تطوير مدراس التعليم والتدريب المهني المزدوج لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية دراسة حالة على محافظة الفيوم

إعداد

نجوى إبراهيم هاشم محمد

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

المستخلص

سعت الوزارة لتطوير التعليم الفني من خلال تبني مبادرة التعليم المزدوج الذي يهدف لتأهيل عمالة فنية مدربة على وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المتقدمة، بما يوافق احتياجات سوق العمل؛ ليحقق هذا التعليم فوز على منافسيه من خلال مجموعة من الأبعاد تجعل مدارسه تختلف عن المدارس الأخرى المناظرة لها، مما يحقق لها ميزة تنافسية.

لكن هذا التعليم واجهته العديد من المشكلات مما استدعى ضرورة تطويره. لذا تناول هذا البحث الأسس النظرية لكلًا من أبعاد الميزة التنافسية والتعليم والتدريب المهني المزدوج، استخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدم بعض أدواته وهي المقابلة المقننة التي طبقت على قيادات التعليم والتدريب المهني المزدوج بالمديرية وبعض الإدارات واستخدمت في تفسير وتحليل النتائج، وكذلك استبانه موجهه لمديري ومعلمي وموجهي التعليم والتدريب المهني المزدوج في إدارات الفيوم الست وهي (إدارة إطسا، إدارة أبشواي، إدارة سنورس، إدارة شرق الفيوم، إدارة طامية، إدارة غرب الفيوم)، توصل البحث إلى وضع مقترحات لتطوير هذا التعليم لتحقيق بعد التحكم في التكلفة، البعد التنافسي للزمن، بعد الجودة، بعد المرونة، وأخيرًا البعد التنافسي للإبداع.

Abstract

The Ministry sought to develop technical education through adopting the dual education initiative, which aims to qualify technical workers trained in the means of production and advanced modern technology, in line with the needs of the labor market; In order for this education to achieve a victory over its competitors through a set of dimensions that make its schools differ from other peer schools, thus achieving a competitive advantage for them.

However, this education faced many problems, which necessitated its development. Therefore, this research deals with the theoretical foundations of each of the dimensions of competitive advantage and dual education and vocational training, The research used the descriptive approach, and it used some of its tools, which are the standardized interview that was applied to the leadership of dual vocational education and training in the directorate and some departments and was used in the interpretation and analysis of the results, as well as a questionnaire directed to the directors, teachers and directors of dual vocational education and training in the six Fayoum departments, namely (Etsa Administration, Abshway Administration Senors Administration, East Fayoum Administration, Tamiya Administration, West Fayoum Administration), the research reached developing proposals to develop this education to achieve the cost control dimension, the competitive dimension of time, the quality dimension, the flexibility dimension, and finally the competitive dimension of creativity.

المقدمة:

فرضت التغيرات والتطورات المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، والتقدم التكنولوجي الهائل ضرورة تكيف المؤسسات معها؛ حيث أصبحت تلك المؤسسات مجبرة على التفكير في إيجاد السبل التي تحقق لمنتجاتها وخدماتها ميزة تنافسية.

فأضحى التطور والارتقاء المؤسسي ضرورة ملحة لكل الأنظمة، بل إنه المعيار الذي يحكم على المؤسسات بالبقاء أو الفناء، لذا صار حتميًا على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة، ومواكبتها بصورة استقرائية عقلانية، فالتطور ضرورة لمواجهة تحديات الواقع المؤسسي

والاستفادة من منجزات العصر(**ليسيكي، أحمد، ٢٠١١، ١١٠**)، وخاصة في مؤسسات التعليم الفني.

فأيقنت المؤسسات بأنه لا يمكن الوصول لهذا النوع من التعليم إلا بتبني نظام يحقق التكامل بين التعليم والإنتاج وذلك بتضمين الإنتاج في جميع مراحل التعليم؛ بهدف تنمية المهارات المهنية وأخلاقيات العمل(**محمد، سمية سلمان، ٢٠١٥، ٢٤٥**)، فظهرت العديد من المحاولات لتطوير التعليم الفني تحت مسميات مختلفة أهمها التعليم والتدريب المهني المزدوج.

إن التعليم والتدريب المهني المزدوج أكثر فاعلية من نظام التعليم الفني القائم كلية على المدرسة؛ شريطة أن يكون هناك تدريب عملي بمراكز التدريب، وضرورة توفر المواد الخام له للحفاظ على جودة التعليم والتدريب بالمدارس(**مسعود، آمال سيد، ٢٠١٢، ٢**)، فهو تعليم قد أثبت فعالية وكفاءة عند تطبيقه، بالرغم من عدم تجاوز أعداد الطلاب طبقًا لهذا النظام نسبة ٢٠٪ من جملة طلاب التعليم الثانوي الصناعي إلا أن جودة خريجي هذا النظام تؤهله للعمل حتى قبل التخرج؛ حيث توفر المصانع التي يتدرب فيها الطالب على مهنة أو تخصص فرصة الالتحاق بها مبكرًا ثقة في مستوى إعداده (**وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢**)، ومن ثم ركزت الدولة على نوعية التعليم وجودته وتحقيقه للتنافسية.

ومن ثم سعت وزارة التربية والتعليم لدعم التنافسية في منظومة التعليم الثانوي الفني باعتبارها هدفًا استراتيجيًا مستقبليا (٢٠١٤- ٢٠٣٠)، كما ينظر إليه على أنه المتحكم الرئيس في درجة تنافسية قطاع الأعمال، وقدرته على الوفاء بمتطلبات سوق العمل (**رمضان، محمد عبد الغني،٢٠١١، ٧**).

وهكذا تزايدت وتيرة تناول موضوع جودة التعليم، وتحسين قدرته التنافسية في السنوات الأخيرة، وتسابقت المؤسسات الدولية في إصدار تقارير عن ذلك في إطار الاهتمام المتزايد بالاعتماد والتصنيف والترتيب للنظم التعليمية (قطيط، عدنان محمد، ٢٠١٧، ٨٦)، وأصبحت عبارة التنافس والتنافسية ذات موقع متزايد الأهمية في عالم اليوم (**عبد الحليم، حسين محمد، ٢٠١٤، ٢٢٦**)، وبذلك أصبحت الطرق التنافسية التقليدية التي كانت تستخدمها المؤسسات أقل فعالية؛ وخاصة مع تعقد الحياة، لهذا السبب تحتاج المؤسسات

إلى البحث عن مصادر أحدث للميزة التنافسية (**Şendoğdu Aslan, Ayşe Kocabacak, & şukru Guven**، ٢٠١٣، ٨١٨)، وارتبطت التنافسية أكثر بنوع التعليم الذي يربط سوق العمل بالخريج حتى قبل التخرج، ألا وهو التعليم المزدوج.

حيث إنه التعليم القادر على تحقيق الميزة التنافسية للاقتصاد المصري، من خلال كوادر بشرية تمتلك جدارات لازمة للتعامل مع كافة المتغيرات والمستجدات التي يشهدها سوق العمل وليصير لديها ميزة تنافسية في أسواق العمل محليًا وإقليميًا ودوليًا **(ربيع، حنان محمد، ٢٠١٧، ١٦-١٧)**.

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية،ومن ثم تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فإن عليها فهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها, ومعرفة مكوناتها الرئيسية وأبعادها المستقبلية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لها، وكذلك تجنب آثارها السلبية ولو نسبيا**(الزهيري، إبراهيم عباس، ٢٠١٨،٢)**.

ونظرًا لأهمية هذا النوع من التعليم وضرورته، جاءت الحاجة إلى البحث الحالي للمساهمة في تطوير مدارسه بمحافظة الفيوم من أجل تحقيق ميزة تنافسية بهذه المدارس.

مشكلة البحث

رغم ما تميز به التعليم المزدوج وما ساهم به في حل مشكلات التعليم الفني إلا أنه يعاني من الكثير من نواح الضعف والقصور من أهمها "النقص النسبي في التعاون بين الوزارات المختلفة والمؤسسات الحكومية المشاركة بالمشروع، ضعف قدرة الطلاب على استيعاب المواد النظرية بسبب الارهاق جراء التواجد بالشركات أربعة أيام، وقلة جدية المصانع والشركات في قيامهم بالتدريب الكافي للطلاب، وكذا الاستعانة بهم بعد التخرج، وسوء معاملة الطلاب داخل المصانع وتكليفهم بأعمال النظافة، وقلة حوافز المعلمين والعاملين معًا، وضعف الوعي المجتمعي من قبل بعض أصحاب الشركات الخاصة بجدوى هذا النظام **(مهناوي، أحمد غنيمي، ٢٠١٤، ٣٥٣)**.

وكذلك "قلة وجود دراسات واقعية ومتكاملة لمتطلبات سوق العمل من العمالة الماهرة، وضعف مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين من مخرجات التعليم والتدريب في صياغة مواصفات المهن المختلفة، ووضع المناهج، والبرامج التدريبية، وضعف وجود آلية مدروسة

لتمويل عمليات التدريب، وعزوف القطاع الخاص عن تقديم فرص تدريب كافية للدارسين للتدريب العملي بالمصانع **(شحاته، فوزي رزق، ٢٠١٤، ٨٣)**.

وأيضًا بدأ خريجوه يواجهون ظاهرة البطالة، وينضمون لصفوف الباحثين عن عمل، وقد يعود ذلك إلى غياب التوجيه والإرشاد المقدم لهم، وضعف مستوياتهم المهارية، وقلة توافر التمويل اللازم لهذه المدارس **(مراس، عبد الرازق شاكر، ٢٠١٧، ٢٣٠)**.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس الفكرية لأبعاد الميزة التنافسية ؟

٢- ما الأسس النظرية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج؟

٣- ما واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٤- ما مقترحات تطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بها؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١-التعرف على الأسس الفكرية للميزة التنافسية.

٢-إلقاء الضوء على الأسس النظرية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج.

٣-الوقوف على الوضع الراهن لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤-تقديم مقترحات لتطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بها.

أهمية البحث

تتقسم أهمية البحث إلى:

الأهمية النظرية: والمتمثلة في:

١ – اكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج، وما يمكن أن تسهم به في حل مشكلات التعليم الفني، كما تنطلق أهميته من أهمية حصول المدارس على ميزة تنافسية؛ تمكنها من اللحاق بركب التقدم، وتساعدها في الانخراط في المجتمع المتغير، وتستطيع من خلالها إيجاد مكان ومكانة أفضل.

٢– تنبثق أهمية الدراسة من حداثة موضوعها، ومن الندرة النسبية لهذه الدراسة حيث ان معظم الدراسات طبقت على الشركات وفي المجالات الصناعية والاقتصادية المختلفة والقليل منها تناول مجال التعليم.

٣– أنها تلقى الضوء على الأسس الفكرية للميزة التنافسية ومعرفة أبعادها ومن ثم يمكن الاستفادة منها في رفع كفاءة المؤسسة.

الأهمية التطبيقية: والمتمثلة في

١– تعد نتائجها مؤشرا للوقوف على واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢– تسهم في تطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم من خلال تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بها.

٣– تعد تلبية لتوصيات كثير من الدراسات التي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في أداء مدارس التعليم المزدوج لما يشوبه من ضعف يؤثر على كفاءته.

٤– تأتي هذه الدراسة متزامنةً مع ما يواجه المجتمع المصري من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية متنامية ومتسارعة، تتطلب التكيف معها.

حدود البحث

نظرا لصعوبة تغطية جميع الجوانب المرتبطة بموضوع البحث فإنه يتحدد معالمه في:

الحدود المكانية : اقتصر البحث الحالي على التطبيق على محافظة الفيوم، وذلك تحقيقا لدور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع المحيط، وتقديم حلول لمشكلاته من خلال البحث

العلمي، كما أنه رغم العديد من محاولات الاصلاح التي تقدمها الدولة إلا أن هذا النوع من التعليم في هذه المحافظة بقي دون المستوى المأمول، وحتى الآن لا توجد مدرسة من مدارس هذا التعليم حاصلة على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

الحدود الزمنية :تم تطبيق الاستبانة في نهاية العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول أبعاد الميزة التنافسية، كبعد التحكم في التكلفة، والبعد التنافسي للزمن، وبعد الجودة، وبعد المرونة، وأخيرًا البعد التنافسي للإبداع، وكذلك التعرف على ملامح نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج من حيث أهدافه، وطبيعة الدراسة به، وقواعد قبول الطلاب، وأبرز مشكلاته.

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على موجهي ومديري ومعلمي التعليم والتدريب المهني المزدوج بمحافظة الفيوم بمدارس عينة الدراسة من خلال تطبيق استبيان، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية متعددة المراحل ممثلة للمجتمع الأصلي.

منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالي.

وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل(**Gay ,L., R ٢٠١٠، ٢٦٤**)، مستخدمةً أداة الاستبانة، واعتمد البحث على استبانة علمية محكمة كأداة لجمع المعلومات.

مصطلحات البحث

وتشمل مصطلحات البحث ما يلى:

١- **تطوير Development**

لغة: "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (**بدوي، أحمد زكي، د.ت، ١٩**) واصطلاحا, هو البدء بما هو موجود والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك (**النووي، عبد الغني، ٢٠٠٧، ١٩**).

هذا وتعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه "زيادة الخبرات والمعلومات من خلال البدء بما هو موجود للوصول إلى تحسين الأداء في العمل.

٢- التعليم والتدريب المهني المزدوج Dual vocational education and training

هو تعليم مهني نظامي (مواد نظرية ثقافية وفنية داخل المدرسة) وتدريب (تطبيق عملي داخل المنشأة التدريبية) كتحضير مبدئي أساسي للمهنة، وذلك لتوصيل المهارات الفنية والمعارف والكفاءات الضرورية لمساعدة المتدرب على اكتساب الخبرة المهنية الضرورية **(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١)**.

ومدارس التعليم والتدريب المزدوج جزء من قطاع التعليم الفني وتقوم الإدارة المركزية لتطوير التعليم الفني الممثل للتعليم والتدريب المزدوج بتنظيم عناصره من خطط دراسية ومناهج وضوابط واشراف وانتشار **(وزارة التربية والتعليم، د. ت، ٨)**.

٣- الميزة التنافسية Competitive Advantage

لغةً من ميز وهي "فصل وأفرد وفرز، وميز صار له ميزة.

والميزة هي الحسنة أو الخاصية**(البعلبكي، روحي، ٢٠٠٨، ١١٤٥)**.

والميزة التنافسية لغويًا: الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بها الفوز على المنافسين **(Macmillan, H. & Tampoe, M، ٢٠١٢، ١٧)**، كما تعني "ميزة عينية أو نقدية تقدم للأفراد أو المؤسسات طبقًا لأحكام قانونية أو اتفاقية تهدف إلى تحسين أحوالهم الاجتماعية أو المادية.**(زكي بدوي، أحمد، د.ت ، ٣٢)**.

وتعني اصطلاحيًا استثمار نقاط قوة المؤسسة في أداء أنشطتها بحيث تحقق قيمة لا يستطيع منافسوها تحقيقها عند أدائهم لأنشطتهم**(Porter E. Michael، ٢٠٠٨، ٩٤)**.

ويعرف البحث أبعاد الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات يمكن لمدرسة التعليم والتدريب المهني المزدوج أن تحققها، كبعد التحكم في التكلفة، والجودة، والمرونة، والبعد التنافسي للزمن، وأخيرًا البعد التنافسي للإبداع، من خلال تطبيق استراتيجيات تختلف عما تطبقه المدارس الأخرى، ويصعب تقليدها بشكل يجعلها تحقق تميز.

الدراسات السابقة : فيما يلى عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مدارس التعليم والتدريب المزدوج، والميزة التنافسية وذلك من الأقدم إلى الأحدث:

١- دراسة Ridvan Arslan, ٢٠١٣،

هدفت الدراسة إلى عرض الخبرة الألمانية في مجال التعليم المزدوج ومقارنته بالأنظمة الأخرى المتبعة بعدد من دول الاتحاد الأوروبي وهي إيطاليا وأيرلندا وتركيا وسلوفانيا وليتوانيا، من خلال استخدام المنهج المقارن. توصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن من بين الأسباب التي أدت لنجاح التعليم المزدوج في ألمانيا التعاون بين سوق العمل والمدارس والحكومة، وكذلك مسايرة هذا التعليم لمتطلبات الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالدولة.

٢- دراسة Santosh Mehrotra، ٢٠١٤

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير التعليم المهني المزدوج بالهند في ضوء الخبرة الألمانية في هذا المجال، من خلال تناول ثلاثة مجالات وهي: صناعة السيارات والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا إنتاج المواد الكيميائية، مستخدمة المنهج الوصفي مع تطبيق استبيان على عينة من الشركات الهندية في تلك المجالات، لمعرفة مدى قبولهم لهذا النوع من التعليم، ومدى قيامه بحل المشكلات المهنية التي تقابلهم أثناء عملهم. توصلت إلى أن نسبة كبيرة من أصحاب الشركات استحسنت هذا النوع من التعليم بشرط قيامهم بالمشاركة في وضع المناهج، وأن تكون لهم سيطرة كاملة على عملية التدريب المهني.

٣- دراسة عبد الله، أسماء أبوبكر صديق, ٢٠١٥

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرامج التعليم المزدوج في التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد، وذلك من خلال التعرف على خبرة ألمانيا في هذا المجال، بما يعمل على ربط التعليم بسوق العمل، استخدمت المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتعليم المزدوج بمحافظة الوادي الجديد في التعليم الثانوي الفني.

٤- دراسة عبد الرحمن سعد، زبيدة، ٢٠١٨

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية في مجالات: (إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية، إدارة الموارد البشرية، التقنية) من وجهة نظر ملّاكها، وكذلك الكشف عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في هذه المدارس من وجهة نظر ملّاكها، وأخيرًا تقديم مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية في هذه المدارس.استخدم

الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة من ملاك مدارس أهلية ثانوية في مدينة الرياض، توصلت للنتائج أهمها: التأكيد على ضرورة استقطاب كفاءات بشرية (قادة ومعلمين) ذوي خبرات نوعية ومؤهلات علمية وتدريبية مميزة، مع توفير برامج تدريبية متميزة لهم وفقًا لاحتياجاتهم، وأن من أهم معوقات تحقيق ميزة تنافسية: نقص التمويل اللازم للمدارس لتطوير أدائها، ونقص التشريعات الداعمة لتنافسية التعليم، وغموض مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية بالتعليم، وضعف حوافز ذوي الأداء المتميز.

٥- دراسة عوض لزام الرشيدي، بدر، ٢٠١٩

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم مداخل الميزة التنافسية بالمؤسسة التعليمية، والكشف عن أهم الاستراتيجيات المحققة لها، تحديد العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والممارسات الإيجابية من قبل العاملين بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تحديد أوجه الاستفادة من تكامل مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات. استخدم الباحث المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنه ينبغي على المؤسسات التعليمية دعم تكامل مداخل الميزة التنافسية واستراتيجيات الميزة التنافسية؛ وذلك للحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية، وتنمية القدرة التنافسية لها لتتمكن من إمداد سوق العمل بقوى عاملة قادرة على الإبداع ، بالإضافة إلى دعم حركة المؤسسة في كافة مجالات عملها نحو الإبداع محليًا ودوليًا، وأخيرًا تلبية احتياجات العاملين، مع التوازن بين أهداف تلك المؤسسة وأهداف العاملين تحت شعارها.

٦- دراسة **Sarhan, Hayder Sabri, Alkhamees, Yas Khudhair Abbas**، ٢٠٢٠

هدف هذا البحث إلى تقديم التقنيات الحديثة في بعد التحكم في التكلفة، والذي يمثله تقنيات إدارة التكاليف، مع إظهار مدى التكامل والترابط بين هذه التقنيات وتأثيرها على الخدمات في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي في إعداد البحث بالرجوع إلى الأدبيات. وكشفت نتائج الدراسة أنه يمكن للإدارة توفير تكلفة المعلومات التي تحتاجها من خلال تطوير تكاليف المحاسبة، بتطبيق تقنيات إدارية جديدة في علم محاسبة التكاليف لإظهار تكلفة المنتجات بدقة، وقياس الأداء

من خلال تكلفة المتابعة، ومعرفة العلاقات السببية بين كلًا من التكاليف والأنشطة، ومن أهم هذه التقنيات التقسيم المنظم للعمل إلى العديد من الأنشطة وحساب مدى استهلاك الأنشطة لتلك الموارد والمنتجات.

غ« ×) غ« ٥٩(« أ« لم ٩فغ« ٩ ٣٠:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت المتغيرين يمكن القول بأن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري لهما، وقدمت معظمها تصورات مقترحة أو مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية، وتنوعت بين المنهج الوصفي والمنهج المقارن، كما احتوت على عدد من الأفكار أمدت البحث ببعض التوجيهات الخاصة بالميزة التنافسية, كما أفادت الدراسات السابقة الباحثة في إثراء الإطار النظري لها، من خلال توجيهها للكثير من المراجع، والمساعدة في تحديد المشكلة, وبيان أهمية البحث، وكذلك صياغة فقرات الاستبانة. وقد اتفق البحث مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تحقيق الميزة التنافسية ووضع مقترحات لذلك، كما أكد على أهمية دور التعليم المزدوج رغم ما يواجهه من صعوبات وما يقدم إليه من انتقادات، وكذلك اتفق مع بعضها في المنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي، في حين اختلف مع الدراسات السابقة في الهدف فقد جمع بين المتغيرين، وكذلك في الحدود ومجتمع البحث.

وتسير الدراسة وفقاً لما يلي:

أولا: الإطار النظري ويشمل

أ- التعرف على الأسس النظرية لأبعاد الميزة التنافسية.

ب-إلقاء الضوء على الأسس النظرية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج.

ثانيا : الدراسة الميدانية وتتضمن

أ- إجراءاتها ب- نتائجها

ثالثا: تقديم مقترحات لتطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بها.

وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل:

أولا: الإطار النظري: والذي يتناول الأسس النظرية للميزة التنافسية وأبعادها، وكذلك الأسس النظرية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج ومدارسه كالتالي:

أ- **الأسس النظرية لأبعاد الميزة التنافسية.**

ارتبط التعليم المرغوب فيه بخطط التنمية، وأصبح السعي للحصول على ميزة تنافسية من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة المعاصرة، بل وأصبحت في مقدمة أهداف أي مؤسسة.

وأضحت ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي تمثل تحديًا للدول الصناعية والنامية على حد سواء، وخاصة لتلك الدول الساعية لاتباع استراتيجية تحقق النمو المتواصل(**شمت، نيفين حسين، ٢٠١٠، ٢٠**)، فسعت المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغيرات جوهرية لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأولى لإكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية (**التركي، حسين حسين على، ٢٠١٥، ١١٩**).

ومفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة والتي يكتنفها الغموض؛ فالمتطلبات المعاصرة الآن تستوجب التغيير والتطوير السريع وتحتاج للبحث باستمرار عن صيغ وأساليب إدارية أكثر ملاءمة، والتي تحقق التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للمواقف(**Betlis R.A. & Hill , M.A، ٢٠١٠، ٧**).

ويقصد بالميزة التنافسية "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المثيلة لها، ويكون التميز في عدة مجالات إما ميزة التكلفة الأقل مع ضمان الجودة، أو ميزة الجودة، أو ميزة الوقت، أو الميزة الأعلى التي تعتمد على أقل وقت وأقل كلفة وأعلى جودة (**شحاته، صفاء أحمد؛ قاسم، مجدي عبد الوهاب، ٢٠١٤، ٣٥١**)، كما أنها مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء المؤسسات والمتمثلة في التكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة الكبيرة (**Wiled, R، ٢٠٠٩، ٥٣**).

ومن ثم فتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على توافر العديد من الأبعاد والتي من أهمها وفقًا للتعريفات السابقة: الجودة، والزمن، والتكلفة، والمرونة، وقبل كل ذلك لابد من تحقيق قدر كبير من الإبداع مما يجعل المؤسسات تحقق هذه الميزة.

وتتميز المؤسسات المتميزة بعدة خصائص أهمها:

- اعتماد مبدأ الحركة واستثمار الوقت، وتتميز بالاستقلالية وروح التجديد **(فلاق، على، ٢٠١٤، ١٩٧)**.
- توفر القيادة ذات الكفاءة العالية، مع توفير برامج التدريب والفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات **(العتيبي، أروى إبراهيم، ٢٠١٨، ١٤٠)**.
- التجمع حول قيم أساسية: وعلى القادة توضيح القيم وتبسيطها للعاملين **(فلاق، على، ٢٠١٤، ١٩٨)**.
- استمرارية الإدارة؛ حيث تؤمن بأنه لا يوجد رئيس تنفيذي مخلص من الخارج.
- الاعتماد على فرق عمل متكاملة، والميل لتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على أصحاب المعرفة فائقي الخبرة، تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، مع اتباع سياسات تحقق لهم فرص المشاركة الإيجابية وإضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية **(العيسوي، رجائي محمد أحمد، ٢٠١٨، ١٤٩)**.
- الأهداف تتجاوز الربح **(سادلر، فيليب، ٢٠٠٧، ١١٠)**.
- يتميز العاملون بالمؤسسات المتميزة بحب المغامرة وتحمل المخاطرة، وتحملهم لمسئولية أنفسهم، الإحساس الدائم بوفرة بدائل الحل، يعرفون هدفهم، ويعايشون النجاح قبل وقوعه، ولا يسمحون للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل، يؤمنون بحتمية تغيير ما يجب تغييره **(أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٤، ١٠٤)**.

أما مؤسسات التعليم والتدريب المهني المزدوج المتميزة فينبغي أن يتحقق فيها العديد من الخصائص الأخرى إلى جانب الخصائص السابقة من أهمها:

- ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم عالي الجودة.
- التوافق الدقيق بين المعروض من المهارات وبين احتياجات المصانع وأسواق العمل.
- تمكين العمال والمصانع من التوافق مع التغيرات التكنولوجية والتجارية.

- التنبؤ بالاحتياجات من مهارات المستقبل وإعداد العمال لاكتسابها **(حسب النبي، أحمد محمد نبوي، ٢٠١٦، ٦٠)**.

مما سبق يتضح أن المؤسسة المتميزة هي التي تهتم بتحقيق قدر كبير من جودة التخطيط لمواردها البشرية والمادية، مع تمتعها بقدر من المرونة يسهم في استثمارها للزمن، ليصل بها إلى أعلى مستويات الإبداع.

والميزة التنافسية تقوم على عدة أسس من أهمها:

- إن المستقبل ليس امتدادًا آليًا للماضي، فهناك تغيرات وتحولات تجعل المستقبل مختلفًا، وأن المنافسة الحقيقية تلك التي تتجه لإيجاد وتنمية أسواق جديدة، وهي مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل قدراتها لتحقيق تفوق ساحق، تعتمد على العمل المترابط، كعملية تراكمية، والوقت عامل حاسم في كسب المعركة التنافسية **(العيسوي، رجائي محمد أحمد، ٢٠١٨، ١٤٩)**.
- لا بديل للمؤسسات من بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة من أجل التفوق، من خلال توفير رؤية واضحة، وسياسات واستراتيجيات مدروسة تمكنها من الوصول لأفضل سبل تحقيق الميزة **(أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٤، ٧٨)**.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة، وتكوين الموارد البشرية وتوظيفها وتنميتها **(عامر، سامح، ٢٠١٣، ١١٥)**.

إن للميزة التنافسية أسسًا ومبادئ تدور حول كيفية الوصول للميزة التنافسية من خلال التركيز على المستقبل باستخدام قاطرة الماضي لوصول آمن وفق مبادئ علمية تركز على أعضاء المجتمع المدرسي واحتياجات سوق العمل معًا، وفق أهداف محددة؛ حيث **تهدف الميزة التنافسية في المؤسسات للتوصل إلى ما يلي:**

- إيجاد الفرص التسويقية الجديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من المنتجات والخدمات، مع التغلب على المنافسين من خلال تحديد سبب نجاحهم، وتهيئة الوسائل لتميز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها **(طرطار، أحمد، ٢٠١١، ٢٥٧)**.

- تحسين الثقة، وتحسين نوعية المخرجات، والعمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر **(فلاق، على، ٢٠١٤، ١٩٩)**.
- تعد بمثابة السلاح الأساسي للمدارس لمواجهة التقدم التكنولوجي، والانفجار المعرفي المتنامي، ويأتي ذلك من خلال قيامها بتنمية قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب وأولياء أمورهم، كما تعد معيارًا هامًا لتحديد المدارس الناجحة عن غيرها، لأن المدارس الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة، ويصعب تقليدها ومحاكاتها**(بهاء الدين عربي، محمد، ٢٠١٩، ٢٥٣)**.
- تطوير بيئة العمل بالمدرسة، وتوظيف المستجدات في سوق العمل عن طريق تشجيع الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لإعداد طالب قادر على المنافسة في سوق العمل، لديه خبرات ومهارات علمية وعملية تؤهله للعمل بسهوله سواء محليًا أو عالميًا **(رواء محمد، عثمان، ٢٠١٨، ٣٧٤)**.

إن تحقيق الميزة التنافسية يهدف إلى استثمار موارد المؤسسات، وخاصة مدارس التعليم المزدوج وثيقة الصلة بسوق العمل، مما يسهم في تطويرها وحصولها على أعلى مستويات الأداء مما يحسن من صورتها داخل وخارج المجتمع المدرسي بما يسهم في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات المحلية والعالمية الأمر الذي يؤدي إلى استمرار ميزتها التنافسية، **ومن ثم فإن لتحقيقها أهمية كبيرة**، حيث تعد "مؤشرًا قويًا للمؤسسات لإحكام سيطرتها على النسبة الأكبر من المستفيدين مقارنة بالمنافسين **(يوسف، هاني جمال، ٢٠١٧، ٣٨٠)**، والميزة التنافسية تزيد من قدرة المؤسسة الموضوعية على مواجهة متغيرات البيئة في السوق، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار **(البكري، ثامر؛ حمدان، خالد، ٢٠١٣، ٦)**.

كما أنها ألقت الضوء على المؤسسات التعليمية فأظهرت الابتكار في مجالات عديدة، مما جعل لها مزايا تنافسية مختلفة **(Andrew Winston & Daniel Espy، ٢٠٠٠، ٢٠)**.

أما بالنسبة لأهمية التنافسية في التعليم والتدريب المهني المزدوج فتتمثل في:

- تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك، وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد، وحفز روح الإبداع **(حسن، إيمان أحمد خلف، ٢٠١٨، ٥٨٣)**.
- تزويد المتعلم بخبرات أقرب إلى الدافع العملي من أي وسيلة تعليمية أخرى.
- تطوير بيئة العمل المدرسي وتشجيع التحديث في كل وحدات هذه المدارس عن طريق توظيف كافة المستجدات العصرية سواء التكنولوجية أو المعلوماتية في الإعداد والتدريب **(رواء محمد، عثمان، ٢٠١٨، ٣٧٤)**.

لقد باتت الميزة التنافسية أمرًا لا محالة عنه لما تحققه من فوائد بالنسبة للمؤسسات عامة، ولمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج على وجه الخصوص، لما لها من تأثير على المتعلم والبيئة المدرسية عامة، ومساعدته في تحقيق أهدافه، من خلال ربطه بسوق العمل، من خلال العديد من الأبعاد.

أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المادية والمالية والبشرية المتمثلة في القدرات والكفاءات والمعارف، ومن ثم تقوم الميزة التنافسية على عدة أبعاد تستطيع من خلالها تحقيق هذه الميزة ومن أهم هذه الأبعاد: بعد التحكم في التكلفة، البعد التنافسي للزمن، بعد الجودة، بعد المرونة، وأخيرًا البعد التنافسي للإبداع. وفيما يلي سيتم تناولها بشيء من التفصيل:

١- بعد التحكم في التكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه؛ من أجل توفير سلعة أو خدمة أقل من المنافسين، أو للحصول على حصة تسويقية أكبر، حتى تمتلك اليد العليا في سوق العمل.

يتعلق بعد التحكم في التكلفة بمدى قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين دون الخلل بحد معين من المواصفات المطلوبة **(بلالي، أحمد، ٢٠١٨، ١٢٤)**، ويتحقق من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والاستفادة من معلومات تقويم الأداء

لتخفيض الهدر في الوقت والمواد، والدقة في إنجاز العمل لتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل(Robert Pitts, David Lei،٩٣، ٢٠١٠).

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة قيام المدراء بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقات والتكاليف الأخرى بهدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة (**عبد الوهاب، ياسر، ٢٠١٦، ٦٥**).

و لتحقيق هذا البعد في المدارس فلابد من خلال خفض تكاليف النشاط بشكل مستمر، على ألا يؤثر ذلك على الكفاءة (**بهاء الدين عربي، محمد، ٢٠١٩، ٢٦٦**).

ومن ثم يتحقق هذا البعد عندما تكون تكاليف الإنتاج والعمليات في هذه المؤسسة أقل من المؤسسات الأخرى، والإنتاج بتكلفة متدنية، وأخطاء قليلة.

٢- البعد التنافسي للزمن:

يعد الوقت واحد من أهم مصادر الميزة التنافسية؛ نتيجة تزايد أهميته يومًا بعد يوم. "فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها على أساس التركيز على السرعة في أداء الخدمة، والالتزام بالموعد المحدد لأداء الخدمة مما يولد انطباعًا جيدًا لدى المستفيدين مقارنة بالمنافسين(Chase R، ٢٠١٠، ٢٥)

وقد قُسم هذا البعد إلى: (**بهاء الدين عربي، محمد، ٢٠١٩، ٢٦٩**)

- سرعة التسليم: وتعني قابلية المؤسسة على تقديم الخدمات إلى المستفيدين بأسرع وقت ممكن (التسليم في الوقت المحدد)
- اعتمادية التسليم: تعني قابلية المؤسسة على تسليم الخدمات في الموعد، أو قبل الموعد المستحق للتسليم.

فالوقت يعتبر من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، سواء كان توفير الوقت من خلال سرعة تقديم الخدمة أو المنتج أو من خلال الاستجابة السريعة لتطويرها، ولا يعد سرعة تقديم المنتج متاحًا في مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج باعتباره يخضع لقانون محدد لسنوات الدراسة، لكن سرعة الاستجابة للمتغيرات وضرورة التطوير أصبحت ضرورة لا غنى عنها تسعى من خلالها الوزارة إلى التحسين وحل المشكلات، وكذلك الالتزام بوقت

الحصص والنشاط دون اهدار لهذا الوقت، وتجنب مضيعات وقت المدير والمعلم، وسرعة تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة قبل تنفيذها من الآخرين.

٣- بعد الجودة:

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة من خلال الاهتمام بتقديم منتج عال الجودة يميز المؤسسة عن مثيلاتها.

وجودة الخدمة تعني التوافق مع توقعات المستفيدين ورغباتهم، ومن ثم فزيادة جودة المنتج أو الخدمة قادت المؤسسات لتحقيق التميز في سوقها المستهدف عن طريق تقليل التكاليف الكلية أو عن طريق فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من البقاء والاستمرار(**Macmillan H. & Tempo M** ، ٢٠١٢، ٨٧) ويقصد بالجودة الخصائص التي يستلزم توافرها في المنتج النهائي المقدم للمستفيد من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام، ويمكن أن تتحقق من خلال جودة المطابقة وجودة التصميم وجودة الخدمة (**Jisung Park, Soo-Young Shin, Sangmin Lee**، ٢٠١٥، ٨٩٩) ومن ثم أن يكون المنتج ملائم للاستعمال، ومتناسب مع رغبات المستفيدين، وأولى المؤسسات بهذا البعد هي المؤسسات التعليمية.

إن عملية تحسين جودة التعليم قبل الجامعي تكتسب أهمية حيوية نظرًا لدورها في بناء رأس المال البشري الكفء، فضلًا عن ارتباطها الوثيق بسائر قطاعات التنمية، ومن ثم فهي بحاجة لرؤية واعية شاملة متكاملة الأطراف ذات العلاقة المباشرة سواء الفاعلين، في السياق التعليمي، أو السياق المجتمعي (**عتريس، محمد عيد** ، ٢٠١٨، ٤٣٤).

وتعد جودة مؤسسات التعليم والتدريب المهني المزدوج أداة للتطوير المستمر لرسالتها وأهدافها، كما أنه يحقق استثمار أمثل لمواردها المالية والبشرية، ليمكنها من تحقيق دورها المجتمعي، وكذلك يعمل على تطوير مهارات العاملين؛ حيث أن تحقيق الجودة يشترط مستويات عالية من الكفاءة المهنية، مع تدريب مستمر، واستخدام أمثل للوسائل التقنية الحديثة، ومهارات قيادية متميزة، ومن ثم يقاس من خلال ما تقدمه من تحسين مدخلات هذا التعليم، وتحسين عمليات العملية التعليمية، وهو ما يعني تحسين الأداء بمفهومه الشامل،

والذي ينتج عنه الحصول على منتج مناسب، وعلى رأسه الخريج، وخدمة المجتمع، وتنمية البيئة **(إبراهيم، السيد على إسماعيل ، ٢٠١٦، ٣٢١)**.

فالجودة ركيزة أساسية من ركائز نجاح أي مؤسسة وخاصة مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات بمواصفات تلبي أو تفوق متطلبات المستفيدين، مما يحظى برضاهم ويعزز الميزة التنافسية لهذه المدارس.

٤- بعد المرونة:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق التكلفة الأقل لمنتجاتها وخدماتها، أو أن تحقق جودة أعلى بدون وجود قدر عال من المرونة يجعلها تلاءم احتياجات المستفيدين، وتلبي بل وتشبع تنوع رغباتهم.

ويقصد بالمرونة الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في طلب المستفيدين فضلًا عن رضاهم عن طريق تخفيض الوقت، وتصميم المنتجات بما يلائم حاجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة مع الوفاء بمواعيد التسليم، كما أنها تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات، وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، وإدخال منتجات جديدة **(حيدر، معالي فهمي، ٢٠١٠، ٧٨)**. لذا فهي تعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع المتغيرات، ومع حجم الطلب وأنماطه.

وتتجلى المرونة في نوعين: **(بهاء الدين عربي، محمد، ٢٠١٩، ٢٦٩)**

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في التصميم، والناتج عن تفضيلات المستفيدين والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: القدرة على تغيير حجم المنتج بالزيادة أو النقصان لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

ويعد بعد المرونة بعدًا هامًا لتحقيق ميزة تنافسية حيث أنه يركز على قدرتها على التغيير والاستجابة لمتطلبات المستفيدين داخل المجتمع المدرسي وخارجه وتوفير منتجات وخدمات بكفاءة وفاعلية من أهمها خريج قادر على مواجهة التغيرات المتلاحقة من حوله، مع تغيير أداء العمليات، أو تغيير طريقة العمل، واستخدام طرق تدريس حديثة جاذبة للطلاب، أو المرونة في استحداث تكنولوجيا جديدة وتوفير متطلبات تطبيقها.

٥- البعد التنافسي للإبداع:

يعد الإبداع من أهم المطالب الرئيسية للمؤسسات في ظل ما تواجهه من متغيرات في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد.

والإبداع هو البراعة والتخيل لإيجاد منهج جديد للأشياء، وإيجاد حلول فريدة للمشكلات **(جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٥، ١٠٤)**، ومن ثم فهو متضمن في الأبعاد السابقة، وهو "إدخال عنصر جديد، في مكان جديد، لأداء وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك الجرأة في اتخاذ القرار بوضع الإبداع موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق إيجاد طريقة جديدة في أداء الخدمة، ولا يمكن تحقيق الإبداع بدون عنصر بشري **(James A، ٢٠٠٩، ٤٥)** ،

ويتطلب تحقيق هذا البعد:

- تحديد طبيعة المهام والأعمال، مع استخدام المدير الفعال كل مزايا المشاركة، ودمج الجميع نحو تحقيق الأهداف، مع دعم الإبداع الفردي والشخصي والجماعي**(جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٥، ١٠٤)**.
- تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين ثقافة تشجع على الإبداع **(حبيب، ألبرت سيف، ٢٠١١، ٣٨)**.

وصارت المؤسسات التعليمية تمنح موضوع الإبداع اهتمامًا كبيرًا وخاصة في ظل البيئة المضطربة، مما دفعها نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة، أو أي معرفة تعزز قدرتها على الابتكار، أو خدمات تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، عن طريق منحها شيئًا جديدًا يفتقر إليه المنافسون، مما يسمح لها بالتفرد**(بهاء الدين عربي، محمد، ٢٠١٩، ٢٦٩)**.

والإبداع والتفرد في مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج لا يتوقف فقط على استخدام التكنولوجيا، فهي بحاجة إلى حلول غير تقليدية وخاصة بعد أن أصبحت منافسًا لا يمكن التقليل من شأنه يسهم في حل مشكلة الثانوية العامة الجديدة، ويقدم خريجًا مبدعًا قادرًا على الوصول بمدرسته لتحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي يتطلب إتاحة المزيد من الفرص لقبول المبدعين وتشجيعهم وتحفيزهم من أجل تطويرهم، وتبني الأعمال التي تتسم بالإبداع، وتوفير مناخ داعم للإبداع، واستثمار الطاقات المتميزة.

من خلال ما سبق فإن تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج أمر يسهل تحقيقه في ظل ما يتمتع به هذا التعليم من ملامح سيتم مناقشتها من خلال الأسطر القادمة.

ب- الأسس النظرية لنظام التعليم والتدريب المهني المزدوج.

يعد مشروع التعليم المزدوج إحدى المحاولات الناجحة إلى حد كبير لحل مشكلات التعليم الفني، فهي محاولة لمواجهة أوجه القصور في هذا النوع من التعليم.

تبنت وزارة التربية والتعليم مبادرة التعليم المزدوج الذي يهدف إلى تأهيل العمالة الفنية المدربة تدريبًا عمليًا وعلميًا على وسائل الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة المتقدمة، بما يتماشى مع احتياجات المصانع، وسوق العمل **(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١)**.

تم تنفيذ هذا المشروع بدعم من المنظمة الألمانية للتعليم الفني بالاشتراك مع وزارة التربية والتعليم ممثلة للجانب المصري، والاتحاد النوعي لجمعيات المستثمرين، والجمعيات غير الحكومية، ممثلة للوزارة الاتحادية للتعاون الدولي والتنمية، ويتلقى المتدرب تدريبًا عمليًا على إحدى المهن داخل الورش والمصانع لمدة (٤) أيام أسبوعيًا بهدف تنمية المهارات العملية، ويتلقى المواد الثقافية والفنية النظرية داخل فصول ومعامل المدرسة لمدة يومين أسبوعيًا، ويتمتع المتدرب بأولوية التعيين بالمصنع أو الشركة عند الاحتياج لعمالة ذات مهارة عملية عالية **(غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، ٢٠٠٣، ٢٠)**. ويحصل الخريج على دبلوم التعليم الفني طبقًا للنظام المزدوج، بالإضافة لشهادة محلية من الجهة المشرفة على التدريب العملي.

يقوم هذا النوع من التعليم – من حيث طبيعة الدراسة– وذلك في إطار: تأهيل فئة من العمالة الفنية المدربة تدريبًا عمليًا وعلميًا على وسائل الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة المتقدمة، بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل، ويتم تنفيذ النظام من خلال وزارة التربية والتعليم، والقطاع الخاص، ويتم إبرام عقد تدريب بين ولي أمر الطالب المتدرب والمنشأة التدريبية تنظم بنوده كافة الحقوق والالتزامات الملقاة على عاتق طرفي العقد خلال فترات التدريب العملي **(المرجع السابق، ١٠٥)**، وهو ما يسهم في تحقيق قدر عالٍ من الجودة والإبداع.

تحدد كل مديرية تعليمية قواعد القبول والحد الأدنى، وتجرى للمتقدمين اختبارات تحريرية ومقابلات بمعرفة لجان من ممثلي المدارس والوحدات الإقليمية، ويتم قبول الطلاب وفقًا للمتوافر من أماكن التدريب، وينجح الطالب الحاصل على ٥٠٪ فأعلى في المواد النظرية، و٦٠٪ في المواد العملية والتدريب (**شحاته، فوزي رزق، ٢٠١٤، ٨٣**)، وفي نهاية المرحلة تقوم الشركة بإبرام عقد توظيف للمتميزين براتب مناسب في حالة وجود أماكن خالية، أو ترشحهم لوظيفة بأحد الشركات في حالة عدم تعيينهم بشركته، والطالب الراسب بالصف الأول فقط ليس له الحق في الإعادة وله الحق في التحويل لأي مدرسة أخرى بنفس المرحلة (**فتحي، رانيا محمد محمد، ٢٠١٨، ١١٧**).

تُشكل لجنة فنية للإشراف والمتابعة على نظام التعليم والتدريب المزدوج بكل مديرية تعليمية لبحث جدية الفرص التدريبية المقدمة وفقًا للمعايير المحققة للمهارات العملية للمنهج، ودراسة الاحتياجات الفعلية من المهن وفقًا للمستحدثات التكنولوجية لسوق العمل، وزيارة الأماكن التدريبية وحل المشكلات الفنية بها، والإشراف الفني والإداري على المدرسة داخل المصنع، والموافقة المبدئية على إنشاء مهن أو إلغاء مهن قائمة، بالرجوع للوزارة، ووضع معايير اختيار الطلاب بالاشتراك مع المتخصصين في المصانع(**وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥**)، وهو ما يعني أن هناك متسع من الحرية أمام تلك المدارس لتعديل مهنها ومواكبة سوق العمل، لكن تبين من خلال المقابلات أن نقص معلمي بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، جعل المدرسة تقف مكتوفة الأيدي حيال تطوير تخصصاتها مع هذا العجز، كما أدى إلى رفض مديرية التربية والتعليم بالفيوم فتح أقسام جديدة لهذه التخصصات المستحدثة، كما تبين أن المديرية قامت بدورها عندما واجهت مدرسة طيبة للتعليم المزدوج مشكلة تتعلق بالتزامات المصنع.

يوفر هذا النوع من التعليم المهارات والمعارف المرتبطة بالمهنة، ويعمل على إضافة قيمة من خلال المعرفة العملية، كما يقدم المهارات الأكاديمية والتقنية المفيدة للصناعة، وتوليد العمالة الذاتية وإمكانية استيعابها في السوق العالمية، مما يؤدي إلى تزايد الطلب على المهارات، وبالتالي فعالية التعليم من أجل التوظيف أكثر، مما يؤدي إلى تحسين سبل المعيشة، ورفع كفاءة وإنتاجية المنتج المصري لمواجهة المنافسة العالمية (**قطب، سلوى**

محمد علي،٢٠١٨، ١٣١)، وتبين من خلال المقابلات انخفاض الكثافة بالفصل النظري إلى ٢٤ طالب مما يتيح فرصة أفضل للفهم والمناقشة، وخلال التدريب يقسم لمجموعات كل منها يحتوي (٨-١٢) طالب، ويمنح الطالب المتدرب مكافأة مالية خلال فترة التدريب، بالإضافة لنظام تأمين ضد الحوادث، طبقا للقواعد التي تحددها وزارة التضامن الاجتماعي، دون تحميل المصنع أو الشركة أية نفقات إضافية.

تعد تجربة التعليم المزدوج تجربة ناجحة لتحقيق التوافق بين الخريج ومتطلبات سوق العمل، فهو يقدم مميزات لأصحاب الشركات والمصانع حيث أنه يسهم في "حصولهم على عمالة مدربه تناسب مشروعهم، عمالة ماهرة في التعامل مع الماكينات وتشغيلها وإصلاحها وصيانتها، مما يوفر تكاليف التدريب والصيانة، كما أنه يوفر فرصة اختيار المتدربين المميزين للعمل في مصنعهم أو شركتهم في نهاية فترة التدريب، كما يسهم في تجنب المخاطر التي تسببها العمالة الجديدة غير المدربة، وتجنب عقبة التأرجح في عدد العمالة وتعويضها بعمالة مدربة (**عبد الله، أسماء أبوبكر صديق، ٢٠١٥، ٥٦٥**).

ومن ثم يكون لهذا النوع من المدارس أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية للتعليم الصناعي؛ من خلال تركيزه على تخطيط علمي سليم للطلاب كمورد بشري بما يحدده من شروط وإجراءات للقبول، وما يسهم به في تحقيق أهداف التعليم الصناعي في مصر.

يعاني التعليم والتدريب المهني المزدوج من العديد من المشكلات من أهمها " غياب الطلاب المتكرر بسبب بعد المسكن، والاعتماد على الامتحانات التحريرية أكثر من العملية، وتشوش فهم القائمين على التدريب في المصانع بنوعية وكيفية التدريب، ومن ثم اهتمامهم بالإنتاج وليس بتدريب الطلاب(**مهناوي، أحمد غنيمي، ٢٠١٤، ٣٥٣**)، وكذلك "جهود التدريب بها لا تزال مبعثرة، وأن معظمها مدفوعة بدوافع العرض، وليس بدافع الطلب، ويندر وجود رؤية موحدة للتحديات التي تواجه أنظمة التعليم والتدريب، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتدريب المعلمين والمتدربين والموجهين بشكل مستمر(**شحاته، فوزي رزق، ٢٠١٤، ٨٣**)، كما أن مدارس التعليم المزدوج كانت محاولات لم تتوافر لها ما يضمن استمراريتها؛ فالعديد من طلابه صار يجد وظائف بصفة عمال محترفين بدلًا من فنيين؛ وقد يرجع ذلك تدني قدرة سوق العمل على إيجاد فرص عمل جديدة، وقلة الاهتمام

والوعي لدى الخريجين بالتشغيل الذاتي عن طريق تأسيس المنشآت الصغرى **(مراس، عبد الرازق شاكر، ٢٠١٧، ٢٣٠)**.

إن التعليم والتدريب المهني المزدوج يستهدف توفير طبقة من العمالة الفنية المدربة على وسائل الانتاج والتكنولوجيا المتقدمة، وبما يتوافق واحتياجات سوق العمل، ليتيح لهم في الغالب فرص عمل مؤكدة سواء بالداخل أو الخارج، لكن هذه المدارس بحاجة لدعم أكبر، ولزيادة عددها في المحافظات، حيث توجد في محافظة الفيوم (٧) مدارس فقط، وقد يعود ذلك وفقًا لآراء عينة المقابلة لقلة المصانع الكبرى بالمحافظة، وضعف دعم المصانع لهذا النوع من التعليم، وتقاعس بعض رجال الأعمال عن القيام بدورهم المنشود بسبب كثرة الإجراءات الإدارية التي تُطلب منهم، مما يستلزم ضرورة رصد الواقع الميداني لهذه المدارس ومن ثم وضع مقترحات لتطوير هذا النوع من المدارس.

ثانيا : الدراسة الميدانية:

يتم عرض الدراسة الميدانية خلال محورين كما يلي:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذت الباحثة عينة عددها (٥٩) فرد من مديرين ومعلمين بمدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج بمحافظة الفيوم واتبعت الباحثة أساليب العينة متعددة المراحل لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة بالاتصال المباشر, وتم التطبيق في إدارات (شرق- غرب- إطسا- سنورس- طامية)، كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتكون الاستبيان بصورتها النهائية من محموعة من التعليمات، وتحديد هدف الاستبانة وأجزائها، ثم الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية، والجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية.

وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (متحقق- متحقق إلى حد ما- غير متحقق)، تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات الاستبانة.
- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.
- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق بشدة = ٥)، (متحقق = ٤)، (متحقق إلى حد ما = ٣)، (غير متحقق = ٢)، (غير متحقق إطلاقًا = ١) .

- حساب الوزن النسبي للعبارات = (ك ١ × ٥ + ك ٢ × ٤ + ك ٣ × ٣ + ك ٤ × ٢ + ك ٥ × ١) / (ن × ٥)

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة × ١٠٠
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (كا٢) (chi – square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفرده والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة: كا٢ = (التكرار التجريبي – التكرار المتوقع) ٢ / (التكرار المتوقع)

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

وقد أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

نتائج البعد الأول: تحقيق التحكم في التكلفة وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذا البعد.

جدول (١) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا٢ للبعد الأول: مدى تحقيق التحكم في التكلفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
١	تطرح المدرسة منتجات وأشغال بالمعارض المقامة أقل تكلفة من مثيلاتها.	٢,٠٨	٠,٨٢	٦٩,٣١	٣	٠,٩٧	٠,٠١
٢	تُعلم المدرسة طلابها طرقًا مختلفة لأداء العمل لتلافي عيوب الصناعة.	٢,١٣	٠,٨٠	٧٠,٩٦	٢	٢,٧٥	٠,٠١
٣	تُدخل إدارة المدرسة مصادر تمويل خارجية لدعم منافسة السوق المحلي.	١,٣٣	٠,٥٥	٤٤,٢٢	٥	٧٢,٠٢	٠,٠١
٤	تشارك إدارة المدرسة مع مدارس أخرى مناظرة لها في نفس الإدارة في شراء مواد خام بكميات كبيرة لخفض التكلفة.	١,٢٢	٠,٥٠	٤٠,٥٩	٦	١٠٩,٩٢	٠,٠١
٥	تشترك أقسام المدرسة في شراء بعض المواد الخام لتخفيض تكلفتها.	١,٤١	٠,٥٩	٤٦,٨٦	٤	٥٣,٧٨	٠,٠١
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
٦	تسعى إدارة المدرسة لتقليل الهدر من المواد الخام المستخدمة داخل الورش	٢,٢٤	٠,٧٩	٧٤,٥٩	١	٨,٥٧	٠,٠١

*** قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه فإن جميع قيم **كا**^{2} دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم **كا**^{2} المحسوبة أكبر من قيمة **كا**^{2} الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) وهذا يؤكد أن أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز أراء عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

ويتضح من النتائج أن العبارة "تسعى إدارة المدرسة لتقليل الهدر من المواد الخام المستخدمة داخل الورش" في الترتيب الأول من حيث درجة تحققها بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وهو متوسط يقع في فئة متحقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، وقد يعود ذلك إلى أن ميزانية المدارس محدودة وأن المفقود منها لا يعوض لذا تسعى المدرسة لتقليل هذا الفقد في الغالب.

بينما جاءت العبارة "تشارك إدارة المدرسة مع مدارس أخرى مناظرة لها في نفس الإدارة في شراء مواد خام بكميات كبيرة لخفض التكلفة" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٢٢) وهو متوسط يقع في فئة غير متحقق لأنه يقع بين (١.٠٠: ١.٦)، ويعود عدم تحقق العبارة وفقًا للمقابلات إلى أن المدارس تعاني من المركزية الشديدة في هذا المجال، وأن الشراء يتم بالأمر المباشر، مما يجعل المدرسة عاجزة عن تحديد طرق شراء بديلة.

نتائج البعد الثاني: تحقيق البعد التنافسي للزمن وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذا البعد.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^{2} للبعد الثاني: مدى تحقيق البعد التنافسي للزمن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
٧	تعمل إدارة المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات.	٢,٤٨	٠,٧٣	٨٢,٥١	١	٣٧,٥٦	٠,٠١
٨	تستطيع إدارة المدرسة تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	٢,٢١	٠,٧٥	٧٣,٦٠	٣	٨,٣٤	٠,٠١
٩	تسعى إدارة المدرسة لتطبيق الأفكار الجديدة في زمن قصير قبل تنفيذ نفس الفكرة من جهة	٢,١٥	٠,٧٨	٧١,٦٢	٤	٤,١٨	٠,٠١

	منافسة.						
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
١٠	تقدم المدرسة دورات تدريبية للطلاب لزيادة مهاراتهم في عملية إنتاج معروضات في وقت أقل.	١,٧٨	٠,٧٢	٥٩,٤١	٥	١٢,٩١	٠,٠١
١١	يتم رد إدارة المدرسة على المقترحات أو الاستفسارات في أسرع وقت ممكن	٢,٣٠	٠,٧٠	٧٦,٥٧	٢	١٧,٢٥	٠,٠١

*** قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)**

توضح النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم **كا**^{٢} دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم **كا**^{٢} المحسوبة أكبر من قيمة **كا**^{٢} الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) وهذا يؤكد اتساق أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز أراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة "تعمل إدارة المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لأنه واقع بين (٢.٣٤: ٣.٠٠)، وخاصة بالنسبة للخدمات التعليمية، وكذلك عند الاشتراك في المعارض، ويعد ذلك ميزة لتطبيق اللامركزية بالمدارس.

في حين جاءت العبارة "تقدم المدرسة دورات تدريبية للطلاب لزيادة مهاراتهم في عملية إنتاج معروضات في وقت أقل" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (١.٧٨), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، وقد يدل ذلك على ضعف دراية المدارس بالطرق التي تسهم في رفع مهارة الطلاب في إنتاج معروضات في أقل وقت، أو قد يرجع إلى اعتقاد المدرسة بأنها مهارة ثانوية يمكن للطالب اكتسابها بنفسه أثناء ممارسة عمله.

نتائج البعد الثالث: تحقيق بعد الجودة وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذا البعد.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا٢ للبعد الثالث: مدى تحقيق بعد الجودة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
١٢	يحقق الطالب مستوى تحصيل في المواد الثقافية أكثر من ٦٥٪ فأكثر من مجموع نواتج التعلم المستهدفة.	٢,٣٦	٠,٦٤	٧٨,٥٥	٤ مكرر	٢٧,١٧	٠,٠١
١٣	يحقق الطالب مستوى تحصيل في المواد الفنية التخصصية أكثر من ٦٥٪ فأكثر من مجموع نواتج التعلم المستهدفة.	٢,٤٨	٠,٥٩	٨٢,٥١	١	٣٨,١٠	٠,٠١
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
١٤	يحقق الطالب من المهارات العملية للمواد الفنية أكثر من ٦٥٪ من مجموع نواتج التعلم المستهدفة.	٢,٤٥	٠,٥٩	٨١,٥٢	٢	٣٦,٨٥	٠,٠١
١٥	تأخذ إدارة المدرسة شكاوى الطلاب بمأخذ الجدية ليتم حلها.	٢,٤٣	٠,٧٠	٨٠,٨٦	٣	٢٧,٤٧	٠,٠١
١٦	يصمم المعلم دروسه لتحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب من خلال الربط بين المادة العلمية لتخصصه، مع مشكلات سوق العمل، أو احتياجاته.	٢,٣١	٠,٦٩	٧٦,٩٠	٦	١٩,٠٣	٠,٠١
١٧	يشجع المعلم الطلاب على استخدام مصادر معرفة متعددة لتنمية مواهبهم.	٢,١٧	٠,٧٥	٧٢,٢٨	٧	٧,٣٩	٠,٠١
١٨	يوجد تبادل زيارات بين الأقسام العلمية والعملية في الفصول والورش لتحسين الأداء.	٢,١١	٠,٨١	٧٠,٣٠	٨	١,٨٠	٠,٠١
١٩	تطبق إدارة المدرسة بموضوعية قواعد المساءلة على كافة المستويات.	٢,٣٦	٠,٦١	٧٨,٥٥	٤	٣٢,٦٣	٠,٠١

* قيمة (

اتساق أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز أراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة " يحقق الطالب مستوى تحصيل في المواد الفنية التخصصية أكثر من ٦٥٪ فأكثر من مجموع نواتج التعلم المستهدفة." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٤٨), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لأنه واقع بين (٢.٣٤: ٣.٠٠)، وهو ما يؤكد اهتمام هذه المدارس بالمواد الفنية التخصصية أكثر من غيرها، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأهمية هذه المواد في صقل مهاراتهم في مجال تخصصهم.

بينما جاءت العبارة " يوجد تبادل زيارات بين الأقسام العلمية والعملية في الفصول والورش لتحسين الأداء" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,١١), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، وقد أكدت العينة خلال المقابلات أنه لا يوجد تبادل زيارات بين معلمي العملي والنظري للمادة الواحدة في العديد من المدارس، مما يعني ضعف التكامل بينهم، وقد يعود ذلك إلى شعور معلمي التدريبات العملية بالنظرة الدونية مما يحول دون هذا التكامل، كما أنه لا يوجد حتى اقتراح أثناء متابعات الموجهين يؤكد على أهمية تبادل الزيارات فيما بينهم.

نتائج البعد الرابع: تحقيق بعد المرونة وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذا البعد.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا٢ للبعد الثالث: مدى تحقيق بعد المرونة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
٢٠	يغير المدير موقفه إذا ما اقتنع بعدم صحته.	٢,٤٧	٠,٥٩	٨٢,١٨	٢	٣٧,٥٦	٠,٠١
٢١	يشجع المدير خروج العاملين للتدريبات بما لا يؤثر على الجدول المدرسي.	٢,٥٦	٠,٦١	٨٥,٤٨	١	٤٨,٣٨	٠,٠١
٢٢	تطور إدارة المدرسة أساليبها في الترويج للمنتجات أو الخدمات.	٢,١٤	٠,٧٧	٧١,٢٩	٥	٤,١٨	٠,٠١
٢٣	تغير إدارة المدرسة خططها الإدارية استجابة لتغيير البيئة المحيطة.	٢,٢٨	٠,٦٩	٧٥,٩١	٤	١٧,٣٧	٠,٠١
٢٤	توزع إدارة المدرسة المسئوليات على جميع الأعضاء بالعدل لتحقيق الانتماء.	٢,٤١	٠,٧٤	٨٠,٢٠	٣	٢٥,٥٦	٠,٠١

*** قيمة ( ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)**

توضح نتائج الجدول رقم (٤) أن جميع قيم **كا**^{2} دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم **كا**^{2} المحسوبة أكبر من قيمة **كا**^{2} الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢)، مما يؤكد اتساق أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز أراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة " يشجع المدير خروج العاملين للتدريبات بما لا يؤثر على الجدول المدرسي" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٥٦), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لأنه واقع بين (٢.٣٤: ٣.٠٠)، وذلك إيمانًا من المديرين بأهمية التدريبات ودورها في رفع مستوى الطلاب والمعلمين، وهو ما أكدت عليه العينة أثناء المقابلات.

بينما جاءت العبارة " تطور إدارة المدرسة أساليبها في الترويج للمنتجات أو الخدمات" بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (٢,١٤), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، وذلك لأن مدارس التعليم المزدوج لا يتاح لها في الغالب ترويج منتجاتها وخدماتها إلا في مدرسة طيبة للتعليم المزدوج ويتم ذلك من خلال المصنع وليس المدرسة، أما باقي المدارس فيتم الترويج خلال معارض المديرية وهي معارض قليلة للغاية.

نتائج البعد الخامس: تحقيق البعد التنافسي للإبداع وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذا البعد.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^{2} للبعد الثالث: مدى تحقيق البعد التنافسي للإبداع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	كا٢	مستوى الدلالة
٢٥	تقدم المدرسة خلال معارضها (معرض ختام الأنشطة – مسابقات المديرية) منتجات جديدة بخصائص يصعب تقليدها.	٢,٠٤	٠,٨٠	٦٧,٩٩	٦	٠,٧٣	٠,٠١
٢٦	تطور المدرسة خدماتها التعليمية اعتمادًا على دراسة سوق العمل، مع مراعاة حاجات المستفيدين من الخدمة	٢,٠٤	٠,٨١	٦٧,٩٩	٦ مكرر	٠,٣٢	٠,٠١

	التعليمية التي تقدمها المدرسة.						
٢٧	تبتكر المدرسة طرق جديدة لتحسين عملياتها التعليمية أو لتنمية مهارة المعلمين.	٢,١١	٠,٦٩	٧٠,٣٠	٣	١٦,٧٧	٠,٠١
٢٨	تركز المدرسة على تقديم منتج واحد مميز بدلاً من تشتت الجهود على أكثر من منتج	١,٧٦	٠,٧٥	٥٨,٧٥	١٠	٩,٨٢	٠,٠١
٢٩	تسعى المدرسة لتبني أية تقنيات فنية تسهم في تميز طلابها.	٢,١١	٠,٧٧	٧٠,٣٠	٣ مكرر	٣,٥٨	٠,٠١
٣٠	تحرص المدرسة على مقارنة أدائها مع أداء المدارس المشابهة لها بهدف تطوير أدائها.	٢,٢٢	٠,٧٢	٧٣,٩٣	٢	١٢,٩١	٠,٠١
٣١	تأخذ المدرسة كل فكرة جادة بأنها ممكنة التطبيق.	٢,٢٧	٠,٦٦	٧٥,٥٨	١	٢٢,٧١	٠,٠١
٣٢	يتوفر لدى الطالب الخريج معلومات كاملة حول تخصصه والمجالات التي يمكن ان يعمل بها بعد تخرجه	٢,٠٩	٠,٦٩	٦٩,٦٤	٥	١٦,١٨	٠,٠١
٣٣	تشجع المدرسة الطلاب على إجراء بحوث حول احتياجات سوق العمل من المهن الجديدة.	١,٩١	٠,٧٦	٦٣,٧٠	٨	٤,٣٠	٠,٠١
٣٤	حصل بعض طلاب المدرسة على براءة اختراع لمنتج أو فكرة مبتكرة.	١,٦٧	٠,٦٩	٥٥,٧٨	١١	١٩,٢٧	٠,٠١
٣٥	تشجع المدرسة المعلمين على القيام بالبحوث لحل المشكلات المدرسية.	١,٧٩	٠,٦٥	٥٩,٧٤	٩	٢٤,٩٧	٠,٠١

*** قيمة ( ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)**

تدل نتائج الجدول السابق على أن جميع قيم **كا**^{٢} دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم **كا**^{٢} المحسوبة أكبر من قيمة **كا**^{٢} الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢)، مما يؤكد اتساق أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز أراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة " تأخذ المدرسة كل فكرة جادة بأنها ممكنة التطبيق" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٢٧), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، وهو ما يؤكد رغبة الكثير من المدارس في تطوير ذاتها، وتحقيق مستويات أفضل، هذا التطوير الذي تقر العينة أثناء المقابلات بضرورته.

بينما جاءت العبارة " حصل بعض طلاب المدرسة على براءة اختراع لمنتج أو فكرة مبتكرة" بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (١,٦٧), وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق

إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧: ٢.٣٣)، والملاحظ أنه أدنى حدود كونه متحقق إلى حد ما، أي أنه أقرب إلى عدم التحقق، وقد يعود ذلك إلى أن هناك بعض الطلاب تقدموا للحصول على براءة الاختراع، لكنها كانت محاولات لا ترقى للحصول على البراءة، وقد يرجع ذلك إلى قصور في تشجيع الطلاب وتزويدهم بمتطلبات الإبداع، وتقديم أفكار جديدة باستمرار تساعدهم في نمو الإبداع لديهم، وهو ما أكدته دراسة **(عوض لزام الرشيدي، بدر، ٢٠١٩)**، وكذلك دراسة **(عبد الرحمن سعد، زبيدة، ٢٠١٨)**، واللذان يؤكدان على ضرورة اختيار (قادة ومعلمين) ذوي خبرات نوعية ومؤهلات علمية وتدريبية مميزة، مع توفير برامج تدريبية متميزة لهم وفقًا لاحتياجاتهم وذلك ليتمكن الطالب من الإبداع، والحصول على براءات اختراع، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الطالب بسبب وجوده بأما كن التدريب أربعة أيام، وكذلك تقييمه من خلال المواد النظرية التي تستهلك جزء كبير من وقته مما تؤثر على اتجاهه للاختراع، أما بالنسبة لمدرسة طيبة قد يرجع إلى حداثتها.

تبين من خلال التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان ومن خلال المقابلات وجود قصور في بعض الممارسات التي قد تحول دون تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في بعد التحكم في التكلفة، والبعد التنافسي للإبداع وفقًا للمتوسطات الكلية للأبعاد الخمسة، ومن ثم جاءت الحاجة إلى التطوير، والتركيز على هذين البعدين.

ثالثا: مقترحات لتطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج في محافظة الفيوم لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بها. وفيما يلي أهم هذه المقترحات وهي كالتالي:

أ- مقترحات لتحقيق بعد التحكم في التكلفة:

- إجراء تعديل في الآلات والمعدات حتى يمكن استخدامها استخدامات متعددة مما يقلل من تكلفة شراء معدات وآلات جديدة.
- اشتراك مدارس التعليم المزدوج في المعارض التي تقيمها الإدارات والمديرية سنويًا من أجل اكتساب أفكار متجددة، مع العمل على تقديم معروضات آخر العام وخلال المعارض أقل تكلفة من مثيلاتها لتحقق بذلك ميزة التكلفة الأقل.

- ممارسة المدرسة لرقابة مالية جيدة على الانفاق، من خلال وضع لوائح معلنة تتضمن قواعد شراء الخامات وخصائصها المطلوبة، وتحديد أعضاء لجنة المشتريات على أسس من أهمها النزاهة والصدق مما يسهم في تحقيق استثمار أمثل لمواردها.
- التزام المدرسة برؤية واضحة تجسد مبدأ خفض التكلفة، وأن تأخذ في اعتبارها تخفيض تكاليف الإنتاج عند وضع الخطة الإنتاجية.
- قيام المدرسة بقياس تكلفة المنتجات المعيبة التي ينتجها الطلاب، وإعلامهم بذلك، وتدريبهم على العمل على تقليلها.
- تصنيع مستلزمات الإنتاج داخل المدارس قدر المستطاع، مع العمل على إصلاح أعطال الآلات ذاتيًا لخفض التكلفة.
- سن قوانين جديدة تتيح للمدرسة قدر من الحرية في النواحي المالية يتيح لها أن تُدخل مصادر تمويل خارجية لدعم منافسة السوق المحلي، وأن تشارك إدارة المدرسة مع مدارس تعليم مزدوج أخرى في نفس الإدارة في شراء مواد خام بكميات كبيرة لخفض التكلفة الكلية، كما يتاح لها اشتراك أقسامها معًا عند بعض المواد الخام لتخفيض تكلفتها، على أن تكون هذه الحرية متبوعة بمساءلة موضوعية وفق أسس معلنة.
- الاستعانة بمصادر تمويل متنوعة منها الاستفادة من شراكة مؤسسات المجتمع المحلي في عمليات الشراء، والاستفادة من الوحدة المنتجة بالمدرسة في تسويق معروضات الأقسام المختلفة والاستفادة من الربح في عمليات شراء جديدة.

ب- مقترحات لتحقيق البعد التنافسي للزمن:

- تنفيذ الجدول المدرسي بدقة، على أن تبدأ وتنتهي الحصص دون هدر في الوقت مع مراعاة تجنب مضيعات الوقت.
- عقد دورات تدريبية للطلاب لتعليمهم كيفية اختصار الوقت اللازم للإنتاج.
- إصلاح أعطال المعدات والآلات للتقليل من زمن الإنتاج.

ج- مقترحات لتحقيق بعد الجودة:

- تضمين حصول المدرسة على مكانة متميزة بين نظيراتها ضمن رؤيتها ورسالتها.

- تشجيع تبادل الزيارات بين الأقسام العلمية والعملية في الفصول والورش لتحسين جودة الأداء.
- نشر ثقافة الجودة من خلال الندوات والملصقات التي تتضمن مزايا تطبيق معايير الجودة، وكيفية تطبيقها.
- تدريب المعلمين والمديرين وفقًا للاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم.
- تطبيق نظام معلن لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم، مع تطبيق قواعد المساءلة والمحاسبية بموضوعية على كافة المستويات.
- تقديم خدمات إرشاد للطلاب لاختيار التخصص والمهنة والتأهيل للعمل الميداني وفق متطلبات سوق العمل.
- مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرار مما يحقق قدر عالٍ من الرضا.

د- مقترحات لتحقيق بعد المرونة:

- تطوير أساليب ترويج للمنتجات أو الخدمات لتتوافق مع احتياجات سوق العمل.
- قيام المدرسة بالتعاون مع الجهات المعنية بدمج التخصصات المتشابهة، واستحداث تخصصات جديدة، وإلغاء بعض التخصصات غير المطلوبة بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.
- تعزيز مرونة تقديم الخدمات حسب طلبات العملاء.

هـ- مقترحات لتحقيق البعد التنافسي للإبداع:

- تشجيع الطلاب على التقدم للحصول على براءات اختراع لمنتج أو فكرة مبتكرة.
- اختيار المعلمين الذين يلتحقون بالتعليم المزدوج على أساس معايير الجودة والاعتماد.
- ترشيح المتفوقين من الطلاب والمعلمين للحصول على منح دراسية، وفرص للابتعاث، وفق شروط محددة معلنة منها ما يمكن أن يقدمه الطالب من إنجاز.
- وضع نظام موضوعى لاكتشاف الموهوبين وأصحاب الأداء المرتفع والمميز وتبنى أفكارهم الإبداعية والسعى لتنفيذها.

- تأهيل صف ثان من القيادات يمكن الاعتماد عليه من خلال إعداد بنوك القيادات، بحيث لا يرتبط الاختيار بالسن لكن يرتبط بالكفاءة والمهارة والجدارات اللازمة للقيادة، وتحقيق لامركزية الأداء.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، السيد على إسماعيل(٢٠١٦). توظيف التعليم الإلكتروني بالمدارس الثانوية الصناعية لتحقيق جودة التعليم، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، ع ٢٠، ص ص ٣٠٥-٣٤٧.

أبو النصر، مدحت محمد(٢٠١٤). *التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية*، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت محمود(٢٠١٤). *الأداء الإدارى المتميز*, المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بدوي، أحمد زكي(د.ت).*معجم مصطلحات العلوم الإدارية*، القاهرة, دار الكتاب المصري.

البعلبكي، روحي(٢٠٠٨). *المورد*، بيروت، دار العلم للملايين، ط ٢٢.

البكري، ثامر؛ حمدان، خالد(٢٠١٣).الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ع ٩، ص ص ٣-١١.

بلالي، أحمد(٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٨، ع ٢، ص ص ١١٥- ١٣٣.

التركي، حسين حسين على(٢٠١٥). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٧٠، ص ص ١١٧ -١٤٣.

جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٥). *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي*، دار الكتاب الحديث.

حبيب، ألبرت سيف(٢٠١١). تنمية الموارد البشرية، *مؤتمر "إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية الأردني، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المصري، ص ص ٣٣-٦٣.

حسب النبي، أحمد محمد نبوي(٢٠١٦). التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة في كل من الولايات المتحدة وفرنسا وإمكانية الإفادة منهم في مصر: دراسة مقارنة، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٣، ص ص ٦٠-٢١٠.

حسن، إيمان أحمد خلف(٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ص ص ٥٧٥- ٩٧٥٤.

حيدر، معالي فهمي(٢٠١٠). *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الإسكندرية، الدار الجامعية.

ربيع، حنان محمد (٢٠١٧). *الجدارات اللازمة لخريجي التعليم الفني نظام الثلاث سنوات ومتطلبات تحقيقها في ضوء احتياجات أسواق العمل وتحقيق التنافسية المحلية والعالمية*، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

رمضان، محمد عبد الغني(٢٠١١). *جودة منظومة احصاءات التعليم الفني في مصر*، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مجلس الوزراء.

الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٥٢, ص ص ١- ٣٩.

سادلر، فيليب(٢٠٠٧). *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

سعد، زبيدة عبدالرحمن(٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج ٧٠، ع ٢، ص ص ٥٢٧- ٥٧٣.

شحاتة، حسن؛ النجار، زينب(٢٠١٤). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*, القاهرة, الدار المصرية اللبنانية.

شحاته، صفاء أحمد؛ قاسم، مجدي عبد الوهاب(٢٠١٤). *صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إدارة التغيير وإدارته*، القاهرة، دار الفكر العربي.

شحاته، فوزي رزق(٢٠١٤). *استراتيجية مقترحة لتحقيق التنظيم والتخطيط والتنسيق والتكامل بين مدارس التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة في مصر: رؤية مستقبلية*، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.

شمت، نيفين حسين(٢٠١٠). *التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية*، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.

صالح، ماجد محمد(٢٠١٧). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مج ٢، ع ٣٨، ص ص ١٤٤- ١٨٠.

طرطار، أحمد(٢٠١١). الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع ٢٢، ص ص ٢٥٥- ٢٦٨.

عامر، سامح(٢٠١٣). *التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين*، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبد الحليم، حسين محمد(٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع ٣٨، ص ص ٢٠٠-٢٣٠.

عبد الرحيم، سلامة حسني(٢٠١٩). تطوير برامج التدريب لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة, *رسالة ماجستير غير منشورة*, كلية التربية، جامعة الفيوم.

عبد الله، أسماء أبوبكر صديق(٢٠١٥). التعليم المزدوج كمدخل للارتقاء بمخرجات التعليم الثانوي الفني وربطها بمتطلبات التنمية بمحافظة الوادي الجديد في ضوء التجربة الألمانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، مج ٣١، ع ٥، ص ص ٥٩٣-٥٤٧.

عبد الوهاب، ياسر(٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري تطبيقي لتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج ٤٠، ع ١، ص ص ٤٥- ٧٧.

عتريس، محمد عيد(٢٠١٨).رؤية مقترحة لإدارة الفجوة بين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر وتقارير بعض المنظمات الدولية، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، القاهرة، رابطة التربويين العرب، ع ١٠٣، ص ص ٤٣٣-٥٣٨.

العتيبي، أروى إبراهيم(٢٠١٨). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٥، ع ٤، ص ص ١١٩- ١٧٠.

عثمان، رواء محمد(٢٠١٨). الخبرة الفنلندية وإمكانية الإفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، ص ص ٣٦٠- ٤٩٤.

العيسوي، رجائي محمد أحمد(٢٠١٨). *الإبداع والابتكار الإداري*، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز(٢٠٠٣).تجربة التدريب المهني المزدوج مشروع مبارك كول، *مجلة صحيفة التربية*، القاهرة، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، مج ٢٢٠، ع١، ص ص ١- ٥٠.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز(٢٠١٤).*التعليم للجميع في مصر (٢٠٠٠-٢٠١٥ م)*، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.

فتحي، رانيا محمد محمد(٢٠١٨). تصنيف مؤسسات التعليم الفني في مصر: دراسة في جغرافية الخدمات التعليمية، *مجلة البحث العلمي في الآداب*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ص ص ١٠٥- ١٣٨.

فلاق، علي(٢٠١٤). الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مج ٢٨، ع ٣، ص ص ١٩١- ٢١٢.

قطب، سلوى محمد علي(٢٠١٧). دور الحوكمة في تطوير منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل، *مجلة البحوث والدراسات العربية*، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع ٦٧، ص ص ١٠٧- ٢٥٦.

القطب، محيي(٢٠١٩). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، عمان، دار الحامد.

قطيط، عدنان محمد(٢٠١٧). تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر سيناريوهات بديلة، *المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"*.

ليسيكي، أحمد(٢٠١١).إدارة الابداع المؤسسي في مجتمع المعرفة، *مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية بأكادير*، المغرب، ع ١٤، ص ص ١٠٠- ١٥٠.

محمد، إبراهيم عبد الهادى(٢٠٠٥). *الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها*، الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية.

محمد، بهاء الدين عربي(٢٠١٩). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١٠٢ ، ص ص ٢٢٧-٢٧١.

محمد، سمية سلمان(٢٠١٥). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة التمويل المدرسي، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، الأردن، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، مج ٤ , ع ٣ , ص ص ٢٤٣- ٣١٥.

مراس، عبد الرازق شاكر(٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٥، ع ٢، ص ص ١٩٨- ٢٧٥.

مسعود، آمال سيد(٢٠١٢). دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في تلبية احتياجات سوق العمل من خريجي مدارس التعليم الفني، *مجلة التربية*، القاهرة، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٥، ع ٣٧، ص ص ١-٧٢.

مصطفى، يوسف عبد المعطى(٢٠١٥). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم* جديد, القاهرة , دار الفكر العربى ,ط ٤.

مهناوي، أحمد غنيمي(٢٠١٤).دور التعليم الثانوي الفني المزدوج في إكساب طلابه ثقافة ريادة الأعمال لمواجهة مشكلة البطالة في مصر، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع ٥٢، ص ص ٣١٣- ٣٦١.

النوري، عبد الغني(٢٠٠٧). *اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي*، الدوحة, دار الثقافة للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم(٢٠١١). *قرار وزاري رقم ١٦٢* بتاريخ ٢٧-٤-٢٠١١، بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزدوج نظام السنوات الثلاث، المادة الثانية.

وزارة التربية والتعليم(٢٠١٢). *قرار وزاري رقم ٣٧١ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم ٤٨٥ لسنة ٢٠١١ بشروط نظام تقدم الطلبة والعمال للامتحان من الخارج في مدارس التعليم الفني بأنواعه نظام ثلاث سنوات*، مادة (١)، فقرة ثالثة.

وزارة التربية والتعليم(٢٠١٥). *قرار وزاري رقم ٤٤٤ لسنة ٢٠١٥* ، بشأن تشكيل لجنة فنية للإشراف والمتابعة على نظام التعليم والتدريب المزدوج، المادة الثالثة.

وزارة التربية والتعليم(د. ت). *دليل نظام التعليم المزدوج "إجراءات التعليم الفني"*، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.

يوسف، هاني جمال(٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع ٤٤، ص ص ٣٧٨- ٤٣٩.

المراجع الأجنبية:

Andrew, Winston & Daniel, Espy(2000).

, USA Copyright by John Wiley & sons.

Betlis R.A. & Hill, M.A(2010). The New Competitive Land Scape, Strategic, , Vol., 16,pp 1-17.

Chase R (2010). , 6th ed, McGraw–Hill Companies, New York.

Farook, T.N(2015). , 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.

James A(2009). , Richard, D. Irwin Inc. Los Angeles.

Jisung, Park, Soo-Young Shin, Sangmin Lee(2015). Human Resource Management Practices and Organizational Creativity, , Vol. 43, No. 6, p 899- 908.

Macmillan H. & Tempo M(2012). Strategic Management: Process Content, and Implementation, , Vol. 1, No. 2, pp 80-110.

Porter E. Michael(2008). , Harvard Business Review.

Ridvan, Arslan (2013). A Comparative Study: for Challenges and Opportunities European Union Dual Vocational Training Systems, , Vol. 47, issue 01, PP 4-18.

Robert Pitts, David Lei(2010). , West Publishing, Minnesota.

Santosh Mehrotra (2014). , Program Germany and AsiaDaniela Röß, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, germany, pp 1-58.

Şendoğdu, Aslan, Ayşe, Kocabacak, & şukru, Guven(2013). The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A field study, 9th International Strategic Management Conference Mevlana University, Konya

Turkey, , Vol.,99 818 – 827.

Wiled, R(2009). , Cassel Educational Tel., UK.