الجمهورية اليمنية
جامعة إب / كلية التربية
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم الأصول والإدارة التربوية
برنامج الدكتوراه

دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية

إعداد الطالب:

خالد حمود العزب

إشـــــراف:

أ. د/ نبيل العفيري

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨ م

ملخص الورقة

هدفت الورقة العلمية الى التعرف على مفهوم الشراكة واهميتها ومقتضياتها ودورها كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ولتحقيق هذه الاهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واطلع على العديد من الدراسات والمراجع في نفس المجال، وتوصلت الورقة الى العديد من الاستنتاجات يمكن تلخيصه ابرزها بما يلي:-

١. مفهوم الشراكة برز بقوة في السنوات الاخيرة من القرن العشرين وهو يختلف تماماً عن مفاهيم اخرى قريبة منه مثل التكامل، التعاون، التنسيق، التحالف، التوأمة، الاتحاد، التشبيك والمشاركة، وهو مفهوم يركز على الاتجاه الاقتصادي وخفض التكاليف ويخدم اهداف تنموية.
٢. الشراكة هي ناتج توجهات سريعة ومتلاحقة في أسواق العمل أدت إلى ظهور أعمال تتطلب مهارات مهنية معينة، تستلزم تنمية المهارات المهنية وتجديدها، وهو ما جعل الأخذ بالشراكة مطلباً استراتيجياً لمواكبة التطورات المضطردة في سوق العمل.

Abstract

The paper aimed to identify the concept of partnership and its importance, requirements and its rule as a strategic input to achieve the competitive advantage of educational institutions. To achieve these objectives, the researcher used the analytical descriptive approach and checked many studies and references in the same field. The paper reached to several conclusions that can be summarized as follows:-

- The concept of partnership emerged strongly in the last years of the twentieth century and is quite different from other concepts close to it, such as integration, cooperation, coordination, alliance, twinning, union, networking and participation, a concept that focuses on economic aspects and reduces costs and supports development goals.
- Partnership is the product of rapid and rapid changes in labor markets, which requires high skills to cover the needs of the market. Which requires the development and renewal of professional skills, which made the partnership as strategic requirement to keep pace with developments in the labor market.

اولاً: المقدمة

يعيش العالم الآن عصراً تختلف سماته ومعاييره عن كل العصور التي سبقته، ولعل من اهم الملامح التي يتميز بها: اختفاء المؤسسة الخارقة، وضمور الاتجاهات الداعية للتفرد، في ظل تحديات عالمية كبيرة تعلو على القدرات الفردية، الأمر الذي جعل للشراكة معنى أصيلاً نابعاً من احتياج حقيقي؛ في عالم متطور ويكشف كل يوم عن الجديد، يحكم على المؤسسات المنغلقة والغير متعاونة بالجمود والضمور والتراجع.

لقد اتجه العالم كله الى الشراكات من اجل انجاز القضايا الكبرى، واصبحت فكرة الشراكة فكرة ملهمة للكثير من المؤسسات بمختلف مجالاتها وتخصصاتها، واصبحت الحكومات والمجتمعات المعاصرة تُولي أهمية كبرى للشراكة كعامل هام في عملية النمو والتطور في مجالات الحياة المختلفة ومنها المجال التربوي. فمنذ أواسط الثمانينات، بدأت الشراكة تبرز وتتسع لتشمل قطاعات من مجال التربية والتعليم في بعض الدول الأمريكية (ككندا والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص) قبل أن ينتقل إلى العديد من الدول الأوروبية مثل إسبانيا وفرنسا (Lorcerie F. 1991).

وقد اقترن ظهور نظام الشراكة، بالعديد من التحولات التي شهدها عالمنا المعاصر في جميع الميادين وانبثقت عنها بعض الميزات امن ابرزها: الميزة التنافسية وانفتاح المؤسسات على محيطها. ولم تكن المؤسسات التربوية والتعليمية بمنأى عن هذا التوجه، فهي تمتلك من الفاعلية والأهمية ما يجعل الحكومات والمجتمعات المحلية تركن إليها كاستثمار بشري وتنمية وطنية مستقبلية واعدة ولعل ذلك ما ذهب إليه ديفز (Davies, 2000) عندما أشار إلى أن "العلاقة القائمة بين المدارس والأسر والمؤسسات والهيئات المجتمعية على اختلاف أشكالها تشكّل مجموعة من مجالات التأثير المتداخلة، وهي تمثل الوحدات الاجتماعية الأساسية الأكثر فاعلية".

إن تطبيق الشراكة التعليمية بأنواعها (الداخلية والخارجية) ستعمل بالتأكيد على تأسيس توازنات وقواعد متكافئة في التنافس من اجل الوصول الى انتاج خدمات تعليمية مميزة، وهذا قد يكون بين مؤسستين او اكثر وتتدرج في إطار مشاريع تطوير تلك المؤسسات وتحديثها. ويقتضي نظام الشراكة أن

تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى المتعاونة وأن تبقى العلاقة التنافسية مهنية وفي اطار تجويد الخدمة التعليمية، ويتوسع الى التنافس في تحديث وتطوير التشريعات واللوائح والانظمة والهياكل وغيرها (L.P.Jouvenet, 1993).

إن الشراكة التعليمية تُعدّ من أهم متطلبات التربية الحديثة، ومن أهم دعائم انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها، وانفتاحها على التجارب التعليمية الأخرى والاستفادة من كافة الموارد المتاحة بقصد إصلاح وتطوير النظام التعليمي داخل المؤسسة وتجويده، ويؤيد ذلك نتائج العديد من التجارب التي أثبتت نجاح المشاركة المجتمعية (على سبيل المثال) في الإصلاح التعليمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرص للمجتمع ومؤسساته للمساهمة والمشاركة في تطوير العمل التربوي التعليمي، (الشرعي،٢٠٠٧: ١٢).

ولقد كانت هناك بعض التجارب والمحاولات العربية الجيدة في بناء شراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع المدني ممثلا بمنظمات المجتمع المدني المهتمة بالتعليم، حيث شاركت اليمن في تأسيس الائتلاف اليمني للتعليم للجميع تفعيلاً لتوصيات الحملة العربية للتعليم للجميع المنبثقة عن مؤتمر صنعاء في ايار ٢٠٠٩، شارك في تأسيس الائتلاف ٥٧ من المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني على رأسها نقابات الممثلة للمعلمين (موقع الائتلاف، http://www.arabcampaignforeducation.org/page-129-ar.html). وهي وإن كانت تجربة جيدة الا انها لم ترقى لكي تحقق المفهوم الاشمل والاستراتيجي للشراكة المنشودة التي تهدف الى تقوية المؤسسات التعليمية لتكون قادرة على المنافسة، واقتصر هذا الائتلاف فقط على اقامة المؤتمرات والفعاليات التي تناقش بعض قضايا التعليم وليس كلها.

ثانياً: المشكلة

تكمن المشكلة في وجود ضعف في توجهات المؤسسات التعليمية تجاه بناء الشراكات بأنواعها (الداخلية والخارجية) ووجود قصور في معرفة تلك المؤسسات لدور الشراكة التعليمية واهميتها كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

مضت المؤسسات التعليمية في مسيرتها غير مدركة لأهمية إقامة وبناء الشراكات ومدى انعكاسها على تطوير اداء تلك المؤسسات وتجويد مخرجاتها وضمان استمراريتها بما يمكنها من المنافسة، وقد انطلقت بعض المؤسسات التعليمية للمنافسة في السوق دون ان تكون مهيئة لذلك او تمتلك مقومات المنافسة مع الاخرين، وغاب عنها اهمية الشراكة لتعزيز قدراتها ونقاط قوتها وامكانياتها لتنافس بجدارة في تقديم خدمة تعليمية مميزة وجاذبة ومنافسة.

ومعظم المحاولات التي قامت بها بعض المؤسسات التعليمية في مجال ايجاد شراكات كانت محاولات ضعيفة لأنها اتصفت بكونها مؤقتة او اضطرارية، واغلبها كانت شراكات داخلية بينية داخل المنظومة التعليمية نفسها. كما أن المؤسسات التعليمية (الجامعات كمثال) لم تفتح مجال اوسع لشراكات مع مختلف القطاعات الاخرى في المجتمع مثل مؤسسات سوق العمل، وهو ما وصفته العديد من الدراسات الحديثة بانه دون المستوى المطلوب (العفيري،٢٠١٠: ١٤٦).

هذا الوضع الملحوظ ناتج عن ضعف المعرفة بمفهوم الشراكة ومتطلباتها واهميتها، والقصور في معرفة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وهو ما غيّبَ المعرفة بالدور الهام للشراكة في ايجاد مقومات تنافسية قوية تواكب متطلبات سوق العمل وتواكب تطورات القدرات للأنظمة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتحدد سؤال الورقة العلمية فيما يلي:

- **ما دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية؟**

ثالثاً: الاهداف

- معرفة مفهوم الشراكة ومتطلباتها.
- معرفة اهمية الشراكة للمؤسسات التعليمية.
- معرفة طبيعة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- معرفة دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

رابعاً: الاهمية

تكمن اهمية الورقة العلمية في التالي:

١- تقدم الورقة العلمية عرضاً نظرياً يزود المؤسسات التعليمية بمفهوم الشراكة واهميتها ودورها في تقوية تلك المؤسسات واستمراريتها، مما قد يعزز قناعات القيادات في المؤسسات التعليمية في التوجه نحو بناء شراكات استراتيجية.

٢- تقدم الورقة العلمية توضيحاً حول الشراكة كمدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات التعليمية.

خامساً: الحدود

الحد الموضوعي: يقتصر البحث الحالي على معرفة دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

سادساً: المصطلحات

الشراكة:

- تُعرف الشراكة بأنها: المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الاطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الاهداف، لذلك فهي علاقة بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض والاستعداد لتحمل المسؤوليات من خلال توزيع دقيق للمهام (رستم، ١٩٩٩:٩٥).

ويعرفها الباحث بأنها: بناء علاقة بين مؤسستين تعليميتين او أكثر أو بين مؤسسة تعليمية ومؤسسات من قطاعات أخرى مثل القطاع الخاص او منظمات المجتمع المدني، وتقوم على الاتفاق على أهداف مشتركة بين طرفي الشراكة يسعى الجميع لتحقيقها، وتتكامل خبرات الشركاء وامكاناتهم لتقوية مدخلات ومكونات المؤسسة التعليمية لتكون قادرة على المنافسة وتجويد المخرجات التعليمية.

الميزة التنافسية:

- تعرف الميزة التنافسية بأنها: أداء المنظمة لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية وبشكل يجعلها متفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم ويمكن ان تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن اذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة (العاني، ٢٠٠٤: ٨١).

ويعرفها الباحث بأنها: قدرة المؤسسات التعليمية على تطوير وتجويد مدخلاتها وعملياتها لتحقيق مخرجات قوية بما يمكنها من التفوق على المؤسسات التعليمية المماثلة لها ومواكبة التغيير والتطور في المحيط الخارجي، وتلبية احتياجات سوق العمل وضمان الاستمرارية.

المؤسسة التعليمية:

- تعرف المؤسسة التعليمية بأنها: مؤسسة عمومية اجتماعية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتخضع لقواعد والقواعد الادارية المعمول بها في مؤسسات التعليم العمومية، تنشأ بموجب القانون والتشريعات الخاصة بقطاع التعليم (زرهوني، ١٩٩١: ١١).

ويعرفها الباحث بأنها: عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعيّة مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليميّة، وتتكون هذه المؤسسة التعليميّة من أعضاء الهيئة التدريسيّة أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإداريّة فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنيّة معيّنة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليميّة، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليميّة مثل رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات.

سابعاً: الدراسات السابقة

دراسة (شتوي، ٢٠٠٥):

هدفت الدراسة الى تحديد اسباب ضعف الشراكة بين المؤسسة الجامعية ومؤسسات القطاع الخاص، واقتراح سبل التطوير التي يجب ان تقوم بها الجامعة من جانب، ومؤسسات القطاع الخاص من جانب اخر لتفعيل الشراكة بينهما، وتحديد عدد من الاليات التي يجب ان تقوم بها الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص من اجل تفعيل الشراكة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها:

- اهم النتائج المتعلقة بمحور اسباب ضعف الشراكة: الافتقار الى تخطيط برامج الشراكة بين الجامعة كمؤسسة تعليمية والقطاع الخاص، وعدم وجود سياسات مكتوبة تشجع الشراكة بينهما، وعدم وجود تشخيص دقيق لاحتياجات كل من الجامعة والقطاع الخاص.
- اهم النتائج المتعلقة بمحور اليات تفعيل الشراكة: بناء استراتيجيات بعيدة المدى لنقل التقنية وتوطينها بين القطاعين، والعمل على وضع رؤية وتوجهات استراتيجية للشراكة بينهما.

دراسة (العفيري، ٢٠١٠):

هدفت الدراسة الى معرفة الواقع والاهمية المستقبلية لتطبيق الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، واقتراح استراتيجية لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها:

- توجد فجوة بين الجامعات اليمنية كمؤسسات تعليمية ومؤسسات سوق العمل لغياب الشراكة بينهما، وان المؤسسات التعليمية ممثلةً بالجامعات ما زالت تعيش في ابراجها العاجية منعزلة عما يحيط بها من انشطة تنموية.
- عدم وجود اليات وقنوات اتصال منظمة ومتفق عليها بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل.

ثامناً: الاطار النظري

١. الشراكة

سوف يتناول الباحث الشراكة من حيث المفهوم والمبادئ والانواع والمتطلبات، وهي كالآتي:

مفهوم الشراكة:

الشراكة في اللغة تعني التعاون والتشارك والتفاعل التواصلي وتآزر الشركاء من اثنين أو أكثر. ويقال شاركتُ فلاناً في الشيء، اذا صرتُ شريكه، وأشركت فلاناً اذا جعلته شريكا لك، (بن زكريا، ١٩٧٩).

والشراكة مفهوم برز بقوة في السنوات الاخيرة من القرن العشرين وهو يختلف تماماً عن مفاهيم اخرى قريبة منه مثل التكامل، التعاون، التنسيق، التحالف، التوأمة، الاتحاد، التشبيك والمشاركة، وقد تم تعريف الشراكة في الكثير من الدراسات من اتجاهات متعددة ابرزها الاتجاه الاقتصادي، كما عرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأوروبي بأنها: "أداة اقتصادية مرنة وديناميكية والتي يمكن استعمالها لتحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كالتنمية المستدامة والتشغيل"، (الرشيد، ٢٠٠٦). وعُرفت الشراكة بأنها: "مؤسستان او اكثر تتفقان على اعداد وتطوير استراتيجية طويلة الاجل بغرض قيادة السوق في سلعة او خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة، المتاحة لأحد الطرفين او لكل منها"، (بلعور، ٢٠٠٤: ١٨).

وقد عُرفت الشراكة ضمن اتجاهات اخرى بتعاريف متعددة ففي الاتجاه القانوني عُرِّفت بانها: "عقود إدارية تتعهد بموجبها اطراف الشراكة لتحقيق الاهداف المنشودة والمشتركة في مدة زمنية معروفة ووفق اليات متفق عليها"، (بوعشيق، ٢٠٠٩).

وفي الميدان التربوي التعليمي، فإن الشراكة عبارة عن تعاون مشترك بين أطراف تعليمية وأطراف أخرى سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية أومن خارجها تجمعهم مشاريع تعليمية مشتركة، الغاية منها تحقيق التواصل المؤسسي والمهني والاكاديمي بين المتشاركين أو التشارك من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الاوضاع أو العوائق أو المشاكل التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة. وفي المجال التربوي التعليمي فإن مختلف التعريفات لمصطلح الشراكة –وكلها حديثة نسبيا– تحدد الشروط الدنيا التي تميز الشراكة عن غيرها من أشكال التعاون. تلك الشروط التي تلتقي كلها عند فكرة انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع؛ بحيث يُهيأ المجال لتقديم خدمات من طرف متدخلين من خارج المؤسسة وتقديم المساعدات من الممولين وإقامة علاقات تبادل واتصال في إطار شبكات وبُنْيات مرنة. كما يسمح للمؤسسة التعليمية بالتفاوض وإبرام اتفاقيات بينها وبين أطراف أخرى معترف بها ولها سلطة القرار.

من وجهة نظر الباحث فان الشراكة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء. وان لها أركاناً أهمها:

١- وجود جهتين -على الأقل- مستقلتين عن بعضهما قانونياً.
٢- وجود حدود دنيا من الأهداف والمصالح المشتركة التي لا يمكن أن تنجزها كل جهة بصورة منفردة إنجازاً مرضياً.
٣- وجود صيغة اتفاقية تخوّل لهذا التعاون الاستمرار بطريقة آمنة.

مبادئ الشراكة ومقتضياتها:

حسب سماحة (٢٠٠٣) فهناك عدة مبادئ يجب توفرها بين الشركاء وهي الالتزام والاستمرارية والشفافية:

❖ **الالتزام والتعهد**

وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ مختلف جوانب الشراكة وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ضل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

❖ **الاستمرارية**

غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير السياسات لتلك المؤسسات او تتغير سياسات الدول او بعض الظروف الاقتصادية والسياسية المؤثرة وهو ما يؤدي بدوره الى بروز احتمالية انتهاء تلك الشراكة او توقفها، ولذا كان من اللازم التفكير المسبق بعنصر الاستمرارية والجوانب التي تقويه مع مرور الزمن وكذلك وضع التوقعات للاحتمالات السيئة وتحديد البدائل للتعامل معها وفق متطلبات الموقف.

❖ **الشفافية**

وتعنى التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

ومن مقتضيات نظام الشراكة أن تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى الشريكة، فيما يتعلق مثلا، بالتشريعات و اللوائح التنظيمية وباستعمالات الزمن والمقررات الدراسية وخبرة المدرسين والهياكل التعليمية الموجودة، كما تقتضي أن تقدم كل مؤسسة دعماً للمؤسسات الأخرى، كأن تضع رهن إشارتها مختلف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وأن تنفتح كل مؤسسة على الأخرى في اتجاه الانفتاح على المحيط

الاقتصادي و الاجتماعي، (سنهجي، د.ت، ٢٣). وبالتالي فإن نظام الشراكة عموماً **تقتضي** التعاون بين الأطراف المعنية **وتقتضي** ممارسة أنشطة مشتركة وتبادل المساعدات، والانفتاح على الآخر مع احترام خصوصياته.

ومن وجهة نظر الباحث وخبرته فإنه لكي تكون هناك شراكة ناجحة وخصوصاً في المؤسسات التعليمية فلابد من توفر مجموعة من المبادئ او ما يمكن تسميتها قواعد اساسية ومواثيق اخلاقية، تتلخص فيما يلي:

- أن تقوم كافة مشاريع وبرامج الشراكة على اساس تحقيق الاهداف التعليمية؛
- أثناء الانفتاح على المحيط، لا يجوز إعطاء الأولوية لطرف على حساب الآخر، فتنوع الشركاء وتعددهم يجعل الجهود تتكامل والطاقات تتساند؛
- دعم التجارب الناجحة، والبحث عن أخرى من خلال بناء علاقات مع شركاء خارجيين وتنظيم لقاءات للتفكير والتشاور والنقاش المفتوح حول هذه المسألة داخل المؤسسة التعليمية؛
- تحديد المعايير المؤسسية اللازمة لنجاح عملية الشراكة. وتصويب العملية التشاركية للبحث عن حلول لبعض المشاكل التعليمية والاجتماعية.

أنواع الشراكة

هناك نوعين من الشراكات التي يمكن أن تعقدها أي مؤسسة وينطبق ذلك على المؤسسة التعليمية، وهي على الشكل التالي: (حمداوي، ٢٠٠٦: ٣٣).

أ- **شراكة داخلية:** وتشمل نوعين من الشراكات الداخلية:

- **الشراكة داخل المؤسسة التعليمية الواحدة:** وهي شراكة يساهم فيها الفاعلون الداخليون الذين ينتمون إلى المؤسسة التعليمية كالتلاميذ والأساتذة والإدارة التعليمية وجمعيات الآباء عن طريق اقتراح مشاريع تعليمية واجتماعية وبيئية وثقافية وفنية ورياضية والتي تهم المؤسسة أو مؤسستين فأكثر كمشروع دعم التلاميذ معرفيا ومنهجيا والتكوين الإعلامي لفائدة الأساتذة والتلاميذ ورجال لإدارة، وتدريس اللغات الأجنبية... أو كمثال الشراكة الداخلية بين مختلف كليات الجامعة.
- **الشراكة بين مؤسستين تعليميتين أو أكثر:** وهي شراكة تجمع بين مؤسستين تعليميتين مستقلتين عن بعضهما كالشراكة بين جامعتين او اكثر والشراكة بين مدرستين أو أكثر، وفي هذا النوع من الشراكة تقوم المؤسسات التعليمية الشريكة بعمليات دمج او تعزيز للقدرات والامكانات وتتعاون فيما

بينها لسد الفجوات ومعالجة الثغرات والاستفادة من امكانات وخبرات كل شريك للوصول الى تجويد الخدمة التعليمية والمنافسة بجدارة في السوق.

ب – **شراكة خارجية:** وتشمل نوعين من الشراكات الخارجية:

- **الشراكة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات من البيئة المحيطة:** وهنا نستحضر انفتاح المؤسسة على محيطها السوسيو– اقتصادي من خلال خلق شراكات مع مكونات المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات سوق العمل والقطاع الخاص والمؤسسات التنموية. وهذا النوع من الشراكة يمثل اهمية بالغة لأنه يزود المؤسسة التعليمية بخبرات وامكانات من محيطها الخارجي قد لا تكون موجودة في البيئة التعليمية نفسها، وقد سجلت بعض المؤسسات التعليمية نجاحاً كبيراً بسبب شراكتها مع القطاع الخاص وهناك العديد من الامثلة عربياً ويمنياً مثل جامعة السعيد المرتبطة بشراكة مهنية وتمويلية بمجموعة هائل سعيد انعم التجارية.
- **الشراكة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات دولية:** وتتمثل في الشراكات التي يمكن ان تقوم بها المؤسسة التعليمية مع مؤسسات خارجية (خارج البلد المتواجدة فيه) سواء كانت تعليمية او غير تعليمية، حيث تعقد المؤسسات التعليمية شراكات مع مؤسسات أو أطراف عربية أو أجنبية بقصد تبادل الزيارات والخبرات والتجارب وفي إطار المساعي لبناء القدرات الفنية والادارية وتعزيز الموارد بهدف تجويد الخدمة التعليمية والمنافسة بجدارة في السوق.

متطلبات الشراكة وشروطها

حتى يتحقق النجاح للشراكة بين مؤسستين أو أكثر على المستوى الداخلي او الخارجي، سواءً كان اطراف الشراكة تنتمي الى المجال التعليمي او كان احد تلك الاطراف من مجالٍ او حقلٍ آخر، فانه لا بدّ من توفر متطلبات واشتراطات لنجاح تلك الشراكة، ومن هذه المتطلبات:

أ– المنفعة المتبادلة: وذلك من خلال استثمار التسهيلات المتاحة والتجهيزات المتوفرة في سوق العمل الإنتاجي والخدمي من أجل تدريب تلاميذ التعليم والتدريب المهني، مع مراعاة عدم التأثر السلبي على كفاءتها الإنتاجية.

ب– التطوير: تطوير فلسفة وسياسات وأهداف التعليم والتدريب المهني بشكل يؤمن ارتباطه مع فلسفة وسياسات وأهداف قطاع سوق العمل.

ت– الشمولية: وذلك من خلال شمولية التخطيط باعتماد منهجيات علمية تجمع الواقع والمستقبل، وبخاصة في مجال البرامج والمناهج التدريبية.

ث- المرونـة: وهـي أن تطـور مؤسسـات التعليم والتـدريب المهنـي بمـا يـؤمن اتسـامها بالمرونـة والقـدرة علـى التكيف مع احتياجات سوق العمل.

ج- خدمة المجتمـع: وضـع الإمكانـات التعليميـة والتدريبيـة المتوافرة فـي مؤسسـات التعليم بأنواعه ومنها التعليم الفنـي والتدريب المهنـي فـي خدمـة المجتمـع المحلـي، وبذلك يتـاح لقطـاع سوق العمل استخدامها بطريقة فاعلة في التدريب والتأهيل بشرط تحقيق العائد الإيجابي للقطاعين.

ح- التجديـد: إدخـال أنمـاط ومسـارات تعليميـة وتدريبيـة جديـدة تسـمح بـالجمع بـين العمـل والتعليـم (العـاني وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٩ – ٣٠).

خ- تفعيـل الهياكـل والأجهـزة الإداريـة والتمويليـة للقطـاعين وتمكينهم مـن ممارسـة اختصاصـاتهم، (الخـولاني، ١٩٩٩ :٣٨).

د- وحدة التنسيق و التكامل: وهي أن تكون هناك منظومة تعمل على توحيد جهة الإشراف على كافة برامج ومستويات التعليم الفني والتدريب المهني ، بما يحقق استراتيجيات وسياسات التنمية الشاملة ،(العزير،٢٠١٠ ، ٢٠١).

ذ- الثقـة المتبادلـة: وذلك من خـلال الممارسـات التعاونيـة والمتبادلـة والمؤديـة إلـى الحفز ، تعويضـا لجوانـب القصور، والتي تؤمن وتؤدي إلى التجديد والتحديث في الإعداد للخطط والبرامج، (سليم ، ٢٠٠٥ :٣٧).

كما انه لإيجاد شراكة فاعلة فهناك اهمية كبيرة لتوفر بعض الاشتراطات مثل:

- تشخيص حاجات القطاعات الاقتصادية من المهارات والخبرات، ويمكن القيام بها عن طريق تبادل المعلومات والقيام بدراسات مشتركة لتحديد النشاطات الاقتصادية المرغوب في توفير المهارات لها.
- إعداد مناهج التعليم بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع، ويشارك قطاع سوق العمل في هذه العملية عن طريق العاملين ممن يجيدون المهن المستهدفة ورؤسائهم كما يتم تزويد الفرق المشتركة بالتوجهات العالمية في هذا المجال.
- المشاركة في تقييم مكتسبات ونتائج الشراكة وضمان الاشراف والمتابعة المستمرة من خلال لجان متخصصة (التومي ، ٢٠٠٩ :١٦).
- ضمان نظام منح الشهادات سواءً من جانب الوزارة المعنية أم من جانب مجتمع المستثمرين ورجال الأعمال المعنيين واعتمادها من هيئة مستقلة لاعتماد وضمان الجودة.
- العمل التشاركي وليس في معزل عن الأنشطة الأخرى ذات الصلة، بل يجب أن يكون هناك حوار دائم وتنسيق مع الجهات الأخرى المعنية والمسئولة.

- إرساء قواعد نظام قوي وعملي ومرن في نفس الوقت، مدفوع باحتياجات قطاع سوق العمل، يقوم على أساس طرق منهجية وواقعية لتطوير وتنفيذ المستويات القياسية من خلال مؤسسات التعليم بمستوياته وأنواعه المختلفة، **ومن ذلك تطويع المناهج التعليمية لكي تغطي احتياجات سوق العمل وتلبي متطلبات المجتمع.**
- الاستجابة للطلبات والاحتياجات التي يتم تقديمها على المستويين القطاعي (sectorial) والإقليمي (regional) ، طالما كانت الشروط اللازمة متوفرة بالقطاعات الرئيسية (على، ٢٠٠٩ :٢٦).

٢. اهمية الشراكة للمؤسسات التعليمية

إن القرن الحادي والعشرين اظهر فرضيةً مؤداها أن مشكلات الإنسان المعاصرة تجاوزت إطار الحكومات إلى نوع من الشراكة بين الجهود الحكومية والمهنية وبين القطاعات العامة والاهلية، أي اصبح الحديث عن جهود مشتركة بين أكثر من طرف.

وعليه فقد أحدث التقدم العلمي والتكنولوجي تغيرات جوهرية، وطبيعة المهن في معظم المجتمعات، إذ تغيرت أنماط العمل والإنتاج، واختلفت نوعية المهن ، كما شهدت المجتمعات في بداية الألفية الثالثة الانتقال من عصر الصناعة الذي يعتمد على رأس المال إلى عصر المعلومات الذي يعتمد على المعرفة، مما أدى إلى حدوث تحولات كبرى في حياة المجتمعات، (محمود وأحمد، ٢٠٠٦ :١٨١- ١٨٩).

لذا غدت الشراكة موضوعاً محورياً في المؤتمرات والندوات العالمية والإقليمية والعربية، ولا نبالغ إذا قلنا بأن الموائمة تعتبر قضية جوهرية للمخططين الاستراتيجيين، كونها تحمل في طياتها الوسيلة الرئيسية لتطور وتقدم المجتمعات، لأنها تعني المرونة وفق المستجدات والمتغيرات وتعني التوافق مع كل حديث وفي ظل التغيرات (صالح، ٢٠١١ :٣٤).

ومهما كانت الشراكة ومستواها فإنها تعتبر مفيدة لجميع الاطراف في المؤسسات التعليمية، حيث تزيد مهارات المخرجات التعليمية وتساعدها في إيجاد فرص عمل أفضل بعد تخرجها في حين يستفيد اصحاب العمل في ايجاد قوى عاملة مؤهله ومدربة تساعد في زيادة إنتاجيتهم، اما المؤسسة التعليمية فتستفيد في إثراء مناهجها وتضمينها آخر وأحدث المعلومات، وهي بالتالي تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها كما خطط لها تماما (المجالي ، ٢٠١١ ،).

بل إن الشراكة إنما تدل على فعالية وكفاءة النظام التعليمي من جهة ومدى ملاءمة سوق العمل لهذه الكفاءة من جهة أخرى، بمعنى أن الشراكة هي محك لتقييم أداء الطرفين (Park , 2005 , p5).

إن عملية الشراكة مطلباً ملحاً يستدعي الإسراع في تنفيذه، وتحويله إلى واقع ملموس، لما تحققه من منافع اجتماعية واقتصادية وتعليمية (السلطان ، ١٩٩٨ :٩)، ومحوراً فاعلاً في نمو الاقتصاد الوطني

والقـومي وازدهارهمـا (حبيـب ، ٢٠٠٧، ٢٦)، حيـث يـتم فيهـا إشـراك مختلـف الفـاعلين الاقتصـاديين والاجتماعيين والتربويين، وتوزيع السلطة والمسئولية فيما بينهم داخل النسق الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي، السياسـي، كمـا أن الشـراكة تـؤدي أدواراً مهمـةً وحيويـة فـي عمليـة التنميـة ، ناهيـك علـى أن الشـراكة أصـبحت مطلباً لـه مبرراته الموضـوعية المتمثلـة في تراجـع لدور الدولـة من دورها الكامل في تحريك مسار التنمية في ظل الظروف العالمية الراهنة ، ولا سيما في الدول النامية ، ومن ثم فإن الشراكة تمثل أحد أهم الحلول الناجحة لحشد الجهود المختلفة وتكاملها لمواجهة مختلف المشكلات التنموية، والاجتماعية والتي من أبرزها ما يتعلق بارتفاع معدل البطالة وتفشيها بأشكالها المختلفة، وزيادة تراكم العاطلين عن العمل خاصة من خريجي المعاهد الفنيـة والتقنيـة، والمشـكلات المتعلقـة بتأهيـل وتطـوير مهـارات القوى البشـرية، كمـا أن الشـراكة تسـهم فـي زيـادة فرص التشـغيل مـع زيـادة أجورها ، وتعـالج شـحة الإنفاق ، وتوسـع مجـالات التدريب المهنـي ، وصـولاً لتـوفير احتياجات سوق العمل الفعلية من المهن والتخصصات المختلفة ، (العريقي ، ٢٠١١ :٨).

كما أن إقامة شراكة استراتيجية داخلية وخارجية يقود إلى نتائج مرجوة من أبرزها، (المجالي،٢٠١٠ :٥٧):

- الاستفادة القصوى من المصروفات المالية والنفقات المرصودة للعملية التعليمية.
- إيجاد فرص عمل حقيقية لمخرجات المؤسسات التعليمية.
- التأثر المباشر باحتياجات سوق العمل من خلال وجود نظام مرن يلبي احتياجات سوق العمل.
- المساهمة الفعالة في تنفيذ خطط التنمية.
- زيادة القدرة التنافسية في سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية.
- اجتذاب الاستثمارات الجديدة التي تخلق المزيد من فرص العمل مما يؤدي إلى زيادة مستوى الدخل.
- الشراكة تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للمنشآت التعليمية والتدريبية والتجهيزات الموجودة.
- كمـا إن الشـراكة الخارجيـة تلبـي احتياجـات سـوق العمـل مـن الكـوادر المدربـة وفقـاً للمعـايير والمواصـفات المطلوبة تواكباً واستجابةً لمتطلبات الكم والكيف (مزارق ، ٢٠١٢ :٥٥).

إلـى جانـب ذلـك فـإن الشـراكة تـؤدي إلـى تطـوير مؤسسـات التعلـيم الفنـي والمهنـي، وبالتـالي تطـوير مخرجاته، مما يؤدي إلى تجنيب قطاع سوق العمل من الاعتماد على أسلوب الفن الإنتاجي أو الإنتاج كثيف رأس المـال، ومـن خـلال الاعتمـاد علـى الآلـة، وكـذلك يجنبـه استقدام الكـوادر الأجنبيـة، وتكاليفها الباهظـة من العملات الصعبة وذهابها إلى الخارج، ناهيك عن التشوهات الاقتصادية جراء ذلك، وهذا بدوره ينذر بمخاطر صعبة تهدد أمن المجتمع وكيانه (الحاج، ٢٠٠٩ :٩٢ – ٩٣).

إن التخطيط الجيد للقوى العاملة ووضع برامج تعليمية فنية ومهنية فعالة، تتطلب معلومات وبيانات واقعية عن قطاع سوق العمل، حيث تعتبر مجموعة المعلومات هذه ضرورية لصنع القرار الرشيد، وذلك لا يتأتى إلا بوجود فلسفة جديدة، ترتكز على التوافق بين العرض من القوى العاملة وبين احتياجات سوق العمل

من الطلب عليها ، المتضمنة شراكة حقيقية وموائمة بين طرفي المعادلة، قطاع سوق العمل، ومخرجات مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني ناهيك على أن الشراكة تمكن من الوصول للتنمية الحقيقية عن طريق دعم المشاريع الصغيرة ، ودعم دور المرأة ، وتأمين الحماية للعاملين ، وإعادة تدريبهم، ودعم برامج ومناهج التعليم (جباري ، ١٩٩٩ :٣).

وهناك العديد من الفوائد للشراكة الخارجية منها (العاني وآخرون، ٢٠٠٣ :١٩– ٢٢):

– تحقيق الربحية من خلال العمل كمؤسسة أو شركة تمارس التعليم والتدريب فضلاً عن عملها الإنتاجي.

– اكتساب مؤسسات سوق العمل الإنتاجي و الخدمي الخبرة في المجالات التعليمية والتدريبية، وبالتالي استخدام الخبرة المتوافرة في هذا المجال.

– كما أن الشراكة تساعد قيادات من قطاع سوق العمل على نقل وجهة نظرهم فيما يتعلق بنوعية الخريجين والخدمات العلمية المتوقعة، وتمكنهم من التخطيط لاحتياجاتهم من القدرات البشرية بناء على رؤية واضحة لطبيعة العملية التعليمية ومخرجاتها والمشاركة في إعدادها (الإبراهيم، ١٩٩٦ :٥) ، بالإضافة إلى أن الشراكة تعمل على تحسين ثقة الناس بمؤسسات العمل والإنتاج (السلطان، ١٩٩٨ :٦)، وبالتالي الحصول على حاجاتهم من المهنيين المدربين تدريباً تخصصياً ، وصولاً إلى حلول للمشكلات التي تواجهها في أعمالها (حيدر ، ٢٠٠٨ :٩٧).

– الحصول على الدعم لتتمكن من التحديث ومواكبة التطور التقني.

– تطوير وتخريج كوادر فنية مؤهلة قادرة على سد حاجة سوق العمل.

– وجود فرص عمل حقيقية لمخرجات التعليم.

– تحسين النظرة الاجتماعية لهذا النوع من التعليم.

– تخفيض نسبتي التسرب والعزوف بشكل كبير (المجالي ، ٢٠١١ :٥١–٥٧).

– تخفيض معدل البطالة بأشكالها المختلفة وزيادة فرص التشغيل.

– توسيع مجالات التدريب المهني (العريقي ، ٢٠١١).

وعلى ذلك فالشراكة هي ناتج توجهات سريعة ومتلاحقة في أسواق العمل أدت إلى ظهور أعمال تتطلب مهارات مهنية معينة، تستلزم تنمية المهارات المهنية وتجديدها، هذا وغيره يحتم تجاوباً ملائماً مع كافة القطاعات المهنية أو الحيوية، لتلبية حاجات التنمية (سليم ، ٢٠٠٥ :٢٧)، لذلك فإن الشراكة المتضمنة العلاقة بين التنمية وسوق العمل من جهة والتعليم الفني والتدريب المهني من جهة أخرى هي علاقة عضوية ، ومن بين أهم العوامل التي يعتمد عليها ازدهار التنمية جودة ونوعية قوة العمل (مصطفى، ٢٠٠١ :٢١).

٣. الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

حول مفهوم الميزة التنافسية فقد بين بيتس و لي (Pitts & Lei، ١٩٩٦: ٦٤) أنها: "استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة لمنتجاتها لا يستطيع المنافسين تحقيقها"، كما أن (الصالح، ٢٠٠٩، ٣٣) قد أكد على ان الميزة التنافسية هي: "المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من اثر التهديدات كما تتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية او البشرية او الفكرية التي تتعلق بالجودة او بالتكنولوجيا او القدرة على تخفيض التكلفة او الكفاءة التسويقية"

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح

المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعرف هذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقية أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما. يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير.

ولم تتوقف إمكانية تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الإنتاجية فقط بل انتقلت أهميتها الى جميع أنواع المنظمات الهادفة إلى البقاء والاستمرار ومنها منظمات التعليم بكافة مراحله الأولية بم ا رحلها الثلاث (الابتدائي والمتوسط والثانوي) فضلا عن التعليم العالي في الجامعات (الحكومي والأهلي) على حد سواء حيث أشار (ابراهيم، ٢٠٠٩: ٦٩) إلى انه يمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قد ا رت وم ا زيا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفى نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة. كما أنها تعني أيضاً تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم البحث خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية".

خصائص الميزة التنافسية:

إنه من الاهمية بمكان التعرف على خصائص الميزة التنافسية لكي تساعد المؤسسات في بناء منافسات قوية، ومن اجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح لابد من إظهار خصائصها التي تميزها والتي يمكن ان تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية حيث حدد (العبود، ٢٠٠١ :٢٧) الخصائص بأنها التي تشتق من رغبات الزبائن وحاجاتهم وتعمل على تحقيق التوافق الأمثل بين موارد

المنظمة والفرص البيئية الى الأمد الطويل مع ضمان عدم قدرة المنافسين في محاكاتها وتقليدها فضلا عن أنها تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة تجعلها حافزاً للمنظمات الأخرى.

وحسب (الغالبي و إدريس، ٢٠٠٩ :٣٠٩) فإن من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

١. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

٢. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

٣. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

٤. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.

٥. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

أنواع الميزة التنافسية و محدداتها:

١) أنواع الميزة التنافسية:

في عالم الاعمال يدور حديث واسع عن انواع الميزة التنافسية وتنوعت الآراء حول ذلك وكلها تسعى لوصف الميزة التي تمتلكها المؤسسة لتجعلها منافساً قوياً في السوق، والعديد من الباحثين حاولوا التركيز على اهم الانواع، فحسب (خليل، ١٩٩٨ :٨٤) ذكر بأن هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل و تمايز أو تمييز المنتج.

أ) التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب) تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج– خدمات ما بعد البيع).

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

٢) محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ) حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. و لذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر.(للمستهلك أو العميل.

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

٤. دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية

٤-١ الشراكة كمدخل استراتيجي:

اولاً يمكن القول أن الشراكة في حد ذاتها تأخذ البُعد الاستراتيجي لأن التفكير فيها او التخطيط لها يدخل ضمن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وعليه وبناء على ما سبق تفصيله في الاطار النظري فعندما تلجأ المؤسسة التعليمية الى انتهاج الشراكة كمدخل استراتيجي فإن ذلك يعني ان تتسم هذه الشراكة بالتالي:

١- تخدم أهدافاً بعيدة المدى؛ **وهذا بُعد استراتيجي.**

٢- تأخذ في الاعتبار عامل الاستقرار النسبي في النظم والبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية؛ **وهذا بُعد استراتيجي.**

٣- تكون واسعة الإطار وتشمل عدداً من الطموحات الكبرى، فهي تحفز المؤسسة التعليمية على التفكير الابداعي وابتكار انشطة نوعية؛ **وهذا ايضاً بُعد استراتيجي.**

٤- تعمل لتحقيق الاستدامة للمؤسسة التعليمية؛ **وهذا يمثل بُعد استراتيجي** هام.

وتوصف الشراكة بانها توجه استراتيجي لكونها تعمل على اكتساب المؤسسات التعليمية مجموعة من المقومات الهامة واللازمة لتقوية المؤسسات ومنها:-

- توسيع الاهداف والتوجهات الاستراتيجية.
- توظيف التكنولوجيا في المؤسسة التعليمية.
- تطوير الهيكل والادبيات والادلة المؤسسية.
- تعزيز مستوى الدخل.
- تطوير وبناء قدرات المورد البشري للمؤسسة التعليمية.
- تجويد الخدمات المقدَمة.
- تطوير استراتيجيات التسويق.

٤-٢ نقاط القوة لدى مدخل الشراكة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية

إنه وبناءً على ما سبق التطرق اليه في الاطار النظري وبناءً على ما تم ذكره أعلاه من السمات الاستراتيجية للشراكة فإنها أي "الشراكة" تمتلك نقاط قوة تجعلها على المدى القريب والمتوسط والبعيد قادرة على تحقيق الابعاد التي تحقق الميزة التنافسية، والمتمثلة في:-

- تعزيز موارد المؤسسة التعليمية.
- تمكين المؤسسة التعليمية من تقديم اسعار منافسة في السوق.
- تحقيق الجودة في المخرجات وتجويد الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

هذه الابعاد التي يمكن للشراكة أن تحققها هي نفسها ذات الابعاد التي تتطلبها الميزة التنافسية، والتي وبحسب (الطلافحة، ٢٠٠٤ :١٦٤) تتمثل في:-

١- بُعد الموارد

اعتبر بعض الباحثين (المورد) كأساس للميزة التنافسية حيث أشار (السرحان، ٢٠٠٤ :٩٢) أن المورد هو أساس الميزة التنافسية.

وهذا البُعد وإن كان مهماً لتحقيق المنافسة الفعالة الا انه لا يجب أن يكون منفرداً بل ان هناك اهمية كبيرة للأخذ ببقية الابعاد. كما أن الشراكة لها دور كبير في تعزيز الموارد وفتح ابواباً أوسع للتمويل وهو ما يؤكد اهمية الشراكة لتحقيق هذا البُعد.

٢- بُعد الاسعار التنافسية

هذا البعد ينطبق على المؤسسات التعليمية الخاصة او الاهلية لأنها تقدم الخدمة التعليمية بمقابل مالي وتخضع الاسعار في السوق للتنافس بين المؤسسات التعليمية، الا ان المؤسسات التعليمية الحكومية ايضا تدخل في هذا الاطار نوعاً ما، فهي اكثر المؤسسات قدرة على المنافسة السعرية لأن المفترض انها تقدم الخدمة التعليمية بشكل مجاني بدعم من الحكومات واحياناً بدعم من منظمات دولية ومحلية، وبالتالي فهي تملك القدرة على المنافسة السعرية.

وللشراكة دور كبير في تحقيق البُعد التنافسي لأنها تمكن المؤسسات من الاستفادة من امكانياتها وقدراتها المشتركة لوضع اسعار منافسة قد يعجز عنها من لا يملكون نفس الامكانات والقدرات.

٣- بُعد تحسين جودة المخرجات التعليمية

وهذا البُعد يشير الى جميع الانشطة ضمن العمليات التعليمية بحيث تصبح مطابقة للمعايير التعليمية بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من جودة المخرجات التعليمية.

٤- بُعد تقديم خدمات جديدة ونوعية

إن التجديد والابتكار يمثل أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل، وان عمليات التجديد التي تحرزها المؤسسات التعليمية تمثل نجاحاً يمكن ان يشكل مصدراً رئيسا للمزايا التنافسية لأنها تمنح شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة التربوية التفرد بتمييز نفسها ومن ثم اختلافها عن غيرها فضلا عن فرض أسعار عالية لخدماتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بغيرها.

إن المؤسسات التعليمية التي تواجه صعوبات وتحديات او تلك التي لا تمتلك الموارد او الخبرات الكافية والتي عجزت أو كادت تعجز عن مواكبة الاحتياجات التعليمية لسوق العمل وعن منافسة المؤسسات القوية، فإنها يجب أن تلجأ الى سرعة تقييم قدراتها وامكانياتها والاخذ باستراتيجيات فاعلة تمكنها من التغلب على كافة المشاكل والفجوات والوصول الى مستوى المنافسة القوية. **وتعتبر الشراكة من اهم المداخل الاستراتيجية التي يمكن الاخذ بها لتحقيق الابعاد المذكورة اعلاه.**

تاسعا: الاستنتاجات

في ضوء ما سبق؛ وبناءً على الاطار النظري فإن الباحث قد توصل الى الاستنتاجات التالية:

٣. مفهوم الشراكة برز بقوة في السنوات الاخيرة من القرن العشرين وهو يختلف تماماً عن مفاهيم اخرى قريبة منه مثل التكامل، التعاون، التنسيق، التحالف، التوأمة، الاتحاد، التشبيك والمشاركة، وهو مفهوم يركز على الاتجاه الاقتصادي وخفض التكاليف ويخدم اهداف تنموية.
٤. الشراكة هي ناتج توجهات سريعة ومتلاحقة في أسواق العمل أدت إلى ظهور أعمال تتطلب مهارات مهنية معينة، تستلزم تنمية المهارات المهنية وتجديدها، وهو ما جعل الأخذ بالشراكة مطلباً استراتيجياً لمواكبة التطورات المضطردة في سوق العمل.
٥. لكي تكون هناك شراكة ناجحة وخصوصاً في المؤسسات التعليمية فلابد من توفر مجموعة من القواعد الاساسية المتمثلة في تبني تحقيق الاهداف التعليمية والتكامل والانفتاح على المحيط وبناء الشراكة وفق معايير مؤسسية.
٦. نظام الشراكة عموماً يقتضي التعاون بين الأطراف المعنية ويقتضي ممارسة أنشطة مشتركة وتبادل المساعدات، والانفتاح على الآخر مع احترام خصوصياته.
٧. مدخل الشراكة يقتضي أن تقوم المؤسسات التعليمية أيضاً بإعداد مناهج التعليم بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع لتوفير التوائم المطلوب لنجاح الشراكة.

٨. الشراكة تقتضي إشراك جميع مكونات المؤسسة التعليمية في عملياتها وليس الاكتفاء بالقادة او المدراء فقط، وهذا يعمل على تحشيد كافة امكانات المؤسسة بما يؤدي الى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

٩. الشراكة تعمل على تحقيق التواصل المؤسسي والمهني والاكاديمي بين الاطراف المتشاركة من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الاوضاع أو العوائق أو المشاكل التي تواجهها هذه الأطراف، وهو ما يمثل بُعدا استراتيجياً في السلوك المؤسسي لأطراف الشراكة.

١٠. تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة وتتميز بالإبداع ويصبح لها اسماً وشهرة.

١١. للشراكة دور كبير وهام في تحقيق بعد "الموارد" للمؤسسة التعليمية وهو أحد الابعاد الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

١٢. الشراكة تعمل على تحقيق بُعد "الاسعار المنافسة" لدى المؤسسات التعليمية وهو أحد الابعاد الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

١٣. الشراكة تعمل على مساعدة المؤسسات التعليمية في امتلاك مقومات الجودة في الخدمة التعليمية التي تقدمها وهذا أحد أهم الابعاد الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

١٤. الشراكة تعمل على تمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق مخرجات بمستويات عالية وهو واحد من اهم ابعاد تحقيق الميزة التنافسية.

١٥. القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني هما من أهم الجهات التي يمكن للمؤسسات التعليمية ان تبني شراكات معها للاستفادة من امكانياتها وتعزيز قدراتها في المنافسة.

عاشرا: التوصيات

يوصي الباحث بما ما يلي:

١. يوصي الباحث بأهمية عقد الورش والندوات التي تستهدف قيادات المؤسسات التعليمية والتي تنشر مفهوم واهمية ومقتضيات الشراكة ودورها في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

٢. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية بأهمية تبني مدخل الشراكة في توجهاتها الاستراتيجية والذي يعد مدخل أساسي للنهوض بتلك المؤسسات، باعتبار أنها شأن يهم المجتمع برمته.

٣. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية التي تخطط لتبني مدخل الشراكة بضرورة تنفيذ برامج تأهيلية لكوادرها لكي تكون قادرة على التعاطي مع المتطلبات المهارية للوضع الجديد بعد الدخول في الشراكة.

٤. يوصي الباحث بضرورة إعداد استراتيجية حكومية واضحة (في الوزارات ذات الصلة بمجال التعليم والتدريب) تكون بمثابة موجهات لبناء الشراكات في المؤسسات التعليمية وتحدد أدوار الشركاء حسب اختلاف نوعيتهم ومجالات تدخلهم.

٥. يوصي الباحث القائمين على النظام التعليمي ان يعملوا على إعداد مناهج التعليم بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع كجزء من تهيئة أرضية صلبة لإقامة الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل.

٦. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية بأن تأخذ بالاعتبار أن الشراكة لا تقتصر على مسألة الحصول على دعم مالي فقط، وإنما أيضاً تعزيز الجوانب التكوينية والبيداغوجية والمعرفية في إطار الجهود لإعداد مؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة وتقديم خدمات تعليمية بجودة عالية.

٧. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية بأن تأخذ بالاعتبار أن الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومحيطها هي شراكة ذات فائدة متبادلة، وأن للمدرسة والجامعة دور الشريك الناجع في التنمية المجتمعية.

٨. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية الراغبة في الدخول في شراكات مع المؤسسات الاخرى أن تجعل الشراكة إطاراً تفاعلياً يتيح إشراك جميع الفاعلين المعنيين بموضوعها، بحيث لا تقتصر فقط على القادة والاداريين بل تصل الى مستويات قاعدية لتشمل مثلاً (على مستوى المدرسة) حتى مجالس الاباء والامهات والتلاميذ باعتبار أن الشراكة مجال واسع يمكن أن يسهم فيه جميع مكونات وعناصر المؤسسة التعليمية.

٩. يوصي الباحث جميع اطراف الشراكات بضرورة الاهتمام بإدماج ذوي الحاجات الخاصة ومختلف الفئات في المجتمع بما فيها النساء والفئات الضعيفة أثناء عقد الشراكات.

١٠. يوصي الباحث بأهمية استهداف القطاع الخاص ولفت انتباهه الى الجدوى الاقتصادية والمجتمعية جراء بناء شراكات مع المؤسسات التعليمية.

١١. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية بأهمية استثمار تواجد المنظمات الدولية ومنظمات المجتمع المدني المحلية واستخدامها للمنشآت التعليمية في تنفيذ مشاريعها الانسانية والتنموية والقيام بخطوات لبناء شراكات مع تلك المنظمات وفق مبدأ العمل المشترك والمنفعة المتبادلة.

١٢. يوصي الباحث بضرورة استهداف منظمات المجتمع المدني ودعوتهم الى تبني مشاريع وبرامج مع المؤسسات التعليمية والتوضيح لهم بأهمية العائد التنموي والمجتمعي الكبير عند العمل في مجال التعليم.

١٣. يوصي الباحث المؤسسات التعليمية بأهمية الدعوة إلى عقد شراكات استراتيجية ذات قيمة مضافة عالية مع مراكز البحث العالمية، على أساس مبدأ الفائدة المتبادلة، بما يخول تعبئة قدرات المؤسسات في مجال البحث العلمي، وتقوية الأثر الإيجابي لهذه الشراكات على المؤسسات التعليمية في اليمن.

١٤. يوصي الباحث الجامعات والقائمين على التعليم العالي بأهمية الأخذ بنتائج الدراسات التي بحثت في الشراكة مع مؤسسات سوق العمل وتحويلها الى برامج وورش تطبيقية لمناقشتها مع مختلف قطاعات سوق العمل.

١٥. يوصي الباحث الوزارات المشرفة على التعليم بأهمية وضع نظام قادر وناجع لتتبع وتقويم سير ونتائج تجارب الشراكات في المؤسسات التعليمية إن وجدت، وتمكين القائمين على المؤسسات التعليمية من استثمار هذه النتائج.

١٦. يوصي الباحث الوزارات المشرفة على التعليم والمؤسسات التعليمية المهتمة بالشراكة بضرورة وضع إحصاء شامل بقاعدة بيانات تخص مختلف الشركاء المحتملين مع المؤسسات التعليمية وتصنيفهم حسب مجالات تخصصهم أو تدخلهم أو خبرتهم.

١٧. يوصي الباحث الجهات المسؤولة بأهمية تبسيط اجراءات عقد الشراكات محليا ووطنيا وإقليميا ودوليا لتحقيق السهولة واليسر في هذا الاتجاه.

أحد عشر: المقترحات

في ضوء النتائج والتوصيات يقترح الباحث العديد من الدراسات والابحاث الاتية:

١) "الشراكة ومدلولاتها الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية".

٢) "دور الشراكة الداخلية بين المؤسسات التعليمية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات".

٣) "الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص ودورها كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية".

٤) "الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني ودورها كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ".

٥) "دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق استمرارية المؤسسات التعليمية".

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

١) الإبـراهيم، يوسـف أحمـد (١٩٩٦)، "**نحـو توثيـق الصـلات بـين التعلـيم الجـامعي وقطـاع الاعمـال**"، رؤيـة وتجربـة كليـة العلـوم الاداريـة جامعـة الكويـت، وقـائع اللقـاء الثـاني لممثلـي الجامعـات وقطـاع التعلـيم العـام ورؤسـاء الغـرف التجاريـة والصـناعية بـدول الخلـيج العربـي، مكتـب التربيـة العربـي لدول الخليج، جدة.

٢) ابـراهيم، محمـد نصـحي (٢٠٠٩)، "**المشـروعات التنافسـية فـي الجامعـات المصـرية بـين الواقـع والمـأمول مـع التطبيـق علـي كليـات التربيـة**"، بحـث مقـدم إلـي المـؤتمر الـدولي الثـاني لتطـوير التعلـيم العـالي –اتجاهـات معاصـرة فـي تطـوير الأداء الجـامعي والمنعقـد خـلال الفتـرة ٢–٣ نـوفمبر بجامعة المنصورة، مصر.

٣) بلعـور، سـليمان (٢٠٠٤)، "**أثـر اسـتراتيجية الشـراكة علـى الوضـعية الماليـة للمؤسسـة الاقتصـادية –حالـة مجمـع صـيدال**"، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

٤) بـن زكريـا، أبـو الحسـين أحمـد بـن فـارس (١٩٧٩)، "**معجـم مقـاييس اللغـة**"، تحقيـق عبدالسـلام محمد هارون، دار الفكر، دمشق.

٥) بوعشـيق، أحمـد (٢٠٠٩)، "**عقـود الشـراكة بـين القطـاع العـام والخـاص سياسـة عموميـة حديثـة لتمويـل التنميـة المسـتدامة بـالمغرب**"، ورقـة مقدمـة للمـؤتمر الـدولي للتنميـة الإداريـة نحـو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.

٦) التـومي، إبـراهيم (٢٠٠٩)، "**دور التأهيـل والتـدريب المهنـي فـي تنميـة المهـارات**"، النـدوة القوميـة حـول دور منظمـات أصـحاب الأعمـال فـي تضـييق الفجـوة القائمـة بـين مخرجـات التـدريب واحتياجات سوق العمل، للفترة (٨ –١٠ نوفمبر)، القاهرة .

٧) جباري، عبدالله علي (١٩٩٩)، "**مجالات التعليم والتدريب المهني والتقني في ضوء الاحتياجات التنموية في البلاد**"، المجلد(٣)، الدراسات المقدمة للمؤتمر الوطني للتدريب المهني والتقني، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٨) الحاج، أحمد علي (٢٠٠٩)، "**مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن**"، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة، تعز، اليمن .

٩) حبيب، مجدي عبدالكريم (٢٠٠٧)، "**مدى الارتباط بين المستوى التحصيلي للطالب والنجاح في التعليم العالي وسوق العمل**"، مجلة التطوير التربوي، العدد (٣٤)، سلطنة عمان .

١٠) حمداوي، جميل (٢٠٠٦)، "**الشراكة التعليمية في نظامنا التعليمي المغربي**"، المغرب.

١١) حيدر، عبداللطيف (٢٠٠٨)، "**التعليم العالي وسوق العمل بناء علاقة مستدامة**"، مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، كتاب الابحاث المقدمة في مؤتمر التعليم العالي، (١٢-١٣ مارس ٢٠٠٨)، صنعاء.

١٢) خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨)، "**الميزة التنافسية في مجال الاعمال**"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.

١٣) الخولاني، جمال عبدالخالق (١٩٩٩)، "**الواقع الحالي للتعليم والتدريب المهني والتقني**"، المجلد (٣)، الدراسات المقدمة للمؤتمر الوطني للتدريب المهني والتقني، صنعاء، اليمن.

١٤) رستم، عبدالملك (١٩٩٩)، "**تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم**"، مركز البحوث التعليمية، القاهرة.

١٥) الرشيد، عادل محمود (٢٠٠٦)، "**إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص –المفاهيم–النموذج–التطبيقات**"، ط ١، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

١٦) زرهوني، الطاهر (١٩٩١)، "**تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

١٧) السرحان، عطا الله (٢٠٠٤)، "**دور الابتكار والابداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

١٨) السلطان، فهد بن سلطان (١٩٩٨)، "**مجالات الاستثمار والتعاون ذات الفوائد المشتركة لقطاع التعليم والعمل**"، الواقع وسبل تطويره، وقائع اللقاء الثالث لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية بدول الخليج العربي، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الرياض .

١٩) سليم، محمد الاصمعي محروس (٢٠٠٥)، "**الاصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفهوم إلى التطبيق**"، ط (١)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

٢٠) سماحة، احمد هاشم (٢٠٠٣)، "**نحو إدارة حضرية فعالة في مصر- الخصخصة في إطار مشروعات البنية الأساسية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة.

٢١) الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧)، "**دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي**"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات، كلية التربية – جامعة الإمارات العربية المتحدة.

٢٢) الصالح، رضا ابراهيم (٢٠٠٩)، "**رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، عن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.

٢٣) صالح، عبد المحيي محمود حسن ، سلمى محمود جمعه (١٩٩٨)، "**التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعة**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .

٢٤) الطلافحة، محمد ضيف الله علي (٢٠٠٤)، "**اثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

٢٥) العاني، طارق علي، ونصير أحمد السامرائي، وعلي خليل التميمي (٢٠٠٣)، "**الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل**"، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغاري، ليبيا.

٢٦) العاني، علي فائق جميل (٢٠٠٤)، "**دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**"، دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٧) العبـود، نجـم (٢٠٠١)، "**ادارة العمليـات الـنظم والاسـاليب والاتجاهـات الحديثـة**"، ج (٢)، الرياض.

٢٨) العريقـي، ذكـرى عبـدالجبار عبدالواحـد (٢٠١١)، "**الشـراكة المجتمعيـة ومشـكلات العمـل فـي المجتمع اليمني**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.

٢٩) العزيـز، مصـلح محسـن أحمـد (٢٠١٠)، "**بعـض مشـكلات التعلـيم الفنـي والتـدريب المهنـي فـي الـيمن والتصـورات المقترحـة لحلولـه**"، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة، كليـة التربيـة، جامعـة اسيوط، مصر.

٣٠) الغـالبي، طـاهر و إدريـس، وائـل (٢٠٠٩)، "**الادارة الاسـتراتيجية منضـور منهجـي متكامـل**"، ط (٢)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

٣١) العفيـري، نبيـل احمـد محمـد (٢٠١٠)، "**اسـتراتيجية مقترحـة لتطـوير الشـراكة بـين الجامعـات اليمنية ومؤسسات سوق العمل**"، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

٣٢) علـي، أحمـد سـيد (٢٠٠٩)، "**سياسـات عامـة لـربط مخرجـات التـدريب التقنـي والمهنـي واحتياجـات سـوق العمـل**"، ورقـة مقدمـة للنـدوة القوميـة حـول دور منظمـات اصـحاب الاعمـال فـي تضـييق الفجـوة القائمـة بـين مخرجـات التـدريب واحتياجـات سـوق العمـل (٩- ١١ نـوفمبر) / القاهرة .

٣٣) المجـالي، آمـال ياسـين (٢٠١١)، "**سـبل تعزيـز المنـافع المشـتركة بـين مؤسسـات التعلـيم التقنـي وسـوق العمـل**"، بحـوث واوراق عمـل ملتقـى مخرجـات التعلـيم العـالي وسـوق العمـل فـي الـدول العربية، الاستراتيجيات والسياسات والآليات، اكتوبر، المنامة، البحرين .

٣٤) محمـود، بهـاء سـيد، و احمـد، حسـين عبـدالمعطي (٢٠٠٦)، "**معـايير اعتمـاد بـرامج التربيـة العمليـة فـي كليتـي التربيـة والتربيـة الرياضـية فـي ضـوء التجـارب العالميـة المعاصـرة**"، المـؤتمر

السنوي (١٣)، الجامعات العربية في القرن (٢١)، الواقع والرؤى، مركز التطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس .

٣٥) مزراق، عبدالملك حسن (٢٠١٢)، "**دور التعليم الفني والمهني في الحد من الفقر والبطالة في اليمن**" ، دراسة تحليلية تطبيقية على محافظة الحديدة (٢٠٠٧ – ٢٠١٠)، الحديدة، اليمن .

٣٦) مصطفى، أحمد (٢٠٠١)، "**مخرجات التدريب وسوق العمل في الاقطار العربية**"، المركز العربي للتدريب واعداد المدربين، ط (١)، طرابلس، ليبيا.

٣٧) وزارة التربية الوطنية ومنتديات الإصلاح (١٩٩٥)، "**الشراكة دعامة اساسية للتربية والتكوين**"، المغرب.

المراجع الاجنبية:

1- Lorcerie, Françoise (1991), "**La modernization de l'Education Nationale et le Partenariat**", Migrants, Formation, N°85, France.

2- Jouvenet, Louis – Pierre (1993), "**Comment penser et faire le partenariat école/ entreprise?**", Bulletin N°46, Juin A. L. P –Lyon.

3- Pitts, R, & Lei, D, (1996), "**Strategic; building and sustaining Competitive Advantage**", west publishing co, U S A.