة .
- إصدار تشريعات تعمل على جذب المستثمرين وتلبي احتياجات المستفيدين , وإقامة المشروعات لاستيعاب خريجي التعليم الفني الصناعي .

## المراجع :

### أولاً :المراجع العربية :

- 1- أبو بكر صديق, أسماء(2015), التعليم المزدوج كمدخل للارتقاء بمخرجات التعليم الثانوى الفنى وربطها بمتطلبات التنمية بمحافظة الوادى الجديد فى ضوء التجربة الألمانية, *مجلة كلية التربية, كلية التربية, جامعة أسيوط*, مج 31, ع 5.
- 2- منصور, أميرة عبد الحكيم(2020), التعليم والتدريب المهنى المستدام لخريجي المدارس الثانوية الفنية الصناعية, دراسة مقارنة لخبرتي الهند والصين, *مجلة البحث العلمى فى التربية*, ج 3, ع 21.
- 3- —————(2016), "تطوير التعليم الثانوى الصناعى بمصر فى ضوء خبرة كوريا الجنوبية" *مجلة البحث العلمى فى التربية, كلية البنات للآداب والعلوم والتربية, جامعة عين شمس*, ج 4, ع 17.
- 4- محمد, إيمان محمود(2020), الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة أسوان :دراسة ميدانية, *مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية, كلية التربية, جامعة عين شمس*, مج 44, ع 4.
- 5- أحمد, وأحمد نجم الدين (2015), "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية", *مجلة كلية التربية, جامعة بنها, مصر*, ج 26, ع 101.
- 6- حنفى, خالد صلاح(2018), تطوير التعليم الثانوى الفنى المصرى فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة, *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*, ع 13.
- 7- رئاسة مجلس الوزراء, الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2017/2016), *الكتاب السنوى*, متاح على : [http //:aqaae .eg/wp-content/uploads/2018/10/2017pdf](http://:aqaae .eg/wp-content/uploads/2018/10/2017pdf)
- (Accessed :8/12/2020 ).
- 8- راشد, سناء(2016), *التجربة اليابانية فى التعليم وفق منهجية كايزن*, الكويت, منظمة المدن العربية
- 9- عامر, سامح (2013), *التميز الإدارى فى القرن الحادى والعشرين*, القاهرة, مصر, مؤسسة طيبة .
- 10- ياسين, سعد غالب (2007), *الإدارة الاستراتيجية*, عمان, الأردن, دار اليازورى .
- 11- قندور, طارق (2015), *الميزة التنافسية :مدخل سلوك المستهلك*, ب م ن :زمزم .
- 12- بكر, عبد الجواد بكر(2011), *نظم التعليم بين النمطية والتحديث نماذج عالمية*, الإسكندرية, مصر, دار الوفاء .
- 13- السلمى, على (2017), *الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة*, القاهرة, مصر, دار سما .

- 14- مصطفى, عزة جلال (2020), الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر, *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, كلية التربية, جامعة عين شمس*, مج 44, ع 4 .
- 15- مصطفى, عزة جلال, وآخرون (2013), *إدارة الأصول الفكرية, منظور استراتيجي*, القاهرة, مصر, دار النشر للجامعات.
- 16- بغدادى, فاطمة محمد محمود (2016), علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة, *مجلة العلوم التربوية, كلية التربية بقنا, جامعة جنوب الوادي*, ع 26 .
- 17- عبدالرسول, محمود أبو النور (2015), نظم ربط التعليم الثانوي الفني الصناعي بسوق العمل: دراسة مقارنة في كل من جمهورية ألمانيا الاتحادية, وجمهورية الصين الشعبية, والولايات المتحدة الأمريكية, وإمكانية الاستفادة منها في مصر, *مجلة التربية المقارنة والدولية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*, ج 1, ع 3 .
- 18- البعلبكي, منير (2000), *قاموس المورد عربي - انجليزي*, لبنان, دار العلم للملايين.
- 19- أحمد, محمد حسن (2020), متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة: رؤية مقترحة, *المجلة التربوية, كلية التربية, جامعة سوهاج*, ج 77 .
- 20- الحميدى, منال حسين (2019), دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف, *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*, ج 35, ع 5.
- 21- يوسف, منال سيد (2015), *التميز البحثي المفهوم والأسس والمتطلبات*, الإسكندرية, مؤسسة شباب الجامعة .
- 22- إسماعيل, محمد صادق (2017), *التجربة الألمانية دراسة في عوامل النجاح السياسى والاقتصادى*, القاهرة, مصر, العربى.
- 23- نصر, نوال أحمد (2013), الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالى: تجارب أوروبية, المؤتمر العلمى السنوى الحادى والعشرين (21): التعليم والتحديث فى دول الاتحاد الأوروبى, *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* .
- 24- السيد, نادية حسن (2020), الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية, مستقبل التربية العربية, *المركز العربى للتعليم والتنمية*, مج 27, ع 125.
- 25- خليل, نبيل سعد, دياب, عبد الباسط محمد (2013), الإدارة الذاتية للمدرسة فى كل من ألمانيا وفرنسا و استراليا وإمكانية الاستفادة منها فى جمهورية مصر العربية, *مجلة التربية, جمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*, مج 16, ع 46 .

- 26- وزارة التربية والتعليم (1981), قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م وتعديلاته , القاهرة , الجريدة الرسمية .
- 27- وزارة التربية والتعليم (2014), **الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي** 2014- 2030 , جمهورية مصر العربية.
- 28- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2017), **خطة التنمية المستدامة للعام المالي** 2016/2017 , القاهرة .

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- Amid ,Abdul and Ming, Feng (2020) ,Managing Human Capital as a Strategic Source of Sustainable Enterprise Development and Competitive Advantage ,**International Journal of Management and Humanities** ,Vol 5 , Issue 1 , Available at: DOI:10.35940/ijmh.A1124.095120 .
- 2- Barman ,Arup (2019) ,Whether B-Schools Care Spencer & Spencer's Workplace Competency Framework in the 21st Century? Revalidating through Reliability ,**Business Review International journal** ,P 1 – 14, Available at :abgeet@gmail.com
- 3- Pleshakova ,Anastassia Yuryevna (2020) ,Vocational Education Systems In Germany and Turkey:**Comparative Analysis** ,ISSN 0719-4706 ,Vol .7 ,No .2 ,Pp. 391-401 ,Available at: scholar1278@gmail.com.
- 4- Elbers ,Benjamin and et all (2020) ,Training Regimes and Skill Formation in France and Germany:**An Analysis of Change between 1970 and 2010**, P. 22 ,Available at be2239@columbia.edu ,Accessed (2/11/2020).
- 5- Feng, Bing and et all (2020) ,The Impact of Core Technological Capabilities of High-Tech Industry on Sustainable Competitive Advantage, **Sustainability** ,12 ,2980 , P p2 – 15 ,Available at : http://www.mdpi.com/journal/sustainability
- 6- Ali, Bayad Jamal and Anwar ,Govand (2021) ,Self-Leadership Skills as Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage , Gongcheng Kexue Yu Jish ,**Advanced Engineering Science** ,Vol . 46 ,No .Issue . 1.
- 7- Othman, Bestoon and et all (2020) ,The Influence of Total Quality management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq, International Journal of Psychosocial: Rehabilitation, Vol. 24, No. 05, P . 3430, Available at : DOI 10.37200/IJPR/V24I5/PR202053 ,Accessed (6/8/2020) .

- 8- Hill, Charles W, et. al (2017), Strategic Management: Theory ,12 thed ,South – Western Cengage Learning , Canada .
- 9- Carol ,Coleman (2011) .Mobilizing for Outstanding Independent Projects.
- 10- Hofmeister ,Christian and Pilz, Matthias (2020) ,Using E-Learning to Deliver In-Service Teacher Training in the Vocational Education Sector:Perception and Acceptance in Poland ,**Italyand Germany Education Sciences** ,3 July 2020 ,Vol .10 ,No 182 ,Available at: <http://www.mdpi.com/journal/education> .
- 11-Erichsen (2013) ,Quality Assurance and Accreditation ,**The German Accreditation Council** ,Berlin ,19 -19 sept ,P 6 .
- 12-Human Development Report(2015) ,**Work For Human Development**, Briefing note For Countries Pp . 5 – 10 .
- 13- Kubova ,Julija (2020) ,An Integral Approach to the Meaning of Competence ,**Scientific Research in Education** ,Vol .3,Pp 121 -124, Available at: <https://doi.org/10.15388/SRE.2020.11> ,Accessed (18/1/2021).
- 14-Kehm (2010),The German System of Accreditation ,**International center for Higher Education Research** ,University of North caroline USA P 6 .
- Linda,Christopher Winch (2010) ,Vocational Education 15-  
**International Approaches Development and System** ,London and Now York Rout Ledge ,P .52 .
- 16- Ozan ÖZER ,Kazım and et all (2021),The Role of Organizational Commitment in The Relationship of Strategic Talent Management And Sustainable Competitive Advantage ,**Research Article,ocaeli universites**, 2021,vol. 21,No. 1/Bahar: P.226 ,Available at :<https://orcid.org/0000-0001-7826-619X> , Accessed (14/2/2021).
- 17- Khattak ,Muhammad Sualeh and Ullah, izwan (2020),The role of entrepreneurial orientation in tangible andintangible resource acquisition and new venture growth , **2021 John Wiley & Sons, Ltd** ,P p 3 – 8 Available at :<http://wileyonlinelibrary.com/journal/mde> ,Accessed (10/2/2021).
- 18- Quaddus ,Mohammed and Woodside, Arch G . (2015),Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence ,Knowledge management ,and system Dynamics , Emerald , united Kingdom ,P .40
- 19- Kristanti Dewi ,Made Vera and Darma, Gede Sri (2020) ,The Role of Marketing & Competitive Intelligence In Industrial Revolution ,Journal

Manajemen dan Bisnis , Vol 16, No. 1, P 3 ,Januari 2019 ,ISSN : 1829-8486(print) ,Available at : <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen> ,Accessed (22/5/2021) .

20- Tanriverdi ,Ning (2017),Unifying the Role of It in Hyperturpulence and Competitive Advantage VIAA A Multilevel Perspective of is Stratgey

MIS Quarterly Sep 2017 , Vol . 14 No . 3 , P 937 – 938 .

21- Okori ,Ogbe Alphonsus (2017) ,Improvisation and Utilization of Resources in the Teaching and Learning of Science and Mathematics in Secondary Schools in Cross River State ,**Global Journal Of Educational Research** ,VOL. 16, 2017, Pp 21-28 ,Available at : <http://dx.doi.org/10.4314/gjedr.v16i1.4> .Info@globaljournalseries.com .

22- Solomon ,Oleg (2019) ,Benchmarking in The Public Sector: A useful Management Tool Or just A Simple Theory ,**Ministry of Defense of the Republic** ,P p 146 – 148 , Available at:Moldovasolomonoleg305@gmail.com ,Accessed (15/9/2020).

23-Porter (1998) ,Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc ,P. 8 .

24- Phumphongkhochasorn ,Phumphakhawat (2020) , Quality Assurance And The Improvement Of THAI Education system With World Class Standard , Educational Administration, Faculty of Education, Phetchaburi Rajabhat University, Thailand ,**Asia Pacific Journal of Religions and Cultures** Vol 4 , No. 1 ,May 22, 2020. P 60 ,Avalaible at:Phumphakhawat.ps@gmail.com .Accsed (8/11/2020) .

25- Dunn ,Paul (2020) ,The Competitive Intelligence Unit at Deloitte , Wiley Online Library , Vol 19 , No 3 , 21 September 2020 ,P 242 ,

Available at <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12233> ,Accessed (7/12/2020) .

26- Kumar ,Pradeep and et all (2020) ,Impact of Accreditation on Quality and Excellence of Higher Education Institutions ,RVISTA INVESTIGACION OPERACIONAL ,VOL.41 , NO. 2,P .157 ,Available at : pkumar17@amity.edu .Accessed (5/11/2020).

27- Struck ,Philipp and Franz, Patricia (2020) ,Importance of Peer Projects in Vocational Education and Training for the Development of Social Skills , Teaching, **Learning and Teacher Education** ,Stockholm University, P p 86 – 111, ISBN: 978-91-89077-xx , Available at :[www.premissforlag.se](http://www.premissforlag.se).

28- Maliky ,Ragaa Al (2020) ,Leadership Behavior and its Relationship to the Administrative Creativity of Training Leaders from the Perspective of Educational Supervisors and Specialists in the Province of Baghdad , International Journal of Advanced Research in Education & Technology (IJARET ) ,Vol .7,No .1 ,Available at : [www.ijaret.com](http://www.ijaret.com) Accessed (23/4/2020).

29-Roga ,Renate and Inga, Lapina (2015) ,Internationalization of Higher Education Analysis of Factor Influencing Foreign Students Choice of Higher Education Institution , **20 th International Scientific Conference and Management** ,Available at : [www.Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com) . 8/12/2019 .

30- Prayuda ,Rafie Zaidan (2020) ,Continuous Improvement Through Kaizen In An Automotive Industry ,**Journal of Industrial Engineering & Management Research** , Vol . 1 ,No .1 ,P p 37 – 39 , email : [rafierazidanprayuda@gmail.com](mailto:rafierazidanprayuda@gmail.com)

31-Spencer , Social Security Reform(2015) ,The Experience of Sweden ,Germany, Ireland ,The Implications For The United States , **Employee Benefit Plan Review** ,Vol .60 . ,No .I , P . 9 .

32- Ekert ,Stefan and Pilz, Matthias (2017) ,Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis Lessons from Around the World ,The Training Module Concept:A Way Towards Quality Improvement and Inclusion in German Vocational Education and Training (VET)?, **Springer** (eBook ) ,Vol .24,P.369,DOI10.1007/978-3-319-47856-2,Available at: <http://www.springer.com/series/6969> .

33- Keffane ,Salim and et all (2021) ,Human Resource Management and Quality Assurance System to achieve Competitive Advantage , **Journal of Business Administration Research**,Vol.4,Issue1,Available at : <http://ojs.bilpublishing.com/index.php/jbar> .

34- Borodina ,Tatiana (2019) ,Developing Creative Thinking in Future Teachers as a Topical Issue of Higher Education ,**Journal of Social Studies Education Research** , Vol 10, No .4 ,P p 233 -239, Available at :[www.jsser.org](http://www.jsser.org) ,Accessed (3/8/2020) .

35- Fernando and Perera (2020), Organizational Culture & Competitive Advantage in ICT Industry in Sri Lanka , Peradeniya **Management Review** , Vol. II Issue 1 , Available at: [https://www.researchgate.net/publication/350545837\\_Organizational\\_Culture\\_Competitive\\_Advantage\\_in\\_ICT\\_Industry\\_in\\_Sri\\_Lanka?enrichId=rgreq-5b16c71ee92aeab07f0038867c3a5f2e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MDU0NTgzNztBUzoxMDA3Nz](https://www.researchgate.net/publication/350545837_Organizational_Culture_Competitive_Advantage_in_ICT_Industry_in_Sri_Lanka?enrichId=rgreq-5b16c71ee92aeab07f0038867c3a5f2e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MDU0NTgzNztBUzoxMDA3Nz)

EwOTY3NDUxNjQ4QDE2MTcyNjg0MjUzMDM%3D&el=1\_x\_2&\_esc=publicationCoverPdf.

36- Obeidat ,Ulya and et all (2021) ,The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation ,**Management Science Letters** ,11 ,P p .1332- 1338 Available at : [www.GrowingScience.com/msl](http://www.GrowingScience.com/msl) ,Accessed (25/3/2021).

37- Kumar, V (2020) ,Production and operations Management , Georg State University, **Atlanta** , Vol. 29, No. 1, January 2020, pp. 192–213

38- Taşlı ,Vildan (2018) ,National Skill Systems: A Comparative Analysis of Vocational Education and Training in Germany, Japanand Turkey , **International Journal of Society Researches** ,Vol .9 ,No .16 ,P 20 , Available at : <http://opusjournal.net> , Accessed (2/8/2019) .

39- Chen ,Yizhuo (2020) ,Problems with Rural Vocational Education in China and Countermeasures: Learning from the Experience of German Dual-System Vocational Education ,**the 2020 3rd International Conference on Humanities Education** ,Atlantis Press SARL ,Vol .496 ,

40- Sadq ,Zana Majed (2019) ,The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness ,**International Journal of Social Sciences & Educational Studies**, March 2019, Vol.5, No.3 ,P 115.

## Requirements to achieve a competitive advantage in the Technical Industrial School in Egypt in the light of Germany's experience

Fatma Mouhammed Mahmoud Baghdady  
Faculty of women for Arts, Sciences and Education  
University-Egypt Ain Shams  
[Fatmamahmoud862010@gmail.com](mailto:Fatmamahmoud862010@gmail.com)

Assistant Prof. Fatma Ali Al-Saeed  
Faculty of Women for Arts, Science &  
Education  
Ain Shams University - Egypt

Professor . Nawal Ahmed Nasr  
Faculty of Women for Arts, Science &  
Education  
Ain Shams University - Egypt  
[Nawalnasr43@hotmail.com](mailto:Nawalnasr43@hotmail.com)

### Abstract

The current study aimed to identify the theoretical foundations of competitive advantage, reveal the current reality of industrial technical schools in Egypt, determine the requirements to achieve Competitive Advantage for industrial technical schools in Egypt, and develop a proposed vision to achieve competitiveness for industrial technical schools in Egypt. The study used the descriptive approach, conducting interviews, and included the experience of Germany. The questionnaire was used by applying it to a sample of managers and teachers of technical industrial schools in Egypt, which amounted to (446) individuals. The results of the study revealed some of the obstacles facing industrial technical schools in Egypt, most notably the weakness of adopting competitive strategies that achieve a better investment of the available resources, and the rejection of some of the modern trends towards competitiveness and the prevailing belief that industrial technical education is linked to marginalized and poor groups, and the lack of attention directed to identifying the needs of the beneficiaries. The study concluded by developing a proposed vision for the requirements of achieving competitiveness for technical and industrial schools in Egypt.

**Keywords:** requirements, competitive advantage, industrial technical education