واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة

د.انعام عبد القادر الدرويش[1]

(الإيداع: 23 تشرين الأول 2023، القبول: 11 كانون الثاني 2023)

الملخص:

هدف البحث الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحَوْكمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة، و الكشف عن دلالة الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث على استبانتي الحَوْكمة والميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة البحث من (95) مديراً من مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي: بلغ واقع تطبيق مبادئ الحَوْكمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة، كما بلغ مستوى الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحَوْكمة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي الحَوْكمة والميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة–مبادئ الحوكمة–الميزة التنافسية–المدارس الثانوية

[1] عضو هيئة تعليمية-كلية التربية- جامعة حماة

The Reality Of Applying The Principles Of Governance And Its Relationship To Achieving Competitive Advantage From The Point Of View Of Secondary School Principals In Hama Governorate

: Dr. Anaam Abdel Qader Al-Darwish[1]

(Received: 23 October 2023, Accepted: 11 January 2023)

Abstract:

The aim of the research is to reveal the reality of applying governance principles in public secondary schools in Hama Governorate and their relationship to achieving competitive advantage from the point of view of public secondary school principals in Hama Governorate, as well as to reveal the significance of the differences between the average scores of the research sample members on the governance and competitive advantage questionnaires due to the academic qualification variable.The descriptive, correlational approach and the questionnaire were used as a tool for collecting data. The research sample consisted of (95)one of the principals of public secondary schools in Hama Governorate, who were chosen randomly. The most important findings of the research are the following: The reality of applying the principles of governance in public secondary schools in Hama Governorate, from the point of view of the research sample, reached a medium degree, and the level of competitive advantage for public secondary schools in Hama Governorate, from the viewpoint of the research sample, reached a medium degree, and there is a statistically significant relationship between applying the principles of governance and achieving the advantage. Competitiveness from the point of view of the research sample members has no statistically significant differences between the averages of the research sample members' answers to the governance and competitive advantage questionnaires due to one variable or another to the academic qualification variable.

Key Words: Governance – Principles of Governance – Competitive Advantage – Secondary Schools

[1] Member of the educational staff - College of Education - University of Hama

المقدمة

يشهد العالم مع بداية العقد الثالث من الألفية الثالثة العديد من التغييرات فرضتها العولمة والانفجار المعرفي في مجال تكنولوجيا المعلومات والثورة الصناعية الرابعة، تلك التغييرات جعلت المؤسسات التعليمية أمام تحديات هائلة تدعوها لإعادة النظر في كل عناصرها ومكوناتها للتعامل مع هذه التغييرات وفق آليات واستراتيجيات تنطلق من رؤية عملية واضحة،.

كما تعد المدرسة الثانوية من المراحل التعليمية التي تسهم في إعداد الطلبة للحياة وسوق العمل وهي المكان الذي يتزود فيه الطلبة بالقيم الاجتماعية والمعارف والمهارات والخبرات، بما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة، وإذا كانت المدرسة الثانوية على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تُدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة، فالإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة فهي الوسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية"(العواد،2015، 4).

وانطلاقاً من أهمية المدرسة الثانوية ودورها في تنمية المجتمع، تزايد الاهتمام بها من خلال الدعوة لتبنيها أساليب إدارة تربوية حديثة فقد أكدت دراسة (العواد، 2015، 232) على ضرورة "انتقال المدرسة الثانوية من الفكر الإداري التقليدي إلى الفكر الإداري المعاصر من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة"

وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، إذ استخدم مفهوم الحوكمة لأول مرة من طرف البنك الدولي عام 1989 وكانت البداية الحقيقية للاهتمام به عندما تم إصدار تقرير بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات في عام 1992"(حبوش، 2007، 22)، ومن ثم انتقل مفهوم الحوكمة من قطاع الأعمال إلى العديد من المجالات ومنها مجال التعليم فأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، لأنها تحدد الأسلوب الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة وتضع الإطار لاتخاذ القرارات على أساس مجموعة من المبادئ هي الشفافية والمشاركة والتمكين والعدالة والمساءلة والفاعلية والكفاءة في الأداء مما يساعد في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات منها دراسة(أبو الهيجاء،2017) التي بينت أهمية تطبيق الحوكمة ومدى اسهامها في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات التعليمية. لذا يتوجب على الإدارة المدرسية ترسيخ مبادئ الحوكمة والعمل بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة لمعالجة المشاكل والتحديات التي قد تواجهها، مما يؤدي إلى تطوير أداء المدرسة ويؤثر بشكل إيجابي على جودة المخرجات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لطلابها.

فالميزة التنافسية من الموضوعات بالغة الأهمية وذلك لدورها في تحقيق الإبداع والتقدم والنجاح في أهداف المدرسة فهي القوة الدافعة التي تحدد مسار المدرسة وأحد أهم عوامل نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي.

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينيات حين قدم بورتر(Port) الاستراتيجيات التنافسية بين منظمات الأعمال وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات العمل هو الموقف التنافسي لها وعرفها بأنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"(porter, 1995, 48).

فمستقبل نجاح المدرسة الثانوية يتحدد من خلال تحقيق الميزة التنافسية لها فمن خلال التنافسية تصبح المدرسة قادرة على صنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتقال إليه للبحث عن مكان فيه، وبالتالي أصبحت المدرسة الثانوية ملزمة بإجراء تغييرات جذرية في أسلوب إدارتها لتصبح قادرة على مواجهة تحديات عصر العولمة والمنافسة والوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع معايير الجودة العالمية واحتياجات سوق العمل.

يتضح مما سبق أن الحوكمة من الأساليب الإدارية الحديثة، التي ترتكز على مبادئ متوازنة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المدرسة الثانوية عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المدرسة وتطوير أدائها وتحسين مخرجاتها، لزيادة قدرتها على التنافسية .

1-مشكلة البحث

أولت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية اهتماماً بتطوير الإدارة المدرسية وذلك لتستطيع مسايرة التغييرات الحاصلة وقد تجلى ذلك من خلال إقامة العديد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، وإصدار العديد من القرارات الوزارية التي هدفت إلى إعطاء بعض الصلاحيات لمديري المدارس، وكذلك عقد المؤتمرات والندوات التربوية ولعل أبرز هذه المؤتمرات مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد عام (2019) والتي كانت أحد توصياته الارتقاء بالمستوى الإداري، وتطوير معايير الجودة في المدارس بغرض تحسين مستوى الأداء ونوعية التعليم، كما دعا المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم في الوطن العربي المنعقد في دمشق عام(2000) إلى تطوير الإدارة واتباع الأساليب الحديثة التي تساعد على هذا التطوير.

وتعد الحوكمة من الأساليب الحديثة التي يسند إليها إدارة المدرسة كونها تقوم على مجموعة من القوانين التي تهدف إلى تحقيق غايات المدرسة وأهدافها، كما أنها مفتاح لبلوغ التعليم إلى أعلى المستويات قيماً ومضموناً، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل وتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين في المدرسة وإعطاءهم فرصة للمشاركة في صنع القرار، لذلك أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني مفهوم الحوكمة في المدرسة منها دراسة(عطوة، 2012) التي أكدت على توفير إطار تشريعي للحوكمة وتطبيقها في المدرسة، ودعت دراسة (الزطمة،2016، 3) إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المدرسة باعتبارها صمام أمان أمام إدارة المدرسة ونظام لمواجهة التجاوزات الإدارية".

كما قامت مؤخراً الوزارة بإصدار تعديل في نظامها الداخلي الذي أكد على ضرورة توطين مبادئ الحوكمة وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة وتطوير إجراءات المساءلة، إلا أن الواقع لتطبيق هذه المبادئ يشير إلى ضعف التطبيق فقد بينت دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة مؤلفة من(30) مديراً ومديرة من المرحلة الثانوية العامة في محافظة حماة وجهت إليهم الأسئلة التالية: هل تحاول مشاركة جميع العاملين في رسم خطط العمل؟ هل تشرح للعاملين في المدرسة القرارات؟ هل يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء؟ وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية وجود أوجه القصور في عدة مجالات إذ بين (60%) من أفراد العينة هناك ضعف في مشاركة العاملين في صنع القرارات فمبدأ المشاركة غير فعال داخل المدرسة، وأوضح (50%) من إجابات أفراد العينة أنه لا يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء، فالإدارة في المدرسة مازالت تنفيذية ومحدودة الصلاحيات وتعمل بإمكانات وموارد قليلة بحيث تنحصر مهامها في تسيير العمل المدرسي وفق التعليمات التي تردها من الإدارة المركزية، وبالتالي فإن مبدأ الشفافية لا يتم العمل به في المدرسة فالإدارة المدرسية تقوم بإبلاغ العاملين في المدرسة بالقرارات الصادرة عن الإدارة العليا دون شرح هذه القرارات

وبالرغم من الأهمية التي حظيت بها الإدارة المدرسية لتطويرها بما يتفق مع حاجات العصر ومتطلبات المستقبل التي تفرض نفسها باستمرار، يُلاحظ أن الإدارة حتى الآن تعاني من مشكلات تحول دون تنفيذها لأعمالها ومهامها على أكمل وجه، وهذا ما بينته دراسة (العواد، 2015، 6) التي بّينت "أن العمل الإداري في المدرسة مازال يركز على حرفية القواعد واللوائح أكثر من النواحي المتعلقة بتحفيز الأفراد ومراعاة المتغيرات المحيطة بالبيئة المدرسية، بالإضافة إلى انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدام النمط التقليدي في تقويم العمل"

وبناءً على ما سبق تولد للباحثة الدافع للوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة الثانوية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وبذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة؟

2-أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في الآتي:

2-1-تناوله موضوعاً حديثاً من موضوعات الفكر الإداري وهو الحوكمة إذ تعد مؤشراً على نجاح عمل المدرسة وعامل محفز للإدارة الناجحة في المدرسة لاستخدام العديد من العمليات والاستراتيجيات التي تعمل على تحسين أداء المدرسة.

2-2-تناوله موضوع الميزة التنافسية التي لها تأثير كبير في نجاح المؤسسة التعليمية خصوصاً مع التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت معها معظم المؤسسات التعليمية تواجه منافسة شديدة سواءً على المستوى المحلي أو العالمي

2-3-أهمية المرحلة الثانوية باعتبارها حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي فهي بوابة النظام التي تخرج منها مخرجات التعليم العام إلى سوق العمل والجامعات،

2-4-قد تفيد نتائج هذا البحث في مساعدة مديري المدارس الثانوية في تحديد الجوانب التي ينبغي تطويرها وتهيئة الظروف لتطبيق الحوكمة في المدرسة الثانوية

2-5-قد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات حول مبادئ أخرى للحوكمة لم يتم دراستها في هذا البحث.

3-أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

3-1-الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

3-2-الكشف عن مستوى الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

3-3-الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة أفراد عينة البحث.

3-4-الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. 3-5-الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-أسئلة البحث: يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

4-1-ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

4-2-ما مستوى الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

5-متغيرات البحث: وتشمل على:

المتغيرات المستقلة: وتشمل مبادئ الحوكمة وهي (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة).

المتغيرات التابعة: وتشمل إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي الحوكمة والميزة التنافسية.

المتغيرات الديمغرافية: متغير المؤهل العلمي وله فئتان (معهد أو إجازة/ دبلوم فأعلى)

6-فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً للآتي:

6-1-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

6-2-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6-3-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7-حدود البحث: وتشمل

7-1-الحدود البشرية: تمثلت بجميع مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة.

7-2-الحدود المكانية: تمثلت في المدارس الثانوية في محافظة حماة.

7-3-الحدود الزمانية: طُبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022-2023)

7-4-الحدود العلمية: وتشمل مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية العامة.

8-مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

الحوكمة(Governance):" هي حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، كما تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل الشركة أو خارجها"(علي وشحاته،2007، 18).

وتعرف أيضاً: "بأنها مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة والمساءلة واتخاذ القرار والمساواة والتمكين والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورسالة المدرسة" (الزطمة،2016، 6)

الحوكمة(Governance) (إجرائياً): هي مفهوم إداري حديث يهدف إلى ضبط المدرسة وإدارتها من خلال تطبيق العدالة والمساءلة والشفافية والقضاء على الفساد للوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة.

مبادئ الحوكمة(Principles of Governance): مجموعة من التشريعات والسياسات التي يتم وضعها في المؤسسات لتحقيق الأهداف بأسلوب أخلاقي وبكل نزاهة وشفافية من خلال التقييم المستمر والمساءلة لضمان فعالية الأداء، (حبيشي،2007، 12).

وتعرف أيضاً: " بأنها الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية التي يجب على كل مؤسسة تعليمية تنفيذها لضمان جودة أدائها"(Hanum,2020,374)

مبادئ الحوكمة(Principles of Governance) (إجرائياً): وهي نظام يقوم على إدارة المدرسة الثانوية من خلال مجموعة من المبادئ هي الشفافية والعدالة والمشاركة والمساءلة، وتقاس بالدرجة التي تعكسها تقديرات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض

الميزة التنافسية(Competitive Advantage): " مقدرة المنظومة التعليمية على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية بجودة عالية، وتوفير بيئة ذات مواصفات متميزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة بحيث يحقق لها التفوق التنافسي"(Mahdi, Nassar & Almsafir, 2019, 4)

وتعرف أيضاً: "بأنها تلك السمات التي تمتلكها المؤسسة بناءً على خبرتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين"(سيد،2016، 32)

الميزة التنافسية(Competitive Advantage) إجرائياً: هي قدرة المدرسة الثانوية العامة على التميز من خلال استخدام رفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة عالية، وتقاس بالدرجة التي تعكسها تقديرات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض

9-الدراسات السابقة: 9-1-الدراسات المحلية

دراسة عداد(2021) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي الحوكمة والإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتكونت عينة البحث من (62) مديراً ومديرة من مرحلة التعليم الثانوي في محافظة حماة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:

1-بلغ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الحوكمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة النجرس (2022) بعنوان: واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطويرها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها في سورية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة الإدارية)، والوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر مديري الدوائر في وزارة التربية، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الخبراء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (500) من العاملين في وزارة التربية ومديرياتها، و(20) من مديري الدوائر في وزارة التربية، و(24) من الخبراء المختصين من كليات التربية في جامعة دمشق وطرطوس والبعث والفرات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت بالآتي:

1-واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها في سورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاء بدرجة متوسطة.

2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، جهة العمل).

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية لصالح ذوي الخدمة (من 5 إلى 10سنوات).

4-أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها من وجهة نظر مديري الدوائر فيها كانت المعوقات (الإدارية، البشرية، المادية والفنية).

5-تمثلت أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة على مستوى وزارة التربية ومديرياتها من وجهة نظر الخبراء (توضيح آليات العمل داخل الوزارة ومديرياتها. وضع معايير وطنية للنزاهة ومكافأة من يلتزم بها، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)

9-2-الدراسات العربية

دراسة الخضير (2018) بعنوان: درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، وتعرف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (370) مديراً وإدارياً في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1-بلغت درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، وذلك لصالح الذكور، ولصالح فئة البكالوريوس .

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة الخوالدة(2020) بعنوان: واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق في الأردن، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (153) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج التالي:

1-بلغ واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

9-3-الدراسات الأجنبية

دراسة كودانا (Godana,2019) بعنوان: أثر ممارسات الحوكمة على الأداء الأكاديمي بين المدارس الثانوية العامة في مقاطعة موري

Effects Of Governance Practices On Academic Performance Among Selected Public Secondary Schools In Meru County

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الحوكمة على الأداء في المدارس الثانوية في مقاطعة ميرو في كينيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (15) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في مقاطعة ميرو، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي: إن ممارسة الحوكمة له تأثير إيجابي وهام على أداء المدارس الثانوية.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الحوكمة يمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي من خلال الآتي:

تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة (الخضير، 2018) بينما اختلف مع دراسة كودانا (Godana,2019) التي استخدمت منهج الوصفي التحليلي، كما تشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في العينة مثل دراسة (الخضير،2018) بينما اختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (النجرس، 2022) حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية ومديرياتها، وتشابه مع بعض الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كودانا (Godana,2019)، ودراسة(الخوالدة، 2020)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث الحالي، و تصميم الأداة ، وتفسير وتحليل نتائج البحث

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: يتناول هذا البحث العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، بينما الدراسات السابقة تناولت دراسة الحوكمة من جوانب متعددة مثل دراسة كودانا (Godana,2019) التي تناولت أثر الحوكمة على الأداء الأكاديمي، ودراسة (الخضير، 2018) التي تناولت درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، ودراسة(النجرس،2022) التي تناولت واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطويرها.

10-الإطار النظري: 10-1-مفهوم الحوكمة: ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ليعبر عن الازمة التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، فمصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح(Corporate Governance) والترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي تم الاتفاق عليها فهي" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"(إبراهيم، 2011، 43)، وقد تعددت وجهات النظر في تعريف مفهوم الحوكمة وذلك بحسب حالات تناولها والهدف من استخدامها، فمن الناحية اللغوية عُرفت الحوكمة بأنها: " عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد"(درويش،2007، 11)، وفي سياق آخر عُرفت الحوكمة وفق منظور إداري على أنها:" مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقي الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين"(أبو بكر، 2005، 7)، وفي التعليم عرفت بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقق المؤسسة التعليمية أهدافها"(المليجي، 2011، 54).

كما عرفتها(الحميدي،2017، 165) بأنها:" النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسة التعليمية في إطار مجموعة من الإجراءات والآليات والأنظمة التي يجب أن تتبعها الجامعات لتحقيق الانضباط والشفافية والعدالة بما يحقق أضل المنافع الممكنة لكافة أطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل"

يتضح مما سبق أن الحوكمة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمشاركة في اتخاذ القرار

10-2-مبادئ الحوكمة: تتضمن الحوكمة العديد من المبادئ أهمها:(المشاركة، سيادة حكم القانون، الشفافية، العدالة، المساواة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، التمكين)، **وفي هذا البحث تم تناول (الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة) كمبادئ للحوكمة وفق الآتي:**

10-2-1-المشاركة: " وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات وسيطة تمثل مصالحهم "(الحميدي،2017، 166) إن تدعيم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة الثانوية يخلق الانتماء لدى الأفراد نحو المدرسة ويزيد من إسهامهم في تطوير المدرسة الثانوية.

10-2-2-الشفافية: " والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسة " (المرجع السابق نفسه، 167)، إن المدرسة التي تقوم على الشفافية في التعامل تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الصائبة

10-2-3-المساءلة: " وهي قيام فرد بمساءلة آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه"(الطويل،2000، 230) فالغاية من المساءلة هو تحسين الأداء وتطويره عن طريق متابعة العاملين والإحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضة لهم لاستخدامها من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة.

10-2-4-العدالة: " وهي إدراك الموظف لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يُعامل بها من رئيسه بما قدمه من جهد في مجال عمله وما ترتب على ذلك من نتائج ومردودات"(سلطان،2006، 131)، إن تطبيق مبدأ العدالة يسهم في توفير مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس العاملين يرفع الروح المعنوية لديهم، ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل وينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم وعلى أداء المؤسسة.

10-3-الميزة التنافسية وأهدافها: عرفها(شلبي، 2018، 16) بأنها الطرق والآليات الجديدة التي تكتشفها المؤسسة بحيث تكون أكثر فعالية من الطرق التي يستخدمها المنافسون، ويصبح المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع والتفوق على منافسيها" كما عرفتها(حس،2018، 581):" بأنها قدرة المدرسة على تحقيق والحفاظ على الجودة التعليمية وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها بما يكسبها موارد متزايدة"، ويرى (السكر، 2013، 12) بأنها :" خاصية أو مجموعة خصائص تفوق للمؤسسة تنفرد بها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة".

وتسعى كل مدرسة لإيجاد ميزة تنافسية خاصة بها، إذ تسعى للوصول إلى عدد من الأهداف منها:" ضمان بقاء المدرسة وثباتها والاستمرار والتفوق على المدارس المنافسة لها، والحصول على ثقة الطلبة والمعلمين، وإيجاد سمعة حسنة وتكوين رؤية جديدة مستقبلية للمدرسة وتحديد الأهداف المنشودة، وتحقيق مخرجات تعليمية تتميز بالجودة والكفاءة العالية" (فرح،2015، 14)

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تمثل القاعدة الصلبة للمدرسة التي تمكنها من النمو والبقاء وتجعلها تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تحسين أدائها لتحقيق التجدد والتطور والتقدم، من خلال توفير نموذج مدرسي متميز يجذب أكبر عدد من الطلبة ويلبي احتياجاتهم ويقدم لهم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية.

10-4-تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية

إن تطبيق المدرسة الثانوية لمبادئ الحوكمة يضمن بقاءها ويساعدها في تحسين أدائها وأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق أهدافها ومواجهة التغييرات والتحديات التي قد تواجهها مما يعزز لديها الميزة التنافسية، لذلك لابد من وجود موارد متميزة لدى المدرسة كي تستطيع المنافسة بها ويجب أن تتحلى هذه الموارد بصفات تميزها عما يمتلكه المنافسون من حيث الندرة والقيمة وبعد توافر هذه الموارد يمكن للمدرسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأجل طويل.

يتضح مما سبق أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة الثانوية يمكن أن يحقق نتائج إيجابية مثل : سرعة إنجاز العمليات وتوفير الوقت والجهد إن مثل هذه النتائج ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من خلال متابعة المدرسة للتحسين المستمر في أداءها بشكل مستمر حتى تضمن تخفيف الإجراءات وبقاءها في القمة.

11-منهج البحث: اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنه " نوع من أنواع مناهج البحث العلمي والذي يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقياس مدى الارتباط بين هذه المتغيرات " (الشماس وميلاد، 2018، 64) وقد تم إعداد استبانتي مبادئ الحوكمة والميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب ومن ثم جُمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقشت وفُسرت في ضوء الأدب النظري السابق.

12-مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة والبالغ عددهم (221) مديراً ومديرة حسب إحصائيات مديرية التخطيط والإحصاء للعام الدراسي (2022- 2023)، وهو العام الذي طُبق فيه البحث، ولتحقيق أهداف البحث سحبت عينة عشوائية بسيطة تم التوصل إليها من خلال إتباع الخطوات الآتية: تحديد عدد مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة حماة والبالغ عددهم (221) مدرسة، أُعطيت المدارس أرقاماً بسيطة (1، 2، 3، 4....إلخ)، ثم تم تحديد نسبة سحب العينة من هذه المدارس بنسبة(42,9%)، ثم سحبت بالطريقة العشوائية عينة البحث وبلغت (95) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة، والجدول التالي يوضح خصائص مجتمع البحث وعينته.

الجدول رقم (1): عدد عينة البحث

متغير المؤهل العلمي	عدد العينة	النسبة من العينة
معهد أوإجازة	50	53%
دبلوم فأكثر	45	47%

13 -1-استبانة مبادئ الحوكمة: لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة(النجرس،2022) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من(31) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولدراسة الخصائص السيكومترية (الصدق- الثبات) للاستبانة مبادئ الحوكمة تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (30) مديراً ومديرة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

13-1-1-صدق استبانة مبادئ الحوكمة: للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة الفرات، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (31) عبارة.

الجدول رقم (2): العبارات التي تم تعديلها في استبانة مبادئ الحوكمة في ضوء آراء السادة المحكمين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تعمل المدرسة وفق سياسة واضحة للتعامل	تتبنى سياسة واضحة في التعامل مع جميع العاملين
أعمل وفق أسس تتسم بالموضوعية لتقييم العاملين	أقوم بتقييم أداء العاملين وفق أسس تتسم بالموضوعية
تشجع جميع الموجودين في المدرسة على المشاركة الإيجابية	أشجع كافة العاملين على المشاركة الإيجابية

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة مبادئ الحوكمة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات استبانة مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية له

المجالات	الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	0,733**	0,01
المساءلة	0,715**	0,01
العدالة	0,734**	0,01
المشاركة	0,720**	0,01

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة مبادئ الحوكمة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0،01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

13-1-2-ثبات استبانة مبادئ الحوكمة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

طريقة التجزئة النصفية: تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط سيبرمان براون (Spearman- Brown) بين معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية، والجدول (4) يوضح ذلك

طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة مبادئ الحوكمة والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول رقم (4): معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة مبادئ الحوكمة

مبادئ الحوكمة	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل جتمان للتجزئة النصفية
الدرجة الكلية	0,811	0,602	0,936	0,971

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة مبادئ الحوكمة بلغت (0,811)، أما معامل ثبات بالتجزئة النصفية فقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0,602)، وبعد التعديل بلغ (0,936)، وبلغ معامل جتمان للتجزئة النصفية (0,971)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة مبادئ الحوكمة تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

13-1-3-الصورة النهائية لاستبانة مبادئ الحوكمة: تَكَوَّنت استبانة مبادئ الحوكمة في صيغتها النهائية من (31) عبارة وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعْطَى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة(درجتان)، وقليلة جداً(درجة واحدة)، وقد تم تصميم الاستبانة الكترونياً باستخدام (Google Drive) وتوزيعها إلكترونياً لأفراد عينة البحث، بعد دراسة الخصائص السيكومترية لها.

13-2-استبانة الميزة التنافسية: لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة الميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة (الخوالدة، 2020)، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (21)عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولدراسة الخصائص السيكومترية (الصدق- الثبات) للاستبانة التميز الحوكمة تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (30) مديراً ومديرة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

13-2-1-صدق استبانة الميزة التنافسية: للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة الفرات لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (21) عبارة.

الجدول رقم (5): العبارات التي تم تعديلها في استبانة الميزة التنافسية في ضوء آراء السادة المحكمين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تعمل على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة لعمل المعلمين	تشجع المعلمين على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة
تنفيذ البرامج التدريبية من خلال مدربين ذوي خبرة	استقطاب مدربين بكفاءات عالية لتنفيذ البرامج التدريبية
تجهيز المدرسة بالأجهزة الذكية واستخدامها بالعملية التعليمية	توفير الغرف الصفية المجهزة بالأجهزة الذكية
زيادة وعي الطلبة بالمستجدات المعرفية والعلمية وتزويدهم بها	تزود الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الميزة التنافسية تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات استبانة الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية له

المجالات	الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الخدمات التعليمية	0,801**	0,01
الموارد المالية	0,725**	0,01
الموارد البشرية	0,798**	0,01

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة الميزة التنافسية مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0،01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

13-2-2-ثبات استبانة الميزة التنافسية: للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

طريقة التجزئة النصفية: تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط سيبرمان براون (Spearman- Brown) بين معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية، والجدول (7) يوضح ذلك

طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة الميزة التنافسية والجدول (7) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول رقم (7): معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة التميز المؤسسي

استبانة الميزة التنافسية	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل جتمان للتجزئة النصفية
الدرجة الكلية	0,815	0,501	0,711	0,801

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة الميزة التنافسية بلغت (0,815)، أما معامل ثبات بالتجزئة النصفية فقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0,501)، وبعد التعديل بلغ (0,711)، وبلغ معامل جتمان للتجزئة النصفية (0,801)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة الميزة التنافسية تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي

13-2-3-الصورة النهائية لاستبانة الميزة التنافسية: تَكَوَّنت استبانة الميزة التنافسية في صيغتها النهائية من (21) عبارة وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعْطَى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة(درجتان)، وقليلة جداً(درجة واحدة)، وقد تم تصميم الاستبانة الكترونياً باستخدام (Google Drive) وتوزيعها إلكترونياً لأفراد عينة البحث، بعد دراسة الخصائص السيكومترية لها.

14-الأساليب الإحصائية تم استخدام برنامج (Spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب إذ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار (T) للعينات المستقلة.

15-المعيار المعتمد في البحث: لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة (5-1= 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (5/4=0,80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي العدد 1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي

الجدول رقم (8): المعيار المعتمد في البحث

درجة التطبيق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
فئات المتوسط الحسابي الرتبي	أكبر من 4,20	3,40 إلى 19،4	2,60 إلى 39،3	1,80إلى 59،2	أقل من 1,80
النسبة المئوية	أكبر من 84%	68% إلى 83,9	52% إلى 67,9	36% إلى 51,9%	أقل من 36%

16-نتائج البحث ومناقشتها

16-1-السؤال الأول: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة، لتحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجالات استبانة مبادئ الحوكمة

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
الشفافية	11،3	321،0	%2،62	3	متوسطة
المساءلة	3,24	411،0	%64.8	2	متوسطة
العدالة	33،3	325،0	%66.6	1	متوسطة
المشاركة	01،3	458،0	%60.2	4	متوسطة
الاستبانة ككل	3,17	398،0	%63,4		متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة جاء بدرجة متوسطة، أما ترتيب مجالات استبانة مبادئ الحوكمة جاء وفق التالي: حصل المجال(العدالة)على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(33،3) وبدرجة متوسطة، يليه المجال(المساءلة) الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3,24) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال (الشفافية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3,11)، وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء المجال (المشاركة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ(3,01)، وبدرجة متوسطة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة(النجرس،2022)، ودراسة(عداد،2021)، ودراسة(الخضير،2018) إذ بينت نتائج هذه الدراسات أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بلغت درجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أدارة التعليم الثانوي هي إدارة مركزية فمديري المدارس يتقيدون بحرفية القوانين والتعليمات الصادرة من مديرية التربية أو وزارة التربية، فبعض مديري المدارس يتمسكون بالنمط التقليدي للإدارة نتيجة الخوف من التجديد أو نتيجة نقص الكفايات الإدارية لديهم، فأغلب مديري المدارس لا يحبذون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط المدرسية وذلك بسبب

رغبتهم بالاحتفاظ بالصلاحيات الكاملة لإدارة المدرسة فحسب اعتقادهم أن مهمة اتخاذ القرار من مهام مدير المدرسة فقط كونه أدرى بما يجري داخل المدرسة، كما أن أغلب الإدارات المدرسية لا تقوم بالإعلان عن الأنظمة والتشريعات التي تعمل وفقها مما يحد من الشفافية بالعمل، إضافةً إلى أنه لا يوجد آليات واضحة تنظم عمليات المساءلة داخل المدرسة هذه الأمور كلها تحد من تطبيق الحوكمة بأبعادها من العدالة والمساءلة والشفافية والمشاركة.

16-2-السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية، لتحديد مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستبانة الميزة التنافسية

استبانة الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
الاستبانة ككل	3,10	0,602	%62	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة بلغ درجة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره(3,10) ونسبة مئوية بلغت(62%)، اتفقت هذه مع نتيجة دراسة (الخوالدة،2020) التي بينت أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق بلغ درجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الوصول إلى الميزة التنافسية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات في المدرسة الثانوية، وبعض هذه المتطلبات تتطلب سنوات طويلة من العمل لتحقيقها كما أنها تتطلب جهداً شمولياً وجماعياً وتكلفة عالية من المدرسة، كما أن أغلب المدارس الثانوية تعاني من العديد من المشكلات نتيجة الأزمة التي سادت منذ عام 2011م،(نقص الكادر التعليمي، نقص التجهيزات في بعض المدارس مما ينعكس على جودة الخدمات التعليمية المقدمة) الأمر الذي انعكس على مستوى الميزة التنافسية فيها.

16-3-نتائج فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة ودرجاتهم على استبانة الميزة التنافسية والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (11): معامل ارتباط بيرسون بين درجتي أفراد عبنة البحث على استبانتي مبادئ الحوكمة والميزة التنافسية

مبادئ الحوكمة		الميزة التنافسية
		الدرجة الكلية
الدرجة الكلية	الارتباط	905،0**
	الدلالة	0,000
	القرار	دال

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت(00،0) وهي أصغر من (05،0) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث**

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كودانا (Godana,2019) التي بينت أن ممارسة الحوكمة له تأثير هام وإيجابي على أداء المدرسة الثانوية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تطبيق الحوكمة والعمل بمبادئها في إدارة المدرسة الثانوية يعمل على تحسين وتطوير أدائها ومساعدتها على بناء استراتيجية لضمان مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات في جو يسوده الاحترام المتبادل بينهم مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين الممارسات الإدارية وتحقيق العدالة والشفافية في كافة عملياتها، فلابد أن تكون المدرسة الثانوية أكثر شفافية وديمقراطية وأن تتمتع بالنزاهة والمعاملة العادلة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية محفزة على العمل وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة وتقدمها وتفردها للوصول إلى أعلى درجات التميز للمدرسة وإعلاء قدرتها على التنافس، لأنها تكون قد قدمت خدماتها التعليمية للمستفيدين بمستوى جودة عالية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد أو إجازة–دبلوم فأعلى) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (12) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
معهد أو إجازة	3,15	0,321	1,63	93	0,08	غير دالة
دبلوم فأعلى	3,19	0,567				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0,08) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعملون وفق أنظمة وقوانين تجعل ممارساتهم الإدارية لا تختلف فيما بينهم، إضافةً إلى خضوعهم لنفس ظروف العمل، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات السابقة مثل دراسة(النجرس، 2022)، ودراسة(عداد،2021) إذ بينت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة(الخضير،2018) إذ بينت وجود فروق في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة البكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد أو إجازة–دبلوم فأعلى) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (13) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على الميزة التنافسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
معهد أو إجازة	3,09	0,517	0,987	93	0,11	غير دالة
دبلوم فأعلى	3,12	0,622				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0,11) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لا يختلفون في آرائهم حول مستوى الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، فتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على الإجراءات والتعليمات والخطط الصادرة عن مديرية التربية أو وزارة التربية، ومديري المدارس مسؤولين عن تطبيق هذه القرارات والخطط.

17-المقترحات: في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها تقترح الباحثة الآتي:

17-1-تعزيز التعاون بين وزارة التربية وكليات التربية لوضع دليل خاص بمبادئ الحوكمة وتوفيره لجميع مديري المدارس وتدريبهم عليه.

17-2-تفعيل ممارسات المساءلة في المدرسة من خلال تقييم أداء العاملين بموضوعية وفق أسس وضوابط علمية ومهنية، وتوفير آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى الواردة للإدارة.

17-3-تفعيل مبدأ الشفافية في المدرسة من خلال توضيح جميع القرارات لكافة العاملين في المدرسة وتوضيح أليات العمل داخل المدرسة.

17-4-تفعيل مبدأ المشاركة بين الإدارة المدرسية العاملين في المدرسة من خلال إعداد مشاركتهم في صياغة خطط العمل.

17-5-تفعيل مبدأ العدالة من خلال تطبيق القوانين على الجميع دون تحيز واستثناءات، وتطبيق نظام عادل للحوافز حسب الجهد المبذول.

17-6-زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة هذه الصلاحيات بما يخدم العملية التعليمية وتحقيق مبادئ الحوكمة.

17-7-العمل على نشر ثقافة الميزة التنافسية وتطبيق نماذجها في المدارس الثانوية والإفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.

17-8-إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الحوكمة ومبادئها ودورها في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

المراجع

- إبراهيم، خالد.(2011).*حوكمة الإنترنت*. مصر: دار الفكر الجامعي.
- أبو الهيجاء ، محمد. (2017). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الاكاديمي وجودة المخرجات، *ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13 مارس.)
- أبو بكر، مصطفى.(2005). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، *ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية*. كلية التجارة في الإسكندرية.

- حبوش، محمد.(2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حبيشي، نسرين (2007). مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها، *مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية*، القاهرة، 26(114)،35-50.
- حسن، إيمان.(2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. العدد(19).ص-ص:575-598.
- الحميدي، إيمان.(2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية ببنها*. (110).ص-ص: 155-212.
- الخضير، محمد (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز التعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الخوالدة، فايز. (2020) واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 4(30).ص-ص:19-35.
- درويش، عدنان.(2007). حوكمة *الشركات ودور مجلس الإدارة* -دليل ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية
- الزطمة، محمد.(2016). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها، *رسالة ماجستير*، جامعة الأزهر. غزة.
- السكر، أحمد صالح (2013). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، *المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية*، 4(5).ص-ص: 17-40.
- سلطان، سوزان (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، 21(4)،127-158.
- سيد. رحاب(2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف- دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. *مجلة علم السعودية*. العدد(16).
- شلبي، أماني.(2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. *أطروحة دكتوراه*. جامعة المنصورة. القاهرة.
- الشماس، عيسى، وميلاد، محمود.(2018) . *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. منشورات جامعة دمشق. دمشق.
- الطويل، هاني.(2000). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*. الأردن: دار وائل للنشر.
- عداد، علي.(2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية.39(3)،1-20.
- عطوة، محمد.(2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. 2(79).ص-ص: 449-532.
- علي، عبد الوهاب، وشحاته، شحاته.(2007). *مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*. اسكندرية: الدار الجامعية.
- العواد، ياسين.(2015). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *رسالة دكتوراه*. كلية التربية. جامعة دمشق. دمشق.

- فرح، مها.(2015). دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في دعم الميزات التنافسية للمنشآت –دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم. *رسالة ماجستير*. جامعة النيلين. السودان.
- المليجي، رضا.(2011). *جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية*. القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع.
- النجرس، صالح.(2022). واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطويرها. *أطروحة دكتوراه*. كلية التربية. جامعة دمشق.

المراجع الأجنبية

1. Godana,V(2019)Effects of Governance practices on academic performance among selected public secondary schools in Meru county. *Doctoral dissertation*.
2. Governance Governance Islamic Private Vocational School in Medan. *In Journal of International Conference Proceedings* (Vol. 2, No. 3,. 372-378.
3. Hanum, Z., Muda, I., Bukit, R., & Muhyarsyah, M. (2020). Implementation of Good University
4. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business research*, 94, 320-334
5. Porter,M.(1995).Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*.p-p:97-118.