

آليات التمهيد لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الفنية في مصر

د/ شاريهان محمد محمد الصادق

د/ عبد الناصر سيد ابوسيف

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى بناء تصور إجرائي عن آليات التمهيد والتي يمكن تطبيقها في المدرسة الثانوية الفنية بمصر لتحقيق الميزة التنافسية بينها وبين المدارس الثانوية العامة، وقد تناول البحث في الإطار النظري مفهوم التمهيد والميزة التنافسية المستدامة والتعليم الثانوي الفني في مصر، وفي الإطار التطبيقي تضمن محورين هما (التوجه نحو التسويق المدرسي- وتمكين المستفيدين)، وقد تم صياغة المحورين في صورة استبيان تم عرضه على بعض الخبراء في مجال التعليم الثانوي الفني للوصول إلى بناء تصور إجرائي عن مجموعة من آليات التمهيد والتي من خلالها يمكن أن تحقق المدرسة الثانوية الفنية بمصر ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية (التمهيد - الميزة التنافسية المستدامة- المدرسة الثانوية الفنية).

Outsourcing Mechanisms to Achieve the Competitive Advantage of Technical Secondary School in Egypt

Dr/ Abdelnasser S. Aboseif

Dr/ Sherihan M. Elsadek

Abstract:

The research aimed to provide a variety of outsourcing mechanisms to achieve the competitive advantage of the technical secondary school in Egypt. The research was based on the descriptive approach to the analysis of the literature of outsourcing and the competitive advantage. The research used the questionnaire to survey the experts' opinions, in order to reach a set of outsourcing mechanisms, To apply the outsourcing concept to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords (Outsourcing - Sustainable Competitive Advantage - Technical High School).

المقدمة ومشكلة البحث:

تواجه منظمات الاعمال المختلفة تحديات كبيرة ومتنوعة بفعل مجمل التحولات والتغيرات السائدة وأبرزها أزدىاد وتنامى الضغوط التنافسية والناجمة بفعل حالات الانفتاح التى تشهدها الاسواق العالمية وانعكاستها فى دعم الحالة التنافسية فى بيئات الاعمال المختلفة ، وفى اطار ذلك كان لابد على تلك المنظمات أن توجه هذه التحولات من خلال التكيفات التى تجربها على اعمال معتمدة فى ذلك تركيزها على اعمالها الرئيسية والتى تحقق لها ميزتها التنافسية ، واسناد انشطتها الرئيسية الى موردين خارجيين ، وبما يساعدها على تحقيق النمو ومواجهة المنافسة فى السوق .

وإنطلاقاً من التطور التكنولوجى الذى يشهده العالم والنمو المتسارع والتزايد العابر للحدود لمنظمات الاعمال والذى أوجد حالة من المنافسة الشديدة فى بيئة الاعمال التجارية الأمر الذى جعل المدرسة الثانوية الفنية ومن وجهة نظر الباحث تحت ضغط شديد لى تكون منظمة تربية مبدعة وخلاقة وقادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقق المدرسة الثانوية الفنية ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة متطلبات سوق العمل لعمالة ماهرة مدربة قادرة على تحقيق المنافسة المحلية والعالمية ومواكبة متطلبات سوق العمل.

فالاهتمام بالتعليم الفنى استثمار جيد للمستقبل، حيث تتم عملية تطوير التعليم الفنى ضمن استراتيجيات وسياسات شاملة، وفى الآونة الأخيرة ازدادت اهمية التعليم الفنى استجابة للضرورات الحتمية التى تفرضها التحديات العالمية المعاصرة، والتى تتطلب تخصصات غير نمطية لمواجهة متطلبات سوق العمل فى عصر العولمة ومسايرة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، ولذا أصبح الاهتمام بالتعليم الفنى من الاولويات التى تضعها الدولة فى اعتبارها.

وقد كشفت أحدث دراسات المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية حول قضايا التعليم فى مصر، والتى أجريت على 2035 طالب وطالبة فى 17 مدرسة للتعليم الفنى الصناعى بالقاهرة الكبرى عن أن 42.8% من الطلاب يؤكدون أنهم سيلاقون حالة من تدنى التقدير المجتمعى بعد التخرج و17.6% يكثرون الغياب من المدرسة، بسبب رؤيتهم أن التعليم الفنى ليس له مستقبل مضمون و25.2% من أفراد العينة ذكروا أن اختيارهم للتعليم الفنى بمثابة وسيلة للهروب من الثانوية العامة كما كشفت الدراسة أيضا عن أن عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الفنى بمصر يصل إلى مليون و430 ألف طالب، منهم 790 ألف و277 طالب بالتعليم الصناعى.

ورغم كل ما سبق، فإن الإقبال على التعليم الفني في مصر على عكس المتوقع في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة، وأوضحت الدراسة أن المشكلات الحقيقية للتعليم الفني الصناعي تتمثل في تحول التعليم الفني الصناعي مع مرور الوقت إلى بوتقة يوضع فيها الفرد ليشعر من خلالها بتدني وضعه الاجتماعي وعدم جدوى ما يمر به من خبرات تعليمية في النهوض به مهارياً واجتماعياً واقتصادياً ، ومن ثم يبدأ الشعور بانخفاض تقديره لذاته وإعاقة عن تحقيق حاجته إلى الإنجاز والحصول على المكانة الاجتماعية المرغوبة لدى الجميع⁽¹⁾.

ومن هنا توجب على المدرسة الثانوية الفنية أن تبحث عن السبل التي تمكنها من تخريج طلاب قادرين على مواجهة التغيرات للسوق المحلي والعالمى.

وما دامت الميزة التنافسية والتي تسعى المدرسة الثانوية الفنية الى تحقيقها لطلابها والتي ترتبط بتخفيض الكلفة وزيادة الجودة، فعلى المدرسة الثانوية الفنية باعتبارها نوع من التعليم والذي يدعم السوق بعمالة فنية ومدربة أن تحلل انشطتها في محاولة للتعرف على الأساسية منها والتي تحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي التركيز عليها، وتحديد الثانوية منها والتي لا تشكل ميزة في الوقت الحالى واسناد أدائها الى جهة خارجية.

ومن هنا كانت أهمية التمهيد كاستراتيجية تعمل بها المدرسة الثانوية الفنية في مصر لتقديم خدمة تدريبية مميزة لطلابها تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل المحلى والعالمى وتحقق المدرسة لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء كمؤسسة تربوية متميزة.

وبناءً على ما سبق جاءت مشكلة البحث الحالى فى السؤال الرئيسى التالى:

- ما دور التمهيد فى تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية فى مصر؟
- وانبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الاسئلة الفرعية.
- ما التمهيد فى أدبيات الادارة الحديثة ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما آليات التمهيد المقترحة بالمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث فى مجموعة من الجوانب ذات الاهمية المتعلقة بهذا الموضوع ، ويمكن فى هذا المجال تحديد أهداف البحث فى الآتى:

- الوصول الى مفهوم للتمهيد بالمدرسة الثانوية الفنية.
- توضيح دور التمهيد فى تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية.
- وضع آليات للتمهيد بالتعليم الثانوى الفنى بغرض تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية.

اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث الحالى فى تناوله لموضوع جديد على الادارة التربوية على حسب أطلاع الباحث حيث أن التمهيد يعد الموضوع الأكثر أهمية فى بيئة المنظمات المعاصرة فى ادارة الاعمال مع الأخذ فى الاعتبار صعوبة نقل الفكرة من ادارة الاعمال الى الادارة التربوية وذلك لخصوصية المؤسسة التربوية ولحساسية منتجها والذي يمثل هنا طالب مدرب جيداً للالتحاق بسوق العمل ومن هنا كانت أهمية البحث الحالى والمتمثلة فى تزويد مجال الادارة التربوية بفكر ادارى جديد يتمثل فى فكر التمهيد من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة الثانوية الفنية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فى الاتى:

- حدود زمانية جرى تطبيق البحث للعام الدراسى 2018-2019.
- حدود مكانية تطبيق البحث على المدرسة الثانوية الفنية بمصر.

منهج البحث:

يقتضى البحث الحالى استخدام المنهج الوصفي التحليلى حيث أن المنهج الوصفي يمثل طريقة يعتمد عليها الباحث فى الحصول على المعلومات الدقيقة والتي تصور الواقع الاجتماعى وتسهم فى تحليل ظواهره.

الدراسات السابقة:

- دراسة فطيمة عبيد الله (2008): هدفت الدراسة الى مناقشة الجدل القائم بين الباحثين حول تأثير اخراج النشاطات على سوق العمل ، بين من يرى أن هذه الاستراتيجية تساهم فى خلق مناصب شغل وتأهيل وترشيد اليد العاملة ، وبين من يراها استراتيجية تساهم فى فقدان مناصب العمل وتهديد المسيرة المهنية للأفراد من خلال خلق الاستقرار فى حياتهم الوظيفية ، وقد استخدمت الدراسة تحليل تجارب الدول والتي تشهد تقدم فى مجال اللجوء

د/ عبدالناصر سيد أبوسيف & د/ شاريهان محمد محمد الصادق

الى استراتيجية إخراج النشاطات ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاسباب الاستراتيجية والتي قد تجعل استراتيجية الاخراج تساهم في خلق مناصب شغل او العكس.(2)

- دراسة علاء الدين مرجان (2010): هدفت الدراسة الى التعرف على مستقبل التمهيد في مصر والوضع الحالي لمصر في مجال التمهيد وقد استخدمت الدراسة التحليل الفلسفي للدراسات السابقة وتجارب بعض الدول . وقد توصلت الدراسة الى ضرورة أن .

- تستغل مصر مميزاتا بشكل كافي والتغلب على العقبات التي تعترضها وتواجهها.
- تطوير الدولة لصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحدز خلال خمس سنوات القادمة.(3)

- دراسة عامر اسماعيل (2012): هدفت الدراسة الى الوصول الى المورد الأفضل من خلال اعتماد اكثر النماذج الرياضية استخداماً، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان والتي اعتمدت فيها على اسلوب المقارنات الزوجية وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها .

- عدم اطلاع الشركة على موضوع التمهيد بأسس علمية.
- التركيز على جانب الكلفة بشكل كبير .

- ولقد كانت ابرز التوصيات .

- من الضروري اعتماد العديد من المعايير عند اختيار مورد من بين بدائل الموردين
- اعتماد النماذج الرياضية والاساليب التحليلية للمفاضلة بين البدائل من الموردين المتاحين.(4)

اولاً: ماهية التمهيد.

سوف يتناول البحث في هذا المحور ماهية التمهيد.

1- مفهوم التمهيد.

يعد مفهوم التمهيد من المفاهيم الحديثة نسبياً وفقاً لقاموس ((Merriam- Websteronline كانت الاشارة الى مفهوم التمهيد في عام 1982 على أنه "ممارسات التعاقد من الباطن لأعمال التصنيع

مع جهات خارجية".⁽⁴⁾

وقد عرف سلك التعهيد على أنه " مصطلح جديد لفكرة قديمة من أجل إبرام اتفاق عمل خارجي " وأكد أنه إذا كان بإمكان الشريك الخارجي تقديم النشاط بفاعلية أكبر وبكلفة أقل عندها ينبغي تعهيد النشاط إليه.⁽¹³⁾

وقد أشار كلاً من (Ellram and Maltz) الى التعهيد على أنه نقل تنفيذ المهام أو الأنشطة الى خارج المنظمة وأشارا أيضاً بأنه وسيلة لتوسيع نطاق عملية معينة أو ترشيد نطاق عملية حالية.⁽¹⁴⁾

وعلى ذلك ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنه اذا كانت قدرة المنظمة على الإنتاج غير كافية لسد الطلب على المنتج فان المنظمة سوف تتوقف عن التوسيع وهنا يكون التعهيد الوسيلة المناسبة لتوسيع نطاق الإنتاج.

- وأنه إذا كانت كلف الإنتاج عالية يكون التعهيد ملائماً لترشيد التكلفة الحالية للعملية.
- أن التعهيد هو اللجوء لمورد خارجي للقيام بنشاط كان ينجز داخل المنظمة.
- يتم التعهيد في إطار تعاقدى يتجسد من خلال تحديد الالتزامات والتعهدات المتبادلة .
- يتميز التعهيد بأنه ارتباط طويل الأجل بين المنظمة ومورديها (أحياناً بعقود قصيرة الأجل ولكن متجددة).

ويمكن أيضاً تعريف التعهيد على أنه " وصف لمل تلجأ إليه مؤسسات أو شركات عندما تعهد لجهات خارجية متخصصة بأداء بعض من اعمالها بالنيابة عنها حتى تستطيع هذه المؤسسة التركيز على اعمالها الرئيسية.⁽³⁾

وهناك من يرى أن التعهيد هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية) وهو طريقة جديدة لتقسيم العمل وتوفير المال والطاقة والوقت في مختلف قطاعات الحياة الاقتصادية والغير اقتصادية وذلك بأعطاء الجهة الثالثة المستعان بها الثقة ومهام ووظائف وصلاحيات وهيكلية معينة وأنشطة كانت عادة تقوم بها (ذاتياً) وتؤديها الجهة المستعينة ، وذلك عن طريق التعاقد بتوقيع واتفاقيات تعاون ، ترتب وتنظم مدة وموضوع الاستعانة والانجازات والواجبات والحقوق والالتزامات وسد الثغرات وتلبية مصالح واهداف الجهة المستعينة.⁽⁵⁾

ومن السابق يمكن القول أن التمهيد من وجهة نظر المدرسة الثانوية الفنية يكون بأن تعهد المدرسة بالتدريب العملي لطلابها الى ورش ومصانع القطاع الخاص في البيئة المحلية للمدرسة وكذلك الى مؤسسات القطاع العام اذا توفرت بالبيئة على أن تشرف المدرسة على تدريب طلابها داخل هذه المؤسسات وبذا توفر المدرسة كلفة التدريب الداخلي لطلابها وتوفر للمجتمع المحلي العمالة المدربة والتي يمكن الاستعانة بها مستقبلاً وتوفر لمؤسسات المجتمع المحلي نوع من العمالة والتي يمكن تسميتها عمالة تحت التدريب.

وتكون تلك الشراكة بين المدرسة ومؤسسات القطاعين العام والخاص قائمة على تبادل المنفعة بحيث يحظى اصحاب الورش والمصانع بعمالة رخيصة وشابة وتحظى المدرسة بتقليل التكاليف للتدريب وكذلك التدريب الجيد في ميادين حقيقة للعمل على أن يكون هذا النوع من التمهيد يسير ضمن برنامج علمي ومقنن بحيث يخضع الطلاب في المدرسة والمصنع أو الورشة لورش عمل جادة قبل البدء بممارسة المهنة وذلك حفاظاً على جودة المنتج للشريك وجودة التدريب لطلاب المدرسة وارتقاءً بمستوى الطلاب ليصبحو بنهاية التعليم الفني عمالاً مدربين ومهرة لهم القدرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي وهذا ما تتطلبه المدرسة الفنية لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

ومن المهم ادراك أن التمهيد في المؤسسات التربوية لا يقوم فقط على القيادة في التكلفة وذلك لكون الميزة التنافسية والتي يسعى التعليم الفني لتحقيقها في ضوء مفهوم التمهيد قد تكون قائمة على تقديم خدمات لطلابها خارج المدرسة وقد تتكلف المدرسة نظير هذه الخدمة في مقابل الحصول على تدريب مميز لطلابها يؤهلهم لسوق العمل فتجمع المدرسة هنا بين ميزة التكلفة الاقل والتميز لطلابها.

2- الحاجة الى التمهيد.

لعملية التمهيد مجموعة من الدوافع والتي جعلت منه ضرورة ملحة في عالم ادارة الاعمال اليوم ومنها.

• خفض التكاليف.

يعد خفض التكاليف على نحو عام الدافع الأساسي لأعتماد منظمات الاعمال عملية التمهيد في إنجاز أنشطتها على المدى القصير ، وأن الموردين المتخصصين هم الأكثر كفاءةً وقدرة على

خفض التكاليف لكونهم يقومون بتوزيع كلف أداء أنشطتهم على عدد كبير من المشترين أو العملاء. (15)

ولهذه الحاجة ونظرًا للظروف الاقتصادية تكون حاجة المدرسة الفنية لتبنى فكرة التمهيد لتمييز منتجها مع ضرورة التأكيد هنا على انه لا بد وأن تراعى المدرسة تميز ما تقدمه من خدمات التمهيد لطلابها كنوع من زيادة قدراتهم على مواجهة تغيرات سوق العمل المحلى والعالمى.

• تحويل التكاليف الثابتة الى متغيرة.

يكمن هذا الدافع للتمهيد فى قدرة المنظمة على تحويل التكاليف الثابتة الى متغيرة ، فالمنظمة يمكن لها أن تصنع بعض اجزاء مكائنها الانتاجية داخليًا وفى نفس الوقت هذه الاجزاء تكون غير معقدة ويمكن الحصول عليها بسهولة من أى مصدر خارجى متخصص ، والمشكلة هنا أن الشركة سوف تتكبد تكاليف إضافية على مدار السنة نتيجة قيامها بهذا النشاط ، والتمهيد يعد أحد الطرق لحل هذه المشكلة. (16)

وهنا تكون حاجة المدرسة الى تبنى فكرة التمهيد لتحويل كلفها الثابتة الى متغيرة فما تتفقه على انشطتها الداخلية يمكن هنا ومع التمهيد أن تتفقه بصورة أقل مع جودة وتميز عالى وفى ذلك تحقيق لاهداف المدرسة والتي تسعى من خلالها الى تخريج طالب قادر على مواجهه سوق العمل بقدرات مميزة.

• تحسين مراقبة التكاليف.

تلجأ منظمات الاعمال الى عملية التمهيد لتحسين مراقبة التكاليف ، فعندما يتم تمهيد نشاط معين يقوم المورد برسم كل خطوة من خطوات تنفيذ هذا النشاط وبالتالي تكون التكاليف اللازمة لتقديم النشاط أكثر وضوحًا مقارنةً بتلك المرتبطة بتنفيذ النشاط داخل المنظمة. (17)

وهنا تكمن الحاجة للتمهيد بالمدرسة الثانوية الفنية حيث تعاملها مع الورش والمصانع بالقطاع العام والخاص يساعدها على مراقبة تكاليف ممارسة هذه الانشطة حيث أن كل المؤسسات المتعاونة مع المدرسة سوف تقدم توضيح لكل خطوة من خطوات تنفيذ النشاط وبذا تتمكن المدرسة من مراقبة كل خطوة من خطوات نشاطها فتتحكم اكثر فى التكاليف لكل خطوة.

• التركيز على الأنشطة الأساسية.

خلال التسعينات من القرن العشرين عدد كبير من الشركات تخلت عن استراتيجيات التنويع وانتقلت

الى استراتيجيات تركيز مواردها النادرة على ما يعرف بأنشطة المنظمة الاساسية أو الحيوية أو الجوهرية وباعتماد طريقة التفكير هذه أنبثق التوجه القائم على أن استراتيجية التركيز هذه سوف تقود المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁽¹⁶⁾

وهذا دافع مهم جداً فى تحول المدرسة الفنية الى التعهيد والذي يُمكن المدرسة من التركيز على انشطتها الرئيسية والمتمثلة هنا فى دورها التوجيهى والاشرافى على ممارسة طلابها للانشطة المهنية وعلى اجادة ممارسة هذه الانشطة.

• زيادة المرونة.

اليوم وفى عالم الأعمال ذو المنافسة الشديدة تحتاج الشركات الى المزيد من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ، الأمر الذى يفرض عليها زيادة مرونتها ، والتعهيد يعد احدى الطرق التى يمكن عن طريقها زيادة مرونة الشركات.⁽¹⁸⁾

وهنا تكون حاجة المدرسة الفنية الى التعهيد حيث يمكنها من زيادة مرونتها فى تقديم خدمات لطلابها بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة وهنا تتمكن المدرسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم كل ما هو جديد لطلابها ليواجهو سوق العمل المتغير.

• تحسين الخدمة النوعية.

يمكن لشركات الأعمال من خلال اعتماد التعهيد زيادة مستوى التنافس والتناغم والتنظيم لخدماتها ، فتعهيد مجموعة خدمات تقدمها الشركة الى زبائننا على سبيل المثال لمورد واحد ، سوف يضمن توجيه الخدمة والمستوى المناسب لها.⁽¹⁷⁾

فالتعهيد فى هذه الحالة يضمن للمدرسة الثانوية الفنية التحسين النوعى لما تقدمه من أنشطة تدريبية لطلابها وذلك عن طريق توفر البدائل الكثيرة فى البيئة المحلية للمدرسة والذي يُمكن المدرسة من اختيار الانسب لطلابها بما يتوافق مع تحسين الخدمة النوعية التى تقدمها لطلابها سعياً منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• اختيار الوقت الملائم للدخول للسوق.

اعتماد التعهيد فى انجاز بعض أنشطة الشركة يمكنها من تحسين اختيار الوقت الملائم للدخول الى السوق وتقديم منتجاتها سواء الجديدة أو المطورة.⁽¹⁶⁾

وهنا يسمح التعهيد للمدرسة الفنية بأختيار الوقت الملائم لتقديم النشاط والذي يتوافق مع احتياجات

السوق المحلى والعالمى فى الوقت الحاضر وليس انشطة تفرضها امكانيات ورش التدريب الموجودة بالمدرسة.

• الوصول الى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة.

إن احد أبرز الدوافع وراء اعتماد التمهيد يتمثل فى الاستفادة الكاملة من القدرات الاحترافية والابتكارات المتطورة والاستثمارات الكبيرة الخاصة بالموردين من خلال التعامل مع الموردين تصبح الشركة قادرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التى تكون عادةً باهظة الثمن ومن الصعب إدخالها الى الشركة.⁽¹⁹⁾

ويعتبر وطبقاً للسابق التمهيد غاية فى الاهمية للمدرسة الثانوية الفنية حيث يسمح لها بالحصول على كفاءات تدريبية قد لا تتوفر بالمدرسة فى الوقت الحالى وكذلك تكنولوجيا جديدة قد لا تكون موجودة بورش ومعامل المدرسة بما يسمح للمدرسة بتقديم خدمات طلابية تتقدم بها على غيرها من المدارس الاخرى محققةً بذلك ميزة تنافسية مستدامة على غيرها من المدارس الاخرى.

• توزيع المخاطر.

غالبًا ما ينظر للتمهيد على أنه الوسيلة الافضل للحد من المخاطر التى يمكن أن تواجهها الشركة فى بيئة الأعمال ، وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين فالاستثمار يجعل من الشركات فى حالة مواجهة مستمرة مع اخطار كبيرة مثل اخطار "السوق ، المنافسة والقوانين والتشريعات الحكومية ، المالية ، التكنولوجيا ، وغيرها" وكلها اخطار يكون التعامل معها محفوفاً بالمخاطرة لاسيما إذا كان استثمارات الشركة كبيرة ويعد التمهيد حلاً امثلاً للحد من المخاطر وذلك من خلال توزيعها بين عدد من الموردين.⁽²⁰⁾

وهنا يخدم التمهيد المدرسة الثانوية الفنية بتدريب طلابها على مواجهة حقيقة مع السوق ومخاطرة من منافسة قوية وتشريعات وتكنولوجيا حديثة فيعتاد الطلاب على مواجهة هذه الاخطار فى الحياة العملية وهذه ميزة لن تتمكن المدرسة من تعليمها لطلابها بورشها ومعاملها ذات الظروف الثابتة والغير متغيرة والمفصولة كلياً عن الواقع فحوض غمار السوق ومخاطره تعلمها المدرسة لطلابها من خلال التمهيد بتدريبهم لورش ومصانع موجودة بالسوق فعلا وتكايد مخاطره.

• تفادى مشكلة الأنشطة.

فى بعض الاحيان ينظر مدراء المنظمات الى عملية التمهيد على أنها الحل الأمثل للتخلص من

الأنشطة التي تعاني ضعفاً في تنفيذها أو لا يمكن إدارتها أو من الصعب السيطرة عليها ، ويعد قرار تعهيد مثل هذه الأنشطة لموردين خارجيين أمر مغرى بالنسبة للمدراء إلا أنه في اغلب الاحيان يكون محكوم عليه بالفشل ، فالشركات التي تواجه نشاط من الصعب إدارته أو السيطرة عليه يفترض بها دراسة الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلة وليس تعهيد النشاط ، فهذا الحل لن يعالج الموقف بل قد يزيد ذلك الحال سوءاً ، وعليه يكون حل هذا النوع من المشكلات من خلال فهم الشركة لنفسها بنفسها.(21)

وهنا تكمن أهمية تحول المدرسة الثانوية الفنية الى التعهيد بحيث تتمكن من تفادي بعض الانشطة بها والتي قد تعاني ضعفاً بالمدرسة وذلك لندرة الكفاءات بالمدرسة فتحصل المدرسة لطلابها على الكفاءات التدريبية من خلال التعهيد بطلابها لمؤسسات تمتاز بالمهنية والاحتراف في مجتمعها المحلي.

• التقليد.

عندما تقوم شركة ناجحة بتقديم تأكيد مفاده أن السبب وراء تحقيقها لهذا النجاح هو اعتمادها للتعهد في تنفيذ ذلك باعتبار أن التعهيد أصبح الاستراتيجية التي تقود للنجاح وبالتالي يصبح التوجه الى التعهيد موضة العصر لكن هنا ما لا تدركه الشركات المقلدة أن الشركات الناجحة تميل الى تقديم تقارير متفائلة.(21)

وهنا التعهيد يمنع المدارس الثانوية الفنية الاخرى من تقليد الانشطة المميزة والتي تقدمها المدرسة وذلك عندما تنسى المدرسة المنافسة أن ما تقدمه المدرسة من تقارير عن نجاحها ليس فقط بالتعهيد بل التميز في ممارسة فكر التعهيد.

ومن السابق تولدت الحاجة الى تبني فكرة التعهيد بالمدرسة الثانوية الفنية وذلك لتخفيض المدرسة التكاليف لانشطتها وتحويل التكاليف الثابتة لانشطة المدرسة الى متغيرة وتعمل المدرسة على تحسين مراقبة التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية بالمدرسة وكذلك زيادة المرونة في طرق التدريب العملي المقدمة من المدرسة الى طلابها وزيادة تحسين الخدمة النوعية والتدريبية المقدمة للطلاب واختيار الوقت الملائم للدخول للسوق بتدريب الطلاب في ورش عمل حقيقية وظروف عمل مطابقة للواقع لا تتمكن المدرسة من توفيرها لطلابها بورشها ومعاملها والوصول الى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة والتي قد لا تكون متوفرة في ورش ومعامل المدرسة وتوزيع

المخاطر من ضعف التدريب المقدم بورش المدرسة ومعاملها والذي قد لا يتوافق وحاجات السوق وكذلك تفادى مشكلة الأنشطة والتي قد تكون تعاني ضعفاً بالمدرسة وكذلك تتجنب المدرسة التقليد لانشطتها من قبل المدارس الاخرى.

المحور الثاني (بناء الميزة التنافسية) :

أولاً : ماهية الميزة التنافسية المستدامة .

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرًا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية وهذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.⁽⁶⁾

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة .

ويتضمن الحديث عن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة الحديث عن المفهوم ومتطلبات البناء.

أ - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

توصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها (الخصائص التي ترغبها منظمة الأعمال بشكل عالي ويصعب تحديدها أو قياسها فضلاً عن أنها غالباً ما توصف بالخيالية Imaginary).⁽²²⁾ كما تمت الإشارة أيضاً إلى الميزة التنافسية بأنها الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين ، أما إذا حققت هذه الوسائل للشركة متعددة وحدات الأعمال قيمة مضافة عندها توصف بالميزة الشاملة (Corporate advantage).⁽²³⁾

ومن السابق يستنتج الباحث أن المفهوم قد أكد على الوسائل أكثر من الخصائص ، أي على الاستراتيجيات التي تكسب منظمة الأعمال ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين ، في بيئة الأعمال التي تعمل بها وبالتالي تم وصف الميزة التنافسية بالاستراتيجية التي تحقق خصائص مميزة لمنظمة الأعمال في موقع السوق .

كما تعتبر الميزة التنافسية بانها ميزة على المنافسين التي تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين ، إما من خلال أسعار اقل ، أو عن طريق تقديم منافع اكبر والتي تبرر الاسعار

الاعلى (7).

ومن هنا يرى الباحث أن المفهوم قد ميز ولو بصورة محدودة بين الميزة التنافسية (خصائص التمييز) في موقع السوق والاستراتيجية التنافسية التي وصفت سابقاً (بالوسائل التي تساعد على اكتساب هذه الخصائص).

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.(8)

وأوضح (هل) الدور الذي تؤديه كل من (الكفاءة والجودة والابداع واستجابة الزبون) في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها .

وحدد قوة المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في امتلاكها اوسع حصة في السوق وعدد الكفايات الجوهرية التي تتصف بالقوة والتميز مع أن الميزة التنافسية تمنح منظمة الأعمال مركز تنافس قوي في السوق إلا أن الميزة التنافسية او التميز في موقع السوق بصفتها ناتج الاستراتيجية المخططة ينبغي أن تتأسس على (حلقات وصل) تربط محصلة نشاطات الاستراتيجية والتأثير المتميز في موقع السوق وتسمى هذه الحلقات الأبعاد التنافسية او الأسبقيات التنافسية وتشمل(الكلفة والجودة والاعتمادية والمرونة، والتوقيت الزمني والخدمة) لأن التنافس من خلالها يحقق استجابة المنظمة التي ترضى العميل او تشبع حاجاته.(24)

ومن السابق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي:

- الخصائص أو المركز التي تتفوق من خلالها منظمة الأعمال على المنافسين في موقع السوق (بيئة الأعمال).
- هي ناتج الاستراتيجية المخططة والموجهة لمنظمة الأعمال أي محصلة التفاعل والتكامل بين قدراتها المميزة وكفاءاتها الجوهرية .
- توجه قدرات وكفاءات منظمة الأعمال التي تضمنها استراتيجياتها نحو الأسبقية التنافسية او (البعد التنافسي) التي تتلاءم معها واصفة إياها بالأسبقية الأولى ، مع الاحتفاظ بالأسبقيات الأخرى وتوجيهها نحو مساندة هذه الميزة .
- تحدد الأسبقية الأولى او (محصلة ناتج فعل الاستراتيجية) نوع الميزة التي تتفوق فيها

المنظمة على منافسيها.

ومن السابق يرى الباحث أنه على المدرسة الثانوية الفنية أن تبني لنفسها ميزات جديدة تجعلها دائماً في مركز متقدم بالنسبة لبقية المدارس وأن تحرص على استمرارية هذه الميزات وهذه الميزات تكون ناتج استراتيجية مخططة تنتهجها إدارة المدرسة الثانوية الفنية وبسهولة حصول المدرسة الثانوية الفنية على التميز إذا ما كانت تشجع على الابتكار والتعلم وتعمل بروح الفريق وهذه الثلاثية (الابتكار - والعمل بروح الفريق - والتعلم المستمر) تكون الداعم لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة والذي قد يتحقق بتمهيد المدرسة الثانوية الفنية بتدريباتها وانشطتها العملية الى متعهدين في البيئة المحلية للمدرسة بما يحقق لها تقليل النفقات مع التميز في التدريب والذي يمثل في هذه الحالة ارتباط حقيقي بسوق العمل.

ب- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال (خصائصها واستراتيجيتها) وهي ناتج الاستراتيجية التي (تفاعل وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة؛ لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها (نادرة وقيمة وصعبة التقليد وصعبة الإحلال). (25)

ولقد صنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية - المالية - القانونية - البشرية - التنظيمية - الاتصالية). واتخذت هذه الميزة ثلاثة مجالات رئيسية هي (المجال التكنولوجي والمجال الجغرافي والمجال القانوني). (26)

وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيراً في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ وصف (Srivastava, 1998) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعيهما (الاتصالية، والاستخبارية)

(إذ أن الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين في حين أن الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير الظروف التي

تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات اصحاب المصالح ومنها(السمعة و الولاء والرضا). (27)

وعليه يمكن أن تبني منظمة الأعمال ميزتها التنافسية المستدامة بالاستناد إلى التكامل أو الترابط الفاعل بين المهارات والموارد وبطرق تتصف بالتميز واستمرارية البقاء وقد تتبع المنظمة عدد من الخيارات من أجل إدامة ميزتها التنافسية ومنها .

- العرقلة الاقتصادية : من خلال زيادة حجم الاستثمارات التي تعرقل المنافسين وتحد من قدراتهم في محاكاة الموارد اللازمة للتنافس. (28)
- المخزون المتراكم من الموارد والمهارات والذي يجعل من الصعب على المنافسين محاكاة منتجات المنظمة أو خدماتها. (29)

ومن السابق يمكن القول أن متطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة الثانوية الفنية ، تتحقق من خلال زيادة حجم مواردها الملموسة وغير الملموسة ، ووجود وفرة من المهارات والكفاءات ، ومن خلال الوفرة من الموارد بنوعيتها والكفاءات والمهارات يمكن للمدرسة أن تحافظ على إدامة ميزتها التنافسية لاطول فترة ممكنة .

وأيضًا يمكن القول إن هناك خصائص معينة تميز مدرسة ثانوية فنية عن أخرى هذه الخصائص مبنية على استراتيجية مخططة توجه قدراتها وكفاءاتها نحو أسبقية تنافسية تتميز بها عن منافسيها وأن يكون لها القدرة على إنتاج أفضل منتج لديها وهو فرد قادر على مواجهة تحديات سوق العمل والذي تحققه المدرسة من خلال التعهيد بتدريب طلابها الى البيئة المحلية مما يشعرون بأنهم في سوق حقيقي للعمل ويربط ما بين تدريباتهم وواقع فعلى لسوق العمل.

ثالثاً- التعليم الثانوي الفني .

يضم التعليم الثانوي الفني مستويين هما التعليم الفني نظام السنوات الثلاث والتعليم الفني نظام السنوات الخمس ، ويشتمل كل مستوى منهما على عدة نوعيات هي التعليم الصناعي والزراعي والتجاري والإدارة والخدمات ، بالإضافة إلى بعض نوعيات التعليم الأخرى مثل شعبة إعداد معلمي المجالات العلمية الملحقة بالمدارس الفنية نظام السنوات الثلاث.

ويلتحق الطلاب بالتعليم الثانوي الفني بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي وغالبًا لا يتقدم للالتحاق بهذا النوع من التعليم إلا من قل مجموع درجاته عن الحد الأدنى

للقبول بالمرحلة الثانوية العامة .(9)

ويمنح الناجحون في المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث شهادة دبلوم المدارس الثانوية الفنية الصناعية أو الزراعية أو التجارية وفقاً لنوع الدراسة التي التحقوا بها ، ومن الملاحظ أن التفرقة بين النوعين السابقين من التعليم الفني تفرقة مصطنعه لا يعترف بها سوق العمل .(10)

ويوضح الجدول (1) تطورات (مدارس ، فصول ، طلبة) التعليم الفني خلال ثلاث سنوات من عام (2015) الى عام(2018).

جدول رقم (1)

المرحلة	الحالة	2018/2017			2017/2016			2016/2015		
		تلاميذ	فصول	مدارس	تلاميذ	فصول	مدارس	تلاميذ	فصول	مدارس
التعليم الثانوي الفني	جملة الثانوي الصناعي	897936	25106	1157	877567	25014	1122	843800	24608	1090
	جملة الثانوي الزراعي	215638	5083	243	210369	5050	241	187997	4687	232
	جملة الثانوي التجاري	687018	16151	750	642611	15938	739	620528	15620	730

يبين تطور مدارس ، فصول ، تلاميذ التعليم الفني حسب المرحلة .(11)

ويوضح الجدول السابق مدى التطور الذي مرت به مدارس التعليم الفني الصناعي ، والزراعي ، و التجاري ، من حيث عدد المدارس وعدد الفصول وعدد التلاميذ من خلال ثلاث سنوات من 2016/2015 إلى 2018/2017 ، ويتضح من الجدول تزايد أعداد مدارس هذا النوع من التعليم الثانوي خلال الأعوام من 2018/2015 وهذا راجع إلى أهمية هذا النوع من التعليم الثانوي لسوق العمل ، ويتضح من الجدول تنظيم التعليم الثانوي الفني وتطورة والذي يشتمل على تعليم ثانوي صناعي وتجاري وزراعي .

التعليم الثانوي المهني.

أنشئ هذا النوع من التعليم الثانوي بالقرار الوزاري 205 لسنة 1990م وبدأت الدراسة به في العام الدراسي 1990/1991م ويقتصر على التعليمين الصناعي والزراعي المهني ومدة الدراسة به ثلاث سنوات ، ويمثل هذا النوع من التعليم ازدواجًا وتكرارًا للتعليم الفني الصناعي والتعليم الفني الزراعي نظام السنوات الثلاث وقد أنشئ لقبول الحاصلين على شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي وذلك لإعدادهم المهني سواء الصناعي أو الزراعي وفقًا لنوع الدراسة التي التحقوا بها في مرحلة الإعدادية المهنية ، والتي تضم الطلاب الذين تكرر رسوبهم سواء في الحلقة الابتدائية أو الإعدادية ، ولم يتمكنوا من النجاح في مواد الدراسة بالتعليم الأساسي .

وقد أنشئ التعليم الثانوي المهني بدوافع إنسانية لقصور في علاج مشكلة التأخر الدراسي في مرحلة التعليم الأساسي وحتى لا يقف تعليم هؤلاء الطلاب عند مرحلة الإعدادية ، مما خلق ازدواجًا وتكرار بين أنواع التعليم الثانوي الفني والثانوي المهني نظام الثلاث سنوات ومعظم مدارس التعليم الثانوي الفني والمهني حكومية باستثناء بعض المدارس الخاصة التي يتركز معظمها في التعليم التجاري .⁽¹⁰⁾

أما أهداف التعليم الثانوي الفني والمهني بصفة عامة .

يهدف التعليم الفني نظام السنوات الثلاث إلى إعداد فئة الفني وإلى إعداد العامل الحرفي (في المدارس المهنية منه) وذلك للعمل في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة ، وفي هذا النوع من التعليم الثانوي .

يهدف التعليم الصناعي إلى إعداد القوى البشرية العاملة المدربة على مستويات مختلفة من الكفاية والمهارة والثقافة (حرفي ماهر ، فني ، فني أول ، مدرب) مع ربط الأهداف المهنية والأهداف التربوية معًا وذلك للعمل في المجالات الصناعية ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية ، ويهدف التعليم الثانوي التجاري إلى إعداد القوى البشرية اللازمة لمزاولة الأعمال المالية والتجارية والكتابية والإدارية إلى جانب أعمال الفنادق والخدمات السياحية ، وما يتطلب ذلك من ضرورة تزويد الطلاب بقدر معين من الثقافتين العامة والفنية والربط بينهما.

وذلك من خلال :

(1)- إتقان التعبير الشفوي والتحريري باللغة العربية .

د/ عبدالناصر سيد أبوسيف & د/ شاريهان محمد محمد الصادق

- (2)- اكتساب القدرة على استخدام اللغات الأجنبية .
- (3)- الإلمام بأهم التعبيرات والمصطلحات الفنية بإحدى اللغات الأجنبية واستخدامها في كتابة الرسائل والمستندات التجارية وإجراء القيود الدفترية الهامة .
- (4)- إتقان المراسلات التجارية بكافة أشكالها وأنواعها .
- (5)- دراسة أهم وسائل تنشيط عمليات الشراء والتسويق .
- (6)- الإلمام بالأعمال المصرفية والمخزنية والقانونية .
- (7)- دراسة أعمال الفندقية والخدمة .⁽¹²⁾

ويهدف التعليم الثانوي الزراعي إلى :

- تنمية قدرة الطالب على معايشة المجتمع الريفي .
- تزويد الطالب بالمهارات الفنية التي تؤهله لممارسة الأنشطة المتنوعة داخل المزارع وخاصة والمؤسسات الزراعية العامة .
- تنمية قدرات الطلاب على القيام بمشروعات زراعية تحقق أهداف خطط التنمية الزراعية وتسهم في دعم الاقتصاد القومي .
- تنمية القدرة على تشغيل الآلات والمعدات الزراعية وصيانتها وذلك من خلال .
- التعرف على أصول إجراء العمليات الزراعية المختلفة .
- القيام بجميع عمليات الإنتاج والإكثار .
- ممارسة عمليات استصلاح الأراضي وعمليات تخصيب التربة .
- التدريب على الأعمال المساحية واستخدام أدواتها وآلاتها .
- دراسة الأسس العلمية والعملية لتحسين إنتاج الحيوانات والدواجن وتجهيز الأعلاف .
- تنفيذ ومباشرة الإشراف على عمليات مكافحة الآفات .
- إتقان عمليات تصنيع الألبان والتصنيع الزراعي ودراسة مقومات الإنتاج الجيد وعيوب التصنيع وكيفية تلافيها .
- التدريب عملياً على تربية النحل ودودة القز وكيفية إنشاء المناحل وأدواتها .⁽¹²⁾

رابعاً: الدراسة الميدانية.

وقد تناولت الدراسة الميدانية الاتي.

1 - هدف الدراسة الميدانية .

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء الخبراء حول آليات التمهيد لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية.

2 - اداة الدراسة.

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة للتعرف على آراء الخبراء حول آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية المصرية لتحقيق الميزة التنافسية والمتضمنة في الاستبانة.

3- خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية.

(أ)- تم بناء الأداة في ضوء ما توصل إليه البحث في اطاره النظري حول آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

(ب)- تم تحليل هذه الاستجابات احصائياً.

4- وصف الاستبانة.

تم القيام ببناء استبانة مكونة من محورين وكانت أسئلة الاستبانة مغلقة وينتهي كل محور بسؤال مفتوح يتيح للعينة إضافة ما يروونه مناسباً من عبارات ، وتتكون الاستبانة من محورين يوضحهما الجدول التالي .

جدول رقم (2)

المحاور	موضوعه	عدد العبارات
الأول	تمكين المستفيدين	15
الثاني	التوجه نحو التسويق المدرسي	15
الاجمالي		30

5 - معايير اختيار العينة.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مجموعة من الخبراء في مجال الادارة التربوية من اساتذة الكليات والمعاهد التربوية ومديري المدارس الفنية وبلغ عدد الخبراء خمسة عشر خبيراً.

6 - ثبات وصدق أداة الدراسة.

• حساب الصدق.

تعتبر الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها وبديل صدق الاستبانة على مدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من اجله.

واعتمدت الدراسة على صدق المحتوى ، وللتحقق من صدق عبارات الاستبانة قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المتخصصين في التربية للاسترشاد بأرائهم حول التعليمات الموجهة لأفراد العينة ، وبياناتها الأولية ، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها ، وجود صياغة كل عبارة ومناسبة للتدرج للاستبانة ، واقتراح ما يروونه مناسباً من عبارات ، أو أية توجيهات أخرى.

وتم تحليل آراء السادة المحكمين على الاستبانة وعباراتها وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات عليها تمثلت في الآتي :

أ- ضرورة اختصار عبارات الاستبيان ، وذلك بدمج بعض العبارات المتشابهة مع بعضها البعض.

ب- تعديل صياغة بعض العبارات ، وحذف بعضها وكذلك أشار البعض إلى إضافة بعض الكلمات وحذف كلمات أخرى من العبارات بهدف توضيحها.

ج- تعديل بعض العبارات المركبة لتقيس سلوكاً أو هدفاً واحداً فقط .

د - صياغة عبارات واضحة يسهل فهمها والإجابة عنها بثقة وألا تشتمل العبارات على كلمات توحى لأفراد العينة بإجابة معينة .

أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى ارتباط مفردات الاستبيان بعضها ببعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان ككل ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	محاور الاستبيان
0.76	المحور الأول
0.75	المحور الثاني

الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية لكل بُعد كمؤشر للصدق قد كانت جميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان ودرجته الكلية الأمر الذي يؤكد صدق الاستبيان وصلاحيته للاستخدام والتطبيق .

• حساب الثبات.

نقصد بالثبات أنه عند القيام بتكرار عمليات قياس الفرد الواحد تظهر درجته شيئاً من الاستقرار للتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (4)

المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا
المحور الأول	0.87
المحور الثاني	0.87

قيم ألفا لكل محور من محاور الاستبانة.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مرضية حيث تتراوح بين (0.85 : 0.89) وبالتالي فهي مؤشر على صلاحية الأداة للتطبيق .

7- التحليل الإحصائي للنتائج.

استجابات السادة الخبراء حول محدد تمكين المستفيدين كأحد متطلبات آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (5)

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	التنمية المهنية لكافة القوى البشرية فى المدرسة لرفع مستوى التمكن من الأداء.	2.74	0.62	3
2	تحقق المدرسة مبادئ التمكين من إعطاء الثقة ، الحرية ، والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم	2.81	0.58	2

			الشخصية .	
4	0.65	2.67	تعمل المدرسة على إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عنده من خطوات ومعلومات ، وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل.	3
2	0.39	2.82	تمكن المدرسة العاملين من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج .	4
1	0.29	2.90	تحقق المدرسة بتمكينها للعاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بالمدرسة بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.	5
2	0.58	2.83	تمكين أصحاب المصالح ، بجانب العاملين في سياق التعليم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	6
2	0.58	2.81	نشر ثقافة الحوار في المدرسة بالتركيز على ثقافة التمكين ، ومهارات تعزيز الحوار ، وتطبيق الشفافية في تبادل المعلومات.	7
2	0.58	2.83	ربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال القيام بإجراء دراسة ذاتية للمدرسة للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	8
2	0.58	2.82	تعمل المدرسة على جعل العاملين أقل اعتمادًا على الإدارة في أداء نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .	9
3	0.62	2.73	تعمل المدرسة على اقناع العاملين أنهم يستخدمون مآلديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم.	10
4	0.65	2.67	تشجيع المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.	11
3	0.62	2.72	تنمى المدرسة لدى طلابها الاهتمام بالبعد الإنساني في	12

د/ عبدالناصر سيد أبوسيف & د/ شاريهان محمد محمد الصادق

			مجال العمل وذلك بالاهتمام بالأمر التي ترفع معنويات الفرد في مقابل الاهتمام بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية البحتة.
13	2.90	0.29	تعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل في فريق بين الجميع داخل المدرسة.
14	2.90	0.29	العمل على الالتزام بتحقيق التميز بين كافة القوى البشرية بالمدرسة.
15	2.71	0.62	تمكين أعضاء المجتمع المدرسي من الرقابة على الأداء خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة المدرسية.

استجابات السادة الخبراء حول محدد تمكين المستفيدين كأحد متطلبات آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

اتفاق استجابات السادة الخبراء بدرجة كبيرة حول تمكين المستفيدين كأحد متطلبات آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية حيث تراوح الوزن النسبي لعبارات الجدول الخمسة عشر بين الوزن النسبي (2.90) والذي حصلت عليه كل من العبارات (5 - 13 - 14) ، و (2.67) والذي حصلت عليه العبارة رقم (3 - 11).

استجابات السادة الخبراء حول محدد التوجه نحو التسويق المدرسي كأحد متطلبات آليات التمهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (6) استجابات السادة الخبراء حول محدد التوجه نحو التسويق المدرسي كأحد متطلبات آليات التمهيد لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية الفنية في مصر .

جدول رقم (6)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تعتبر المدرسة مفهوم التسويق جزءاً أساسياً من قيم ومعتقدات واتجاهات جميع أفراد المجتمع المدرسي.	2.83	0.58	1
2	تنظيم المدرسة ندوات تثقيفية للطلاب وأولياء الأمور تدور حول المهن المطلوبة محلياً ودولياً.	2.74	0.62	2

3	0.65	2.68	ترصد المدرسة الاحتياجات ومتغيرات سوق العمل المحلية والاستفادة منها لتطوير الأداء المدرسى.	3
2	0.62	2.73	تضع المدرسة قواعد للشراكة بين المدرسة الثانوية الفنية وبين مؤسسات العمل والإنتاج المحلية.	4
2	0.62	2.75	وجود شروط ومعايير تسويقية يتفق عليها كل من المدرسة الثانوية الفنية ومؤسسات العمل والإنتاج.	5
2	0.62	2.74	تتمى المدرسة لدى طلابها المهارات التكيفية أى مواجهة الظروف المتغيرة للعمل.	6
2	0.62	2.75	مشاركة العاملين وإدارة المدرسة لاصحاب المؤسسات والمصالح المحلية فى تحديد كم وكيف ومستوى التعليم المطلوب فى الخريج.	7
1	0.58	2.83	تتمى المدرسة لدى طلابها المهارات التكيفية أى مواجهة الظروف المتغيرة للعمل.	8
1	0.58	2.83	تقليل العوائق أمام منظمات غير حكومية لدخول السوق التعليمى.	9
4	0.80	2.50	تبنى مفهوم التسويق المدرسى فى المدارس الثانوية الفنية كمدخل لتطوير أدائها وزيادة مواردها المادية.	10
2	0.62	2.75	تقيم المدرسة أسواقها الخاصة والتي تعهد بها الى تجار الجملة بالمجتمع المحلى على أن يقوم الطلاب بالتسويق فيها.	11
3	0.65	2.67	تتمى المدرسة قدرة طلابها على النقصم الوجدانى أى قدرة الفرد على أن يتخيل نفسه فى موضع الآخرين سواء كانوا رؤساء فى المؤسسة أو مرؤوسيه فى الموقع.	12
3	0.65	2.67	مشاركة المدرسة لورش ومصانع خاصة أو عامة فى بيئتها بتدريب طلابها فتكسبهم المهارة المطلوبة لسوق العمل.	13
1	0.58	2.83	تعمل المدرسة على ترشيد اختيارات الأفراد للمهنة من خلال	14

			اكتشاف ما لدى الفرد من قدرات وخصائص شخصية.
15	2.74	0.62	2
			تدريب القيادات المدرسية على أهمية وكيفية إعطاء أولوية متقدمة لتسويق مدارسهم للبيئة الخارجية.

استجابات السادة الخبراء حول محدد التوجه نحو التسويق المدرسي كأحد متطلبات آليات التعهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

اتفاق استجابات السادة الخبراء بدرجة كبيرة حول محدد التوجه نحو التسويق المدرسي كأحد متطلبات آليات التعهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية حيث تراوح الوزن النسبي لعبارات الجدول الخمسة عشر بين الوزن النسبي (2.83) والذي حصلت عليه كل من العبارات (1 - 8 - 9 - 14) ، و (2.50) والذي حصلت عليه العبارة رقم (10).

8- الاستنتاجات.

وفي النهاية وبعد أن استعرضت الدراسة النتائج النظرية والميدانية يمكن الوصول الى مجموعة من آليات التعهيد والتي يمكن صياغتها في صورة تصور اجرائي لما يمكن أن تقوم به المدرسة الثانوية الفنية لتحقيق ميزتها التنافسية كالاتي:

- التصور الاجرائي لآليات التعهيد للمدرسة الثانوية الفنية لتحقيق الميزة التنافسية.

يرى البحث الحالي ضرورة تحديد بعض الآليات القابلة للتنفيذ لفكرة البحث والتمثلة في ماهو التعهيد بالمدارس الثانوية الفنية وكيفية تحقيقه للميزة التنافسية للمدرسة والغرض من هذه الآليات التي يقترحها البحث هو الوصول بعقلية قيادات المدرسة الى الاخذ بروح الفكرة والاخذ بايديهم الى الابداع والابتكار في ايجاد آليات لتنفيذ فكرة البحث وترك الباب لاصحاب الميدان مفتوحا لافكارهم ، كل مدرسة طبقاً لنوعها ولظروف بيئتها ومجتمعها المحلي ويذكر البحث هنا البعض من هذه الآليات:

- تحقق المدرسة مبادئ التمكين من إعطاء الثقة ، الحرية ، والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ، وذلك حتى يتمكن المعلمين من التصرف في المواقف الطارئة بالورش والمعامل والمؤسسات التي تتعامل معها المدرسة.
- تعمل المدرسة على إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عنده من خطوات ومعلومات، وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل وابتكار جديد الاساليب فيشعر العاملون بأن لديهم مساحة من الحرية لاطلاق افكارهم المبدعة.

- تمكين أصحاب المصالح ، بجانب العاملين في سياق التعليم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، وذلك بعقد الندوات والتي تجمع بين العاملين بالمدرسة واصحاب المصالح المحليين لمناقشة امكانية الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال القيام بإجراء دراسة ذاتية للمدرسة للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، والاستعانة ما امكن بمراكز الابحاث للوصول الى نتائج علمية موثوق بها.
- تعمل المدرسة على جعل العاملين أقل اعتمادًا على الإدارة في أداء نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .
- تنمي المدرسة لدى طلابها الاهتمام بالبعد الإنساني في مجال العمل وذلك بالاهتمام بالأمور التي ترفع معنويات الفرد في مقابل الاهتمام بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية البحتة ، وعمل ندوات للعاملين والطلاب واصحاب المصالح بالمجتمع المحلي عن اهمية البعد الانساني في العمل .
- تعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل في فريق بين الجميع داخل المدرسة ، وذلك بنشر ثقافة العمل ضمن فريق وتأثيرها البالغ على الانتاج ، وذلك من خلال ندوات تثقيفية بالمدرسة.
- العمل على الالتزام بتحقيق التميز بين كافة القوى البشرية بالمدرسة ، ونشر ثقافة جودة المنتج كأحد عوامل التسويق الناجح للمنتجات ، ونشر قصص نجاح بعض المؤسسات الكبيرة من خلال تميز منتجها وذلك من خلال مجلة دورية للمدرسة.
- تمكين أعضاء المجتمع المدرسي من الرقابة على الأداء خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة المدرسية ، وذلك من خلال الأخذ بأرائهم في تعديل خطط الاداء بما يتلائم مع جودة منتج المدرسة وذلك لتحسين اداء الطلاب المهني.
- تعتبر المدرسة مفهوم التسويق جزءًا أساسيًا من قيم ومعتقدات واتجاهات جميع أفراد المجتمع المدرسي ، وذلك بعمل تنمية مهنية مستدامة للعاملين بالمدرسة حول التسويق الناجح واهميته للحياة المهنية للطلاب في المستقبل ودعوة خبراء ومتخصصين في التسويق لندوات دورية بالمدرسة.

- ترصد المدرسة الاحتياجات ومتغيرات سوق العمل المحلية والاستفادة منها لتطوير الأداء المدرسي ، ويمكن للمدرسة الاستعانة بالخبراء في مجتمعها المحلي او مراكز ابحاث متخصصة وذلك حتى يتطابق التكوين المهني لطلابها مع احتياجات المجتمع المحلي.
- تضع المدرسة قواعد للشراكة بين المدرسة الثانوية الفنية وبين مؤسسات العمل والإنتاج المحلية ، وتبنى هذه الشراكة على مجموعة من القواعد يكون من اهمها جودة المنتج والعمل الدائم على رفع كفاءة الطلاب الانتاجية.
- وجود شروط ومعايير تسويقية يتفق عليها كل من المدرسة الثانوية الفنية ومؤسسات العمل والإنتاج ، تحافظ هذه الشروط على جودة المنتج حتى تسهم معايير الجودة العالية في رفع الكفاءة المهنية لطلاب المدرسة.
- مشاركة العاملين وادارة المدرسة لاصحاب المؤسسات والمصالح المحلية في تحديد كم وكيف ومستوى التعليم المطلوب في الخريج وذلك من خلال عقد حلقات نقاشية يشارك فيها المعلمون واصحاب المصالح المحليين للوصول الى مستوى مهني جيد يحقق للطلاب القدرة على مواجهة سوق العمل.
- تبنى مفهوم التسويق المدرسي في المدارس الثانوية الفنية كمدخل لتطوير أدائها وزيادة مواردها المادية ، وذلك من خلال ندوات ومحاضرات تعقدها المدرسة وبحضور المتخصصين ويحضرها اصحاب المصالح والمهتمين من اولياء الامور .
- تقييم المدرسة أسواقها الخاصة والتي تعهد بها الى تجار الجملة بالمجتمع المحلي على أن يقوم الطلاب بالتسويق فيها ، يتم تسويق منتجات المدرسة والتي تم انتاجها في ورش ومعامل المدرسة ، تحت اشراف تجار ذوى خبرة في مجال التسويق.
- تدريب القيادات المدرسية على أهمية وكيفية إعطاء أولوية متقدمة لتسويق مدارسهم للبيئة الخارجية وذلك من خلال دورات تدريبية تعقد على مستوى الادارات ويحاضر فيها متخصصون على مستوى عالى من المهنية وذلك للتأكيد على ترسيخ مفهوم التسويق وانه ذو اهمية كبرى في الحياة المهنية لطلابهم.
- قد تعهد المدرسة الفنية الصناعية لورش ومصانع خاصة أو عامة في بيئتها بتدريب طلابها فتكسبهم المهارة المطلوبة لسوق العمل بتكلفة أقل للمدرسة على أن تقر الدولة

مجموعة من القوانين والتشريعات بخفض الضرائب المستحقة على هذه الورش والمصانع مقابل قبولها تدريب الطلاب.

- في حالة عدم توفر ورش ومصانع عامة أو خاصة في بيئة المدرسة تعهد المدرسة لفنيين بمجموعة من الطلاب لكل فني يعملون تحت اشراف مشترك مع المدرسة في صورة أنشطة لا صفية على أن يكون هؤلاء الفنيين متطوعين لهذا العمل مقابل انجاز اعمالهم تحت مسمى شراكة التعليم الفني مع المجتمع المحلي وهذا يحقق ميزة التميز في صورة طالب قادر على مواجهة سوق العمل على أن يتولى مجلس الامناء الاشراف على هذه العملية.
- يمكن للمدرسة الفنية التجارية أن تقيم أسواقها الخاصة والتي تعهد بها الى تجار الجملة بالمجتمع المحلي على أن يقوم الطلاب بالتسويق فيها في صورة أنشطة لاصفية ويخصص لها اوقات محددة بجدول من قبل المدرسة على أن تتبادل مجموعات الطلاب والمحددة من قبل المدرسة ادارة الاسواق ويكون الربح نسبي بين المدرسة وتاجر الجملة تحدد وفقاً لاتفاق مسبق مع اعفاء جزئي من الضرائب المفروضة على التاجر مقابل إقامة مثل هذه المشاريع.
- أن يعمل طلاب المدرس التجارية وطبقاً لظروف المجتمع المحلي للمدرسة كمساعدين سكرتارية لمكاتب المحاماة ومساعدين بالمؤسسات الحكومية المحلية على أن تتولى المدرسة الاشراف على تقسيم الطلاب في صورة مجموعات عمل يحدد لكلاً منها وقت معين بعيداً عن مواعيد الدراسة النظرية بالمدرسة على أن تستفيد المؤسسات ومكاتب المحاماة من هؤلاء الطلاب في تحقيق اعبائها والناحية الاهم يكتسب الطلاب تدريباً مهنيًا حقيقياً بسوق العمل مما يمنحهم التميز في الاداء لمهامهم بالمستقبل.
- يمكن للمدرسة الفنية الزراعية زيادة مساحة أراضيها للتدريب عن طريق أستئجار اراضى جديدة وتقسيم طلابها الى مجموعات يشرف على كل مجموعة منها مهندس زراعى من خريجي كلية الزراعة وتقوم هذه المجموعات باستلام قطعة ارض وزراعتها تحت اشراف مشترك بين المهندس والمدرسة على أن يقسم الناتج طبقاً لاتفاق مسبق مع المدرسة.
- التنمية المهنية لكافة القوى البشرية في المدرسة لرفع مستوى التمكن من الأداء ، وذلك من خلال وحدات التدريب بالمدرسة لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين.

ومن السابق يرى البحث الحالي أن التمهيد بالمدارس الفنية يكون نسبياً الى حد كبير طبقاً لظروف المدرسة وكل مجتمع محلي لكنه في النهاية يترك باب الابداع والابتكار مفتوح على مصرعيه لكل مدرسة لتبتكر أسلوب تعهدها طبقاً لظروف مجتمعها المحلي وبذا يكون الهدف النهائي من فكرة نقل التمهيد من ادارة الاعمال الى الادارة التربوية هو دعم روح الابتكار والابداع وايجاد ميزة تنافسية لكل مدرسة فنية واعادة الحياة من جديد الى تعليم طالما همش واهملت نتائجه برغم اهميته وضرورته للمجتمع وتقدمه في العصر الحديث والذي يكاد يقارب أو يتفوق على أهمية التعليم الثانوى العام.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

رانيا حنفى ، لا مكان ولا مكانة التعليم الفنى فى مصر مأساة ، متاح على الموقع

<http://www.ahram.org.eg> تم الدخول بتاريخ 2017/6/19.

فطيمة عبيدالله ، "تأثير استراتيجية إخراج النشاطات (outsourcing) على سوق العمل" ، (2008).

علاء الدين مرجان، وعزيزة محمد الخياط ، "صناعة التمهيد"، الادارة العامة لبرامج دعم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة التجارة والصناعة ،قطاع سياسات تنمية الصادرات ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، 2010، ص.4.

عامر اسماعيل ، " تحديد معايير اختيار المورد الأفضل فى إطار عملية التمهيد : دراسة حالة فى شركة اسيسيل للإتصالات الخلوية " ، من بحوث المؤتمر العلمى بعنوان " عولمة الادارة فى عصر المعرفة " ، والمنعقد فى جامعة الجنان – طرابلس – لبنان ، المنعقد فى الفترة من (15- 17 ديسمبر 2012)، ص. 9.

التمهيد – ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة ، متاح على الموقع <https://ar.wikipedia.org>. تم الدخول بتاريخ 2017/6/17.

رحيم نصيف وآمال عبادي " الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية" ، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، المنعقد فى جامعة محمد خيضر-بسكرة، فى الفترة من 29-30 اكتوبر 2002

، ص 31 .

فيليب كوتلر ، جارى ارمترودج ،"اساسيات التسويق" ، ترجمة على ابراهيم سرور ،(الرياض: دار المريخ ، 2007) ، ص434.

مصطفى محمود أبو بكر،"الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، (الأسكندرية، الدار الجامعية ، 2004)، ص13.

سعيد إسماعيل ، " مستقبل التعليم قبل الجامعي في مصر " ، كراسات استراتيجية ، السنة التاسعة العدد (83) ، القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، 1999 ، ص 11.

لورنس بسطا زكري ، وآخرون ، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 2002 ، ص 22 .

وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي ، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2017/ 2018 ، الباب الأول ، مرجع سابق ، ص 3 .

أحمد يوسف سعد ، " تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء اعتباره تعليمًا أساسيًا ، تصور مقترح" المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، 2001 ، ص ص 36-39 .

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Slack N., "operations Management" (4th edition. london: Prentice Hall., 2003)., P.147.

Ellram.L, and Maltz.A., "The use of total cost of ownership concepts to Model the outsourcing Decision" (International. Journal of logistics Management, 1995)., VO1.6., P.60.

Belcort.M., "outsourcing- The benefits and the risk. Science direct" (Human resource management review, 2006)., No.16., P.261.

Lonsdale.C., cox.A., "outsourcing: A busiess guide to risk management tools and techinqus", (Earlsgate press, 1998.).

Belcort.M., "outsorcing- The bene fits and the risks. science direct", (Human resource Management review, 2006.), No.16., P.261.

Ali-Yrkko.J., "Tuotannon jat&k-toiminnan ulkoistaminen-motivit jaonnistumien", The Research Institute of The Finnish Economy, No.107.

Lacity.M., Hischeim.R., Willcocks., "Realizing outsourcing expectation" In Formation Systems Management, fall, Journal Article.

Vol. 22, No. 3 (Sep., 1998), pp. 363-408.

Kremic.T.,Tukel.O.I., Rom.W.O., "outsourcing decision support: asurrey of benfits, risks, and decision factors", (Supply Chain Management:An International Journal),Vo1.116.

Lacity.M., Wilcocks.L., "Interpreting Information Technology Sourcing Decisionsfrom aTransaction Cost Perspective : Fiding and Critique" , Accounting,Management and Information Technology,1995,5,3/4,pp.264.

Macmillan H., & tampoe M., "Strategic management: process, control and Implement ation ", (of and press INC, 2000), p.86.

Qnick.M"strategic management", (2009),available at <http://www.qnikMBA>,Accessed at 5/10/2014.

Hill C.&24- Jones G., "Strategic Management theory: An integrated Approach", (Boston: 5th ed., Houghton Mifflin co, 2001), p.159.

Barney J., "Firm Resources and Sutstained competitive Advantage," Journal of Management, vol.(17), No.(1), 1991, p.99.

Hunt D., Morgan M., "The Comparative Advantage Theory of competition ", Journal of Marketing, Vol. (59), No. (15), 1995, P.7.

Srivastava.A,and others "Marke – Based assets and shareholder value afrom work for analysis",(Newyork:Mc Graw – will.,1998),p.37.

Rijaman P., Resoara A., and others, "Framework for concentiediver sification through sustainable competitive Advantage Management decision", Vol. (41),No.(1), N.P.,2003 , P.368.

Mazzaroi T., and soutar G., "Norman Sustainable. Competitive Advantage for educational institution: a suggested model ", The international Journal of education Management, vol. (13), No. (16), 1999, P.295.