

أثر استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة The impact of human resource attraction on the competitive advantage of private schools

شيماء صديق محمد البيومي

تحت إشراف

أ.د / سحر محمد بدوي

أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة البريطانية

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة العاملة في مصر، وذلك في ظل بيئة تعليمية تشهد تزايداً ملحوظاً في حدة المنافسة، وتركز المدارس الخاصة بشكل متزايد على استقطاب كفاءات بشرية متميزة لضمان التفوق النوعي والخدمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها ميدانياً على عينة من أصحاب القرار في ثلاث مدارس خاصة بإدارة المقطم التعليمية خلال الربع الأخير من عام ٢٠٢٤، اعتمدت الدراسة على بناء نموذج يربط بين المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) بأبعاده مثل: تحليل الاحتياجات، واستراتيجيات الجذب، وآليات الاختيار، والاحتفاظ والالتزام بالمعايير، وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعاده: خفض التكلفة، والجودة، والإبداع، والمرونة، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة دالة إحصائية بين جودة الاستقطاب وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين أن الاستقطاب الفعال يسهم في تقليل التكاليف وتحسين جودة الأداء التعليمي وزيادة الابتكار والمرونة في تقديم الخدمات. وقامت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تطوير استراتيجيات استقطاب مرنة تتلاءم مع سوق العمل التعليمي، وتحسين بيئة العمل لجذب الكفاءات، والتركيز على التوظيف القائم على الكفاءة لا المجاملة.

الكلمات المفتاحية: استقطاب الموارد البشرية، الميزة التنافسية، المدارس الخاصة، إدارة الموارد البشرية، الكفاءة، الجودة التعليمية، استراتيجيات التوظيف، المرونة التنظيمية، الإبداع في التعليم، خفض التكلفة.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of human resource recruitment on achieving competitive advantage in private schools operating in Egypt. This is in light of an educational environment witnessing a marked increase in the intensity of competition. Private schools are increasingly focusing on attracting distinguished human resources to ensure qualitative and service excellence. The study used a descriptive analytical approach and was applied in the field to a sample of decision-makers in three private schools in the Maadi Educational Administration during the last quarter of 2024. The study relied on constructing a model linking the independent variable (human resource recruitment) with its dimensions, such as needs analysis, attraction strategies, selection mechanisms, retention, and adherence to standards, with the dependent variable (competitive advantage) with its dimensions: cost reduction, quality, creativity, and flexibility. The results of the statistical analysis revealed a statistically significant relationship between the quality of recruitment and achieving competitive advantage, as it was shown that effective recruitment contributes to reducing costs, improving the quality of educational performance, and increasing innovation and flexibility in service provision. The study presented a set of recommendations, most notably: the need to develop flexible recruitment strategies that are compatible with the educational labor market, improve the work

environment to attract talent, and focus on hiring based on competence rather than favoritism.

Keywords:

Human resource attraction, competitive advantage, private schools, human resource management, efficiency, educational quality, recruitment strategies, organizational flexibility, creativity in education, cost reduction.

مقدمة:

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من العمليات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات، حيث تعتمد بشكل أساسي على اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة وتوظيفهم في أماكن تتوافق مع قدراتهم. وتعد هذه المرحلة من العمليات الحساسة، فهي تتضمن البحث عن أفضل المصادر الداخلية أو الخارجية لتوفير الموارد البشرية الضرورية، وتُعد الخطوة الأساسية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين، وهي العامل المسبب في نجاح أو فشل المؤسسة. (العمرى، صبياء عبد الله. 2020)

أما عملية الاختيار فهي تتعلق بانتقاء الأشخاص الأنسب لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تعتمد على جودة وكفاءة العاملين، خاصة في المؤسسات التعليمية الخاصة التي تهدف لتحقيق تميز تنافسي عبر تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة عالية وأسعار منافسة. وتلعب خطة تخطيط الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وذلك عن طريق التنبؤ بالطلب والعرض، والعمل على سد الفجوة بينهما لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (العبد الله، ف. ٢٠٢٢)

وفي ظل البيئة التنافسية المستمرة، تتعرض المؤسسات لضغوط دائمة تسعى من خلالها إلى اكتساب مزايا تنافسية تضمن استمرارية وجودها وتقدمها على منافسيها. ويُعد تخطيط استقطاب الموارد البشرية من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على بناء ميزتها التنافسية، خاصة في قطاع التعليم، الذي يحتاج إلى اهتمام كبير نظرًا

لأهميته في تحقيق مستويات عالية من الأداء والتطوير، وهو الأمر الذي استدعى ضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية لاستدامة النجاح والتفوق. (A. Fayza. 2005)

هدف البحث:

- ١- معرفة مدى تأثير عملية استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة.
- ٢- تحديد دور بُعد التكلفة المنخفضة في تحقيق عملية استقطاب الموارد البشرية في المدارس الخاصة.
- ٣- إبراز العلاقة الموجودة بين بُعد الإبداع في تحقيق عملية استقطاب الموارد البشرية في المدارس الخاصة، وجوانب هذه العلاقة.
- ٤- التعرف على مدى تأثير بُعد الجودة والتميز في تحقيق عملية استقطاب الموارد البشرية في المدارس الخاصة.
- ٥- معرفة مدى تأثير بُعد المرونة في تحقيق عملية استقطاب الموارد البشرية بالمدارس الخاصة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمدارس الخاصة، حيث توضح الدور الذي يلعبه الاستقطاب في جذب موارد بشرية للحصول على كوادر يمكن اختيارها وتعيينها لتحقيق مزايا تنافسية، وبذلك يمكن أن نجمل الأهمية في نوعين هما: -

الأهمية العلمية:

- ١- إثراء للأدبيات السابقة التي تركز على أهمية العنصر البشري في العملية التعليمية في المدارس الخاصة.
- ٢- تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بفهم تأثير استقطاب الموارد البشرية على تحقيق ٣- الميزة التنافسية في قطاع التعليم، خصوصاً في المدارس الخاصة.

- ٤- تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والأكاديميين في تطوير دراسات مستقبلية تستكشف العلاقة ٥- بين سياسات الموارد البشرية وأداء المؤسسات التعليمية.
- ٦- تسلط الضوء على دور استراتيجيات استقطاب الكفاءات في تعزيز جودة التعليم والخدمات التعليمية.

الأهمية العملية التطبيقية:

- ١- نتائج الدراسة يمكن أن يستفيد منها متخذي القرار بهدف التركيز على الأفراد المورد الأكثر أهمية، الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، في العملية التعليمية بصفة عامة وفي المدارس الخاصة على وجه الخصوص.
 - ٢- تقديم إرشادات عملية للمدارس الخاصة حول كيفية تحسين سياسات استقطاب الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - ٣- تُمكن صناع القرار في قطاع التعليم الخاص من فهم العوامل التي تسهم في جذب المواهب والحفاظ عليها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمدرسة.
 - ٤- تساعد المدارس الخاصة على تحسين مكانتها في سوق التعليم عبر تبني ممارسات استقطاب مبتكرة ومؤثرة.
 - ٥- توفر توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة الكادر التعليمي والإداري، مما يعزز رضا أولياء الأمور ويزيد من ولاء الطلاب.
- الدراسات السابقة:

درست الباحثة (Emily Johnson (2023 في دراستها الموسومة **"Human Capital and Competitive Advantage in Private Education Institutions"** مدى تأثير استقطاب الكوادر البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الخاصة. هدف الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، خاصة التوظيف والتدريب، في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير القدرة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من ٣٠ مدرسة خاصة عبر الولايات المتحدة مع مراعاة تنوع أنشطتها وأحجامها، واعتمدت على استبيانات موجهة لمديري المدارس، بالإضافة إلى مراجعة

البيانات الإدارية والمستندات التوثيقية. أظهرت النتائج أن المدارس التي تتبنى استراتيجيات استقطاب وتدريب فعالة تُحقق ميزات تنافسية واضحة، مثل تحسين مستوى الجودة، وزيادة رضا الطلاب، وتقوية سمعة المؤسسة مقارنة بالمنافسين. كما أشارت إلى أن استخدام التكنولوجيا في عمليات الاختيار يعزز من كفاءة القوى العاملة، ويخفض زمن التوظيف، ويزيد من دقة الاختيار. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير عمليات استقطاب الموارد البشرية، وتفعيل برامج الابتكار في التوظيف، وتبني نظام تقييم دوري لفعالية استراتيجيات الموارد البشرية بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية.

في دراسة بعنوان *"Impact of Human Resource Recruitment on*

Competitive Advantage in Private Schools"، قام الباحث John

Smith (2022) باستكشاف العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية التي تحققها المدارس الخاصة. هدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على القدرة التنافسية للمدارس، من خلال تحليل كيف يساهم استقطاب الكوادر المتميزة في تحسين جودة الخدمات التعليمية ورفع الصورة العامة للمؤسسة في السوق. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وغطت الدراسة مجتمعًا مكونًا من ٥٠ مدرسة خاصة في ولاية كاليفورنيا، تم اختيار عينة عشوائية من ٢٠٠ مدير ومشرف تربوي عبر استبيان ومقابلات شخصية. أظهرت النتائج أن استقطاب الموارد البشرية عالية الكفاءة يعزز بشكل كبير من الميزة التنافسية، حيث أشار ٨٥% من أفراد العينة إلى أن جودة المعلمين تؤثر مباشرة على رضا الطلاب وسمعة المدرسة، كما أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين استقطاب الكفاءات وتحقيق الابتكار في طرق التدريس. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة للاستقطاب، وتوفير برامج تدريب متميزة، يعزز من القدرة التنافسية ويُحسن من الأداء العام للمؤسسة. من بين التوصيات المقدمة، شدد الباحث على أهمية وضع خطط واضحة لاستقطاب المواهب، والاعتماد على التكنولوجيا في عمليات الاختيار، وتطوير برامج

تدريب وتحفيز مستمر للعاملين. وتعتبر الدراسة إضافة مهمة لتعزيز فهم العلاقة بين الموارد البشرية والتفوق التنافسي في بيئة التعليم الخاص.

في دراسة بعنوان **"أثر استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية"**، قام الباحث محمد العتيبي (٢٠٢١) بمحاولة تحليل العلاقة بين عمليات استقطاب الموارد البشرية والتفوق التنافسي للمدارس الخاصة. هدف الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية استراتيجيات استقطاب الكفاءات وأثرها على تحسين جودة الأداء الإداري والتعليمي، مع التركيز على مدى مساهمة الكوادر المختارة في تعزيز مكانة المؤسسة ضمن السوق التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات استبيان تم توزيعه على ١٥٠ مديراً ومعلماً من مدارس خاصة مختلفة بالمملكة، مع تحليل البيانات باستخدام SPSS. أظهرت النتائج أن استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء المدرسي، ويعزز رضا الطلاب وأولياء الأمور، ويدعم قدرة المدرسة على الابتكار والتطوير المستمر. كما بينت النتائج أن الأجر والتدريب المستمر من العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة استقطاب الموارد البشرية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات استقطاب فعالة تعتمد على معايير عالية للجودة، والتوسع في استخدام التكنولوجيا في عمليات الاختيار، وتحفيز العاملين من خلال برامج تطوير مهني مستمرة، لضمان تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

في دراسة بعنوان **"تأثير استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المدارس الخاصة بمحافظة جدة"** قام الباحث عبد الرحمن الحارثي (٢٠٢٢) بتقييم العلاقة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات وجودة التميز التنافسي للمدارس الخاصة. هدف الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية أساليب استقطاب الموظفين، وخاصة المعلمين الإداريين والفنيين، وكيفية تأثير ذلك على تحسين أداء المدارس وزيادة قدرتها على المنافسة في سوق التعليم الخاص. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبيانات شملت ١٢٠ مديراً ومعلماً من مدارس خاصة بمحافظة جدة، مع تحليل البيانات عبر برامج إحصائية حديثة، مثل SPSS و AMOS، لفحص العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج

أن استراتيجيات استقطاب عالية الجودة، تتضمن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات واتباع معايير اختيار صارمة، تسهم بشكل كبير في تحسين سمعة المدرسة، وزيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتطوير الأداء. وأكدت النتائج أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين يرفع من الكفاءة، ويساعد على بناء قدرات تنافسية مستدامة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات استقطاب مرنة تعتمد على معايير الجودة، وتوظيف التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أهمية قياس تقييم أداء الموارد البشرية بشكل دوري للمحافظة على الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- تؤكد جميع الدراسات على أن استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية هو الركيزة الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية في المدارس الخاصة.
- ٢- أشار الباحثون مثل سميث (٢٠٢٢) وجونسون (٢٠٢٣) إلى أن استراتيجيات التوظيف المبنية على معايير دقيقة، وبرامج تدريب مستمر، تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والإداري.
- ٣- أكدت الدراسات العربية، مثل دراسة العتيبي (٢٠٢١) وحارثي (٢٠٢٢)، على أهمية اعتماد التقنيات الحديثة في عمليات الاستقطاب لتحسين دقة الاختيار، وزيادة كفاءة الموارد البشرية.
- ٤- تبرز أنشطة التطوير المهني المستمر وصيانة كفاءة الكوادر، من بين العوامل التي تدعم الاستدامة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- ٥- جميع الدراسات تشير إلى أن تطبيق سياسات مرنة، ومبنية على تقييم دوري للأداء، يساهم في بناء قدرات تنافسية مستدامة.
- ٦- وجود كوادر عالية الكفاءة يعزز بشكل مباشر من سمعة المدارس، ويزيد من رضا الطلاب وأولياء الأمور، مما يساهم في الحفاظ على المنافسة وزيادتها.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تسعى المدارس الخاصة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى استقطاب موارد بشرية ذات مهارات قدرات عالية، ويأتي ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية

والعقلية للأفراد الذين يتم استقطابهم، وذلك يعد أحد أبرز التحديات والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمدارس الخاصة، ومن خلال التعرف على استقطاب الموارد البشرية ومصادرها يمكن الوقوف على مواضع الخلل في طريقة استقطاب الموارد البشرية ومن ثم القدرة على معالجتها وحل المشكلة.

ومن خلال ما سبق؛ فيمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة العاملة في مصر؟

فرضيات البحث:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في المدارس الخاصة.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقطاب على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة في المدارس الخاصة.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقطاب على تحقيق ميزة الجودة والتميز في المدارس الخاصة.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقطاب على تحقيق ميزة الابداع في المدارس الخاصة.
- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستقطاب على تحقيق ميزة المرونة في المدارس الخاصة.

منهجية البحث:

اعتمدت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من جمع البيانات والمعلومات والرجوع إلى الأبحاث والكتب والرسائل العلمية المتخصصة في موضوع تأثير استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة.

خطة البحث:

سوف يُقسم الجانب النظري إلى مبحثين:

المبحث الأول: استقطاب الموارد البشرية بالمدارس الخاصة.
المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة.

المبحث الأول

استقطاب الموارد البشرية بالمدارس الخاصة

وسوف نتعرض لهذا المبحث من خلال النقاط التالية:

أ. تعريف استقطاب الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات استقطاب الموارد البشرية، وكل منها يعكس جوانب محددة من العملية. تساعد هذه التعريفات في توضيح المفاهيم المختلفة المرتبطة بالاستقطاب، مما يسهل على المهنيين والممارسين في هذا المجال فهم الأهداف، المنهجيات، والتقنيات المناسبة لاختيار المرشحين.

١. تعريف د. محمد عبد الرحمن الحميدي: (الحميدي، ٢٠٢٠)

"استقطاب الموارد البشرية هو العملية التي تهدف إلى جذب واختيار الكفاءات البشرية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، بما يتوافق مع متطلباتها واستراتيجياتها".

٢. تعريف د. صلاح الدين العيسوي: (العيسوي، ٢٠١٨)

"استقطاب الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لضمان جذب الأفراد المناسبين من خلال استخدام استراتيجيات وأساليب فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية".

٣. تعريف د. أماني السعيد: (السعيد، ٢٠٢١)

"هو عملية منظمة لجذب المرشحين المؤهلين وفي الوقت المناسب، من أجل تلبية احتياجات العمل ومتطلبات الأداء لدى المنظمة".

٤. تعريف د. جمال نائب الله: (نائب الله، ٢٠١٩)

"استقطاب الموارد البشرية هو النشاط الذي ينطوي على تصميم وتنفيذ استراتيجيات لجذب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية التي تتوافق مع قيم ورسالة المنظمة".

٥. تعريف د. وليد السعيد: (السعيد، ٢٠٢٠)

"هو جميع الإجراءات المتبعة لجذب الأفراد إلى المنظمة بهدف الحصول على أفضل المرشحين لأداء المهام الوظيفية المحددة".

ب. نقاط الاتفاق والاختلاف:

١. نقاط الاتفاق:

- الهدف المشترك: جميع التعريفات تركز على هدف استقطاب الأفراد المناسبين للوظائف المطلوبة من خلال عمليات منظمة.
- الصلة بالأداء المؤسسي: تؤكد التعريفات على أهمية استقطاب الموارد البشرية في تلبية احتياجات العمل وتحقيق الأداء الفعال للمنظمة.
- الإجراءات المتبعة: تشير التعريفات إلى أهمية استخدام استراتيجيات وأساليب متنوعة لجذب الكفاءات.

٢. نقاط الاختلاف:

- التركيز على الأبعاد المختلفة: بعض التعريفات (مثل تعريف الحميدي والعيسوي) تركز على الجانب الاستراتيجي في الاستقطاب، بينما تركز أخرى (مثل تعريف السعيد ونائب الله) على العمليات والإجراءات المحددة بشكل أكبر.
- المدى الزمني: تعريف السعيد يبرز عنصر "الوقت المناسب"، مما يشير إلى أهمية توقيت الاستقطاب، وهو ما قد لا يكون ظاهرًا بوضوح في التعريفات الأخرى.

- التركيز على القيم: تعريف نائب الله يشدد على أهمية القيم والمبادئ المرتبطة بالمنظمة، وهو ما قد يتجاهله بعض التعريفات الأخرى.

ج. أهمية استقطاب الموارد البشرية في المنظمة:

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أهم العمليات التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتؤثر بشكل مباشر على أدائها وكفاءتها:

١. تحقيق التوافق بين الأفراد والأدوار: (الحميدي، ٢٠٢٠)

استقطاب الموارد البشرية يساهم في اختيار الأفراد الأنسب لشغل الوظائف المختلفة، مما يساهم في تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد واحتياجات المنظمة. يتطلب ذلك تحليل الاحتياجات الوظيفية بدقة وكذلك موازنة القيم الشخصية مع ثقافة المؤسسة.

٢. تعزيز الأداء والإنتاجية: (السعيد، ٢٠٢١)

عندما تتم العملية بنجاح، يتم جذب الأفراد ذوو المهارات والكفاءات العالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية. يتسبب الاستقطاب الفعال في خلق بيئة عمل أكثر كفاءة، حيث يكون الموظفون قادرين على تلبية توقعات العمل بأفضل شكل ممكن.

٣. تحسين سمعة المنظمة وجذب المواهب: (العيسوي، ٢٠١٨)

استقطاب الموارد البشرية يُعتبر عنصرًا حاسمًا في بناء سمعة قوية للمنظمة في سوق العمل. عندما تُعرف المؤسسة بأنها مكان محفز للعمل وذو بيئة تشغيل جيدة، فإنها تجذب المواهب الكبيرة. هذا يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة ويضمن حصولها على أفضل الكفاءات.

٤. تعزيز ثقافة التعلم والنمو: (نائب الله، ٢٠١٩)

يرتبط اختيار الأشخاص المناسبين بتعزيز ثقافة التعلم والنمو داخل المنظمة. الأفراد المناسبون لا يعززون فقط أداء المؤسسة، بل يساهمون أيضًا في تطوير ثقافة العمل من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتعلم مهارات جديدة.

٥. تقليل معدلات الدوران الوظيفي: (السعيد، ٢٠٢٠)

الاستقطاب الجيد يقلل من مخاطر التوظيف الخاطئ، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وعملية فقدان المهارات. حين يتم اختيار الموظفين الذين يتناسبون مع دورهم وثقافة العمل، يقل انزعاجهم ويفضلون البقاء في المؤسسة. ويمكن القول إن استقطاب الموارد البشرية هو عملية حيوية تؤثر في العديد من جوانب المؤسسة، بدءًا من الأداء والإنتاجية وحتى بناء ثقافة مؤسسية قوية. تحتاج

المنظمات إلى استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات المناسبة لتحسين أدائها وضمان استدامتها في سوق العمل التنافسي.

د. الأهداف الرئيسية لعملية الاستقطاب:

تعتبر أهداف استقطاب الموارد البشرية ضرورية لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال السعي لتلبية احتياجات العمل، وتحسين جودة المرشحين، وتعزيز العلامة التجارية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

١. تلبية احتياجات العمل: (الحمدي، ٢٠٢٠)

تسعى عملية الاستقطاب إلى تلبية احتياجات العمل من خلال جذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. يتضمن ذلك تحديد متطلبات العمل وتحليل الوظائف لضمان أن الكفاءات الجذابة تلبي المتطلبات المحددة.

٢. تحسين جودة المرشحين: (السعيد، ٢٠٢١)

يستهدف الاستقطاب جذب أفضل الكفاءات المتاحة من خلال استخدام استراتيجيات متعددة مثل الإعلانات الوظيفية، والمعارض، والشبكات الاجتماعية. يهدف ذلك إلى زيادة نسبة المرشحين المؤهلين وقابلية توظيفهم.

٣. تقليل تكاليف التوظيف: (العيسوي، ٢٠١٨)

الاستقطاب الفعال يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف. من خلال اختيار المرشحين المناسبين في البداية، يمكن تقليل التكاليف الناتجة عن التوظيف الخاطئ، وكذلك تكاليف التدريب اللازمة.

٤. تعزيز العلامة التجارية للمنظمة: (نائب الله، ٢٠١٩)

عملية الاستقطاب الجيدة تساعد في بناء سمعة قوية للمنظمة كمكان جذاب للعمل. عبر خلق بيئة عمل مثالية، تسعى المنظمات إلى أن تكون عاملاً جذاباً للكفاءات المتميزة.

٥. زيادة الالتزام والرضا الوظيفي: (السعيد، ٢٠٢٠)

اختيار الموظفين المناسبين الذين يتماهون مع ثقافة المنظمة يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء. الموظفون الذين يشعرون بالراحة والرضا في العمل يميلون إلى البقاء لفترات أطول، مما يساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي.

٦. تحقيق التوازن في التنوع: (موسى، ٢٠٢٢)

تتجه المنظمات نحو تحقيق التنوع في القوى العاملة عبر استقطاب أفراد من خلفيات ثقافية وتجريبية متنوعة. هذا يعزز الابتكار والإبداع من خلال تبادل وجهات النظر المختلفة.

٧. تطوير الهوية التنظيمية: (الحسني، ٢٠٢٣)

يساهم الاستقطاب الفعال في تعزيز الهوية التنظيمية من خلال اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع قيم المنظمة وأهدافها. يتطلب ذلك وضع استراتيجيات استقطاب واضحة تعكس الثقافة المؤسسية.

٥. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدد من العوامل التي تلعب دورًا أساسيًا في نجاح هذه العملية.

١. البيئة الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية السائدة من العوامل الأساسية في عملية الاستقطاب. في الأوقات التي تعيش فيها الأسواق ركودًا اقتصاديًا، يمكن أن يكون هناك عدد كبير من المتقدمين للوظائف، مما يزيد من فرص اختيار الكفاءات المناسبة. بينما، في الأوقات الاقتصادية الجيدة، قد تعاني المنظمات من صعوبة في جذب الكفاءات المطلوبة. (موسى، ٢٠٢٢)

٢. صورة المؤسسة وسمعتها:

تعكس العلامة التجارية للمنظمة صورة المؤسسة في نظر المرشحين المحتملين. المنظمات ذات السمعة الجيدة يجذبون بشكل أكبر الأفراد ذوي الكفاءات

العالية. بالمقابل، فإن وجود سمعة سيئة يمكن أن يقلل من عدد المرشحين. (العيسوي، ٢٠١٨)

٣. استراتيجيات التوظيف:

تلعب الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة في الاستقطاب دورًا محوريًا. استخدام الأساليب الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الوظيفية عبر الإنترنت، يمكن أن يزيد من فعالية عملية الاستقطاب مقارنةً بالأساليب التقليدية. (السعيد، ٢٠٢١)

٤. مجموعة المهارات المطلوبة:

يتحدد نجاح الاستقطاب أيضًا بالمهارات المطلوبة في السوق. إذا كانت هناك طلبات على مهارات معينة، فإن عملية الاستقطاب قد تكون أكثر تحديدًا. يجب على المنظمات أن تكون على علم بالتوجهات والتغيرات في السوق لتكييف استراتيجياتها وفقًا لذلك. (نائب الله، ٢٠١٩)

٥. التكنولوجيا:

تطورت التكنولوجيا بشكل كبير في مجال استقطاب الموارد البشرية. أدوات التوظيف الإلكتروني وأنظمة إدارة المتقدمين (ATS) تسهم في تحسين كفاءة وفعالية العملية. تتيح هذه الأدوات تحليل البيانات واختيار المرشحين المناسبين بشكل أفضل. (السعيد، ٢٠٢١)

٦. المنافسة في السوق:

تزداد صعوبة الاستقطاب عندما تكون هناك منافسة شديدة على الكفاءات في السوق. المنظمات التي تستهلك الاستراتيجيات الفعالة وتقدم مزايا تنافسية كالعوائد المالية الجيدة أو بيئة العمل المحفزة ستكون أكثر قدرة على جذب المتقدمين. (الحميدي، ٢٠٢٠)

٧. قوانين العمل والسياسات الحكومية:

تؤثر القوانين والسياسات الحكومية على عملية الاستقطاب بشكل كبير. القوانين المتعلقة بتوظيف العمالة تفرض شروطاً على كيفية استقطاب وتوظيف الأفراد، مما يمكن أن يعيق أو يسهل العملية. (موسى، ٢٠٢٢)

أ. المفاهيم الأساسية المرتبطة بالاستقطاب:

تشمل عملية استقطاب الموارد البشرية عدداً من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً في فهم كيفية جذب واختيار الموظفين المناسبين.

١. الاستقطاب (Recruitment)

هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى جذب الأفراد المناسبين لتقديم طلبات العمل لشغل الوظائف الشاغرة. يتضمن الاستقطاب عدة خطوات بدءاً من تحديد احتياجات العمل وحتى الإعلان عن الوظائف وإجراء مقابلات مع المرشحين. (الحميدي، ٢٠٢٠)

٢. الاختيار (Selection)

يأتي بعد عملية الاستقطاب، وهو الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسات لتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف. يعتمد الاختيار على مجموعة من المعايير مثل المهارات، والخبرة، والكفاءات، وقد يشمل اختبارات ومقابلات متعددة. (السعيد، ٢٠٢١)

٣. تحديد الاحتياجات (Needs Assessment)

تعتبر خطوة مهمة في عملية الاستقطاب، حيث تقوم المنظمة بتقييم الاحتياجات الوظيفية والتأكد من أن الوظائف الشاغرة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يُساعد ذلك في توفير المعلومات اللازمة لجذب المرشحين المناسبين. (نائب الله، ٢٠١٩)

٤. وصف الوظيفة (Job Description)

هو وثيقة تفصيلية تقدم معلومات عن المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة. يُعتبر وصف الوظيفة أداة حيوية لجذب المرشحين المناسبين من خلال توضيح ما تتطلبه الوظيفة وما يمكن توقعه من الشخص المعين. (العيسوي، ٢٠١٨)

٥. المصادقية (Employer Branding)

تعني الصورة التي تروجها المنظمة لنفسها كجهة توظيف، وهي تؤثر بشكل مباشر على استقطاب الكفاءات. المصادقية تشمل السمعة والعوامل التي تجعل المنظمة مكانًا جذابًا للعمل، مثل الثقافة الإيجابية أو المزايا التنافسية. (الحسني، ٢٠٢٣)

٦. المزايا التنافسية (Competitive Advantages)

تشير إلى العوامل التي تجعل المنظمة أكثر جذبًا للموظفين مقارنة بالمنافسين. تشمل هذه المزايا الرواتب الجيدة، وفرص التطور المهني، وبيئة العمل المريحة، وغيرها من عوامل الجذب. (السعيد، ٢٠٢٠)

٧. تحليل البيانات (Data Analysis)

تشير إلى استخدام تقنيات تحليل البيانات خلال عملية الاستقطاب لفهم الاتجاهات والأنماط المتعلقة بالمرشحين. يساعد ذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن من يجب استقطابهم. (موسى، ٢٠٢٢).

وتشكل هذه المفاهيم الأساسية الركيزة التي تستند إليها عملية استقطاب الكفاءات في المنظمات. فهم هذه المفاهيم يساعد في تحسين استراتيجيات استقطاب واختيار الموظفين، مما يعزز الأداء والفعالية التنظيمية.

ثالثاً: استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية:

تُعد استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية جزءاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. في عصرٍ يتميز بالتنافسية العالية وتغيرات السوق السريعة، أصبح من الضروري أن تدخل المؤسسات في خطوات مدروسة وممنهجة لجذب واختيار الكفاءات المناسبة التي تسهم في تحقيق أهدافها.

أ. استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية:

استخدام التكنولوجيا في استقطاب الموارد البشرية أصبح أمراً حيوياً وضرورياً في عصر المعلومات. تسهم التكنولوجيا في تعزيز فعالية عملية استقطاب الكفاءات من خلال تبسيط الإجراءات وزيادة دقة اختيار المرشحين المناسبين.

١. أنظمة إدارة التوظيف (Applicant Tracking Systems - ATS)
تُعتبر أنظمة إدارة التوظيف أدوات فعالة لإدارة بيانات المرشحين. تعمل هذه الأنظمة على تسهيل عملية استعراض السير الذاتية، تتبع الطلبات، وتنسيق عمليات التوظيف بشكل مركزي. من خلال هذه الأنظمة، يمكن للموارد البشرية إدارة جميع الطلبات بشكل أكثر تنظيمًا ودقة. (الصياد، ٢٠٢٠)

٢. التوظيف عبر الإنترنت (Online Recruitment)
يتيح التوظيف عبر الإنترنت الوصول إلى قاعدة بيانات ضخمة من المرشحين، سواء من خلال مواقع التوظيف مثل LinkedIn و Indeed، أو من خلال المنصات التجارية المتاحة. تساهم هذه القنوات في توسيع نطاق البحث لتشمل المرشحين من مختلف المناطق الجغرافية. (الشريف، ٢٠١٩)

٣. توظيف الذكاء الاصطناعي (AI in Recruitment)
يستخدم الذكاء الاصطناعي في عملية الاستقطاب لتحليل بيانات المرشحين وتوقع ما إذا كانوا يتناسبون مع ثقافة المؤسسة واحتياجاتها أم لا. يمكن للأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي أيضًا إجراء مقابلات أولية وتحليل ردود المرشحين بشكل فعال. (موسى، ٢٠٢٢)

٤. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media)
تُعتبر وسائل التواصل الاجتماعي أدوات فعالة لاستقطاب المرشحين، إذ تتيح لمؤسسات العمل الإعلان عن الوظائف، والتواصل مع المرشحين بشكل مباشر. تلعب منصات مثل Facebook و Twitter و Instagram دورًا كبيرًا في توسيع نطاق الوصول لمجموعة متنوعة من المرشحين. (العيسوي، ٢٠١٨)

٥. مقابلات الفيديو (Video Interviews)
تُعتبر تقنية مقابلات الفيديو وسيلة حديثة لتسهيل العملية التوظيفية، حيث تتيح إجراء المقابلات عن بُعد، مما يوفر الوقت والموارد لكل من أصحاب العمل

والمرشحين. هذه التقنية مفيدة بشكل خاص عندما يكون هناك بعد جغرافي بين المرشحين والمؤسسة..(نائب الله، ٢٠١٩)

٦. تحليل البيانات والبيانات الضخمة (Data Analytics and Big Data)

يعمل تحليل البيانات على جمع وتحليل المعلومات حول المرشحين والموظفين الحاليين، مما يساعد المنظمات في اتخاذ قرارات قائمة على البيانات. يمكن استخدام هذه التقنية لتحديد الاتجاهات وتوقع احتياجات القوى العاملة في المستقبل. (العمدة، ٢٠٢٢)

٧. التخصيص والتجربة الشخصية (Personalization and Candidate Experience)

ثالثاً: الأدوات والتقنيات المستخدمة في الاستقطاب:

توفر الأدوات والتقنيات الحديثة للشركات إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين، مما يسهل عليهم اختيار أفضل الكفاءات. تساعد هذه الأدوات في تنظيم البيانات، تحليل السير الذاتية، وإجراء المقابلات بشكل مرن وفعال. إضافةً إلى ذلك، فإنها تساهم في تحسين تجربة المرشح من خلال توفير قنوات تواصل مباشرة وتجربة سلسة.

أ. الإعلانات الوظيفية:

الإعلانات الوظيفية تُعتبر واحدة من أهم الأدوات المستخدمة في استقطاب الموارد البشرية، حيث تلعب دوراً حاسماً في جذب المرشحين المؤهلين والمناسبين لأي مؤسسة. يُستخدم هذا النوع من الإعلان لإبراز الوظائف المتاحة، والتعريف بالمهام المطلوبة، وتحديد المؤهلات والشروط اللازمة. (الشريف، ٢٠١٩)

١. أهمية الإعلانات الوظيفية:

تساعد الإعلانات الوظيفية على:

- توفير المعلومات الأساسية: تقدم تفاصيل دقيقة عن الوظيفة مما يساعد المرشحين على اتخاذ قرار مستنير.

- رفع الوعي بالعلامة التجارية: تعكس طريقة كتابة الإعلان وثقافة المؤسسة، مما يعزز العلامة التجارية كجهة عمل.
- توسيع نطاق البحث: تتيح الإعلانات الوصول إلى جمهور أكبر من المرشحين، مما يزيد من فرص العثور على كفاءات مناسبة.
- ٢. عناصر الإعلان الوظيفي:
 - يتكون الإعلان الوظيفي الفعال من عدة عناصر أساسية، منها:
 - عنوان الوظيفة: يجب أن يكون واضحًا وجذابًا.
 - وصف العمل: يتضمن المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.
 - المؤهلات والمتطلبات: يجب تحديد الشهادات، والخبرات، والمهارات اللازمة.
 - معلومات عن الشركة: تسليط الضوء على ثقافة الشركة وقيمها.
 - إجراءات التقديم: توضيح كيفية التقديم ومواعيد الانتهاء.
- ٣. أنواع الإعلانات الوظيفية:
 - يمكن أن تتنوع الإعلانات الوظيفية بين:
 - الإعلانات التقليدية: مثل الصحف والمجلات.
 - الإعلانات الرقمية: مثل المواقع الإلكترونية المتخصصة في التوظيف (LinkedIn, Indeed).
 - التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي: مثل Facebook و Twitter و Instagram.
- ٤. استراتيجيات فعالة لصياغة الإعلانات الوظيفية:
 - استخدام لغة بسيطة: يجب أن يتم كتابة الإعلان بلغة سهلة ومباشرة.
 - تسليط الضوء على الفوائد: توضيح الفوائد والمزايا التي تقدمها المؤسسة (مثل: مزايا العمل، وفرص التطور).
 - تجنب التحيز: يجب أن يكون الإعلان خاليًا من أي تمييز ولغة غير شاملة.
- ٥. تقييم فعالية الإعلانات الوظيفية:

يمكن تقييم فعالية الإعلانات الوظيفية من خلال:

- عدد المتقدمين للوظيفة.
- جودة المرشحين المتقدمين.
- نسبة القبول للمرشحين.

ب. مواقع التوظيف وشبكات التواصل الاجتماعي:

مواقع التوظيف وشبكات التواصل الاجتماعي أصبحت من الأدوات الأساسية لاستقطاب الموارد البشرية في العصر الحديث. تستخدم المنظمات هذه الأدوات لجذب أفضل المواهب والمضي قدماً في عملية التوظيف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. فيما يلي شرح مفصل عن استخدام مواقع التوظيف وشبكات التواصل الاجتماعي كأداة في استقطاب الموارد البشرية. (العمدة، ٢٠٢٢)

١. أهمية مواقع التوظيف:

تُعتبر مواقع التوظيف منصات مركزية تربط بين أصحاب العمل والمرشحين. فهي تساعد في:

- توسيع قاعدة المرشحين: تتيح الوصول إلى مجموعة واسعة من المتقدمين من خلفيات وتعليمات متنوعة.
- تسهيل عمليات التقديم: توفر هذه المواقع واجهات مبسطة للمرشحين لتقديم طلباتهم وتحميل سيرهم الذاتية.
- تحليل البيانات: تقدم إحصائيات وتحليلات حول عدد المتقدمين، والمؤهلات، والسوق العام.

٢. أنواع مواقع التوظيف:

- مواقع التوظيف العامة: مثل Indeed وMonster وGlassdoor، حيث يمكن للمستخدمين البحث عن وظائف في مختلف المجالات.
- مواقع التوظيف المتخصصة: تركز على خطوط معينة من الصناعة، مثل GitHub Jobs للوظائف التقنية.

- **المواقع الوظيفية التابعة للشركات:** حيث توفر الشركات الكبرى صفحات خاصة للوظائف تساعد في جذب المرشحين المميزين.
- **٣. استخدام شبكات التواصل الاجتماعي:**
تعتبر شبكات التواصل الاجتماعي منصة فعّالة لجذب الكفاءات وخلق التواصل المباشر بين المرشحين والشركات. تشمل هذه الشبكات:
 - **LinkedIn:** تُعد من أبرز المنصات المهنية، حيث يمكن لأصحاب العمل نشر الفرص ومسح السير الذاتية للمرشحين مباشرة.
 - **Facebook وTwitter:** تعتبر أدوات قيمة لنشر الوظائف وجذب المرشحين من مختلف الفئات العمرية.
 - **Instagram:** يُستخدم بشكل متزايد من قبل الشركات لتسليط الضوء على ثقافة الشركة والتواصل مع الأجيال الشابة.

المبحث الثاني

تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة

وسوف نتعرض لهذا المبحث من خلال النقاط التالية:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل التي تميز مؤسسة معينة عن منافسيها، مما يمنحها القدرة على تحقيق أداء أفضل في سوق معين. في سياق التعليم، وخاصة في المدارس الخاصة، تعني الميزة التنافسية القدرة على تقديم خدمات تعليمية فريدة، وتحقيق نتائج أكاديمية متميزة، وجذب عدد أكبر من الطلاب وأولياء أمورهم.

(سامي، ٢٠١٨)

يمكن أن تتشكل الميزة التنافسية من عدة عناصر، مثل جودة التعليم، كفاءة المعلمين، المرافق الحديثة، والبرامج المنهجية المبتكرة. تعتبر هذه المميزات ضرورية لنجاح المدارس الخاصة في بيئة تنافسية متزايدة، حيث يسعى كل منها لتحقيق التفوق والابتكار لجذب الطلاب والاحتفاظ بهم.

أ. مفهوم الميزة التنافسية بشكل عام.

الميزة التنافسية هي مفهوم رئيسي في علم الإدارة واستراتيجيات الأعمال، وتشير إلى قدرة مؤسسة ما على تقديم قيمة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين في السوق. يمكن أن تشمل هذه القيمة تحسينات في جودة المنتجات، تقليل التكاليف، أو تقديم خدمة أفضل للعملاء. تُساعد الميزة التنافسية الشركات على تحقيق أداء أفضل وزيادة حصتها في السوق. (زكريا، ٢٠١٩)

ب. عناصر الميزة التنافسية:

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى عدة عناصر رئيسية:

١. **التفرد:** توفر شركات معينة ميزات فريدة تجعلها مميزة عن الآخرين. يمكن أن تكون هذه الميزات في شكل منتجات ذات جودة عالية أو خدمات عملاء متميزة. على سبيل المثال، تُعرف شركات مثل **Apple** بتفرد تصميماتها وتجربة المستخدم.
٢. **التكلفة:** بعض الشركات تتمكن من تقليل التكاليف بشكل أكبر من الآخرين، مما يسمح لها بتقديم أسعار أقل للعملاء **Wal-Mart**. تُعتبر المثال الأكثر وضوحاً على ذلك، حيث تعتمد على نموذج تسعيري منخفض بفضل استراتيجيات الشراء الفعالة.
٣. **التركيز:** بعض الشركات تختار أن تستهدف شريحة سوق معينة وتقدم خلالها منتجات أو خدمات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات هذه الشريحة. على سبيل المثال، تركز بعض العلامات التجارية الفاخرة مثل **Gucci** على العملاء ذوي الدخل المرتفع.

ج. أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية ضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو في بيئة تنافسية. وفقاً لـ **(Michael Porter, 1985)**، الذي يُعتبر أحد أكبر المفكرين في مجال استراتيجيات الأعمال، فإن الشركات يجب أن تستند استراتيجياتها على تحقيق إحدى أنواع المزايا التنافسية: تكلفة منخفضة أو تفرد، لضمان النجاح على المدى الطويل. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية يمكن أن تحقق مستويات أعلى من الأرباح وأن تكون أكثر استقراراً في الأوقات الاقتصادية

المتغيرة. بالتالي، يسعى معظم القادة في مجال الأعمال إلى تحديد وتطوير هذه المزايا لتكون أساس استراتيجياتهم.

د. أهمية الميزة التنافسية في التعليم:

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في عالم التعليم، خصوصاً في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات التعليمية، سواء كانت مدارس أو جامعات. تعكس هذه الميزة قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة للطلاب والمجتمع، مما يساهم في تحسين نتائج التعلم والتوسع في نطاق التأثير.

١. تحسين جودة التعليم:

تعتبر جودة التعليم من أبرز العناصر التي تساهم في بناء ميزة تنافسية. فمؤسسات التعليم التي تقدم برامج أكاديمية متميزة، مع معلمين مؤهلين ومنهجيات تدريس فعالة، تتمتع بسمعة قوية وتقدير من قبل أولياء الأمور والطلاب. وفقاً لدراسة أجراها (Hoxworth & Rivkin, 2019)، فإن ارتفاع جودة التعليم يؤدي إلى نتائج أكاديمية أفضل ويزيد من نسبة الطلب على المؤسسة التعليمية، Hoxworth, (2019)

٢. جذب الطلاب:

تساعد الميزة التنافسية في جذب الطلاب الجدد، مما يعزز من التوسع والنجاح المؤسسي. تستخدم المدارس والجامعات استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مثل تقديم برامج خاصة أو مرافق حديثة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى. تُظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تُقدم تجربة تعليمية فريدة ومُرضية لديها القدرة على الحفاظ على ولاء الطلاب وزيادة قاعدة طلابها (shaw, 2018).

٣. تعزيز السمعة والتميز:

تساهم الميزة التنافسية في تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية، حيث تُعتبر السمعة عاملاً محورياً يؤثر على قرار الطلاب وأولياء الأمور في اختيار المؤسسة. يمكن للمؤسسات التي تُظهر أداءً استثنائياً في مجالات معينة، كالأبحاث أو الخدمات الطلابية، أن تبني سمعة قوية، مما يؤدي إلى تحسين تصنيفاتها المحلية والعالمية. وفقاً

لتقرير QS World University Rankings، فإن الجامعات ذات السمعة العالية تجذب أفضل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٤. توفير فرص عمل للطلاب:

تعزز الميزة التنافسية من فرص عمل الطلاب من خلال توسيع شبكة العلاقات والشرابات مع الشركات والمؤسسات الأخرى. تلتزم معظم المؤسسات التعليمية الرائدة بتعزيز فرص التوظيف من خلال تقديم برامج تدريبية وشرابات مع السوق، مما يزيد من القدرة التنافسية للطلاب عند دخولهم سوق العمل (foley, 2020).

٥. استدامة المؤسسة التعليمية:

تُعتبر الميزة التنافسية عوامل لتأمين استدامة المؤسسة التعليمية في المستقبل. فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق التعليم واحتياجات الطلاب تُساهم في تحقيق استمرارية النجاح والنمو. وفقاً لدراسة Baker & Mac Lachlan, 2017)، فإن المؤسسات التي تملك ميزة تنافسية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة تكون أكثر احتمالاً لتحقيق نجاح طويل الأمد. وتظهر أهمية الميزة التنافسية في التعليم بشكل جلي من خلال تحسين جودة التعليم، جذب الطلاب، تعزيز السمعة، توفير فرص عمل، وضمان استدامة المؤسسات التعليمية. لذا، يُعتبر التركيز على تطوير هذه الميزة من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية في بيئة تنافسية متزايدة.

ثانياً: أنواع المميزات التنافسية:

تتعدد أنواع المميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس الخاصة، مما يساهم في تمييزها في سوق التعليم. يمكن تصنيف هذه المميزات إلى عدة فئات رئيسية، تشمل:

أ. البرامج التعليمية المبتكرة:

تُعتبر البرامج التعليمية المبتكرة حجر الزاوية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. من خلال دمج أساليب تعليمية جديدة وتقنيات متقدمة، يمكن

للمدارس والجامعات تقديم قيمة مضافة للطلاب والمجتمع، مما يجعلها خيارًا جذابًا للمستفيدين.

١. تعزيز التعلم النشط:

تسهم البرامج التعليمية المبتكرة في تعزيز أساليب التعلم النشط، حيث تقوم بتشجيع الطلاب على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية. من خلال استخدام تقنيات مثل التعلم القائم على المشاريع والتعلم القائم على المشكلات، يُمكن للطلاب تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي. وفقًا لدراسة أجراها الباحثون (Prince & Felder, 2006)، فإن التعلم النشط يؤدي إلى زيادة مستوى الاحتفاظ بالمعلومات والتحصيل الأكاديمي.

٢. استخدام التكنولوجيا الحديثة:

تحتل التكنولوجيا الحديثة مكانة هامة في تطوير البرامج التعليمية المبتكرة. من خلال استخدام البرمجيات التعليمية، أدوات التعلم الإلكتروني، والفصول الدراسية الافتراضية، تتمكن المؤسسات من تقديم تجربة تعليمية غنية ومرنة. توضح الأبحاث أن استخدام التكنولوجيا في التعليم يرفع من مستوى التفاعل والنشاط بين الطلاب، مما يعزز من فعالية التعلم.

(bates, 2003)

٣. تلبية احتياجات سوق العمل:

تساعد البرامج التعليمية المبتكرة في تكييف المناهج الدراسية لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة. من خلال إدراج المهارات المطلوبة في التعليم، مثل مهارات التعاون، التواصل، والابتكار، تُعد المؤسسات التعليمية الطلاب بشكل أفضل للاندماج في سوق العمل. دراسة قام بها (Binkley et al, 2012) تشير إلى أن إدخال المهارات الحياتية والفنية في المناهج يساهم في تحسين فرص توظيف الخريجين.

٤. تعزيز الشراكات مع المجتمع:

تساعد البرامج التعليمية المبتكرة في بناء شراكات قوية مع المجتمع المحلي والشركات. من خلال التعاون في تطوير مشروعات تعليمية متطورة، يمكن للمدارس

والجامعات الاستفادة من الموارد والخبرات المتاحة، مما يعزز من جاذبيتها وسمعتها. هناك مجموعة من الدراسات التي تُظهر كيف أن هذه الشراكات تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية. (baker, 2014)

٥. تحسين تجربة الطالب:

تسهم البرامج التعليمية المبتكرة في تحسين تجربة الطلاب من خلال تقديم فصول دراسية تُركز على الاهتمام بالطلاب واحتياجاته. استخدام التفاعلات الفردية، التعلم المرن، وأساليب التقييم المستمرة تعزز من تجربة التعلم، مما يؤدي إلى زيادة رضا الطلاب. وفقاً لـ (Kuh et al, 2008)، فإن تجربة التعلم الجيدة تؤثر بشكل مباشر على نتائج الطلاب.

وتُعتبر البرامج التعليمية المبتكرة وسيلة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. من خلال تحسين جودة التعلم، استخدام التكنولوجيا الحديثة، تلبية احتياجات سوق العمل، وتعزيز الشراكات المجتمعية، تُحقق هذه البرامج قيمة مضافة للطلاب وتُعزز من تصنيف المؤسسة في السوق التعليمية.

ب. الهيئة التعليمية:

تُعتبر الهيئة التعليمية من العوامل الأساسية التي تسهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. تعكس كفاءة وجودة الهيئة التعليمية قدرة المؤسسة على تقديم تعليم متميز يلبي احتياجات الطلاب والمجتمع. يشمل ذلك تأهيل المعلمين، خبراتهم، وتفاعلهم مع الطلاب. في هذا السياق، سنستعرض كيف تسهم الهيئة التعليمية في تعزيز هذه الميزة التنافسية.

١. كفاءة المعلمين وتأهيلهم:

تؤكدت الدراسات أن كفاءة الهيئة التعليمية وخصوصاً المدرسين تشكل أحد العوامل الأكثر تأثيراً في نتائج التعلم. يُظهر تقرير (OECD, 2018) أن جودة التدريس تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الطلاب، حيث إن المعلمين المؤهلين والمتدربين بشكل جيد يمكنهم استخدام استراتيجيات تدريس فعالة تعزز من تعلم الطلاب.

٢. الابتكار في أساليب التعليم:

تحتل الهيئة التعليمية دورًا حيويًا في تبني الابتكار داخل الفصول الدراسية. يمكن للمعلمين المدربين استخدام أساليب تدريس جديدة مثل التعلم القائم على المشاريع، والتعليم القائم على التكنولوجيا، مما يعزز من تفاعل الطلاب ومستوى تحصيلهم الدراسي. وتشير الأبحاث أن المؤسسات التي تروج للابتكار التعليمي في هيئاتها التعليمية تُحقق أداءً أكاديميًا أعلى.

(darling, 2020)

٣. تفاعل المعلمين مع الطلاب:

تعدّ العلاقة الإيجابية بين المعلمين والطلاب من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح العملية التعليمية. أظهرت الدراسات أن المعلمين الذين يتفاعلون بشكل إيجابي مع الطلاب، سواء من خلال تقديم الدعم الفردي أو تشجيعهم على المشاركة، يساهمون في تحسين النتائج التعليمية. وفقًا لدراسة أجريت بواسطة (Wang & Eccles, 2013)، تساهم هذه العلاقات في تعزيز الدافعية والمشاركة لدى الطلاب.

٤. تأثير السمعة الأكاديمية:

تعتبر الهيئة التعليمية مؤشرًا رئيسيًا على سمعة المؤسسة التعليمية. عندما تكون الهيئة التعليمية قوية وتتكون من معلمين ذوي خبرة، يتزايد التصنيف الأكاديمي للمؤسسة، مما يؤدي إلى جذب الطلاب وأولياء الأمور. حسب دراسة أدارتها (Mazzarol & Soutar, 2002)، تعتمد سمعة مؤسسات التعليم العالي بشكل كبير على جودة هيئة المعلمين، وهو ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لها.

٥. تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية:

تعتبر الهيئة التعليمية قادرة على تعزيز المهارات الشخصية والاجتماعية للطلاب من خلال تقديم دعم أكاديمي وتوجيه مهني. التركيز على تنمية مهارات مثل العمل الجماعي والتواصل الفعال غالبًا ما يكون أساسًا في برامج تدريب المعلمين. دراسة أجريت بواسطة (Wainwright, 2019) تُظهر كيف تؤثر المبادرات التي

تدعم المهارات الاجتماعية في فصول التعليم على نجاح الطلاب الأكاديمي والشخصي.

وتُعتبر الهيئة التعليمية أحد أنواع المميزات التنافسية الحاسمة للمؤسسات التعليمية. من خلال كفاءة المعلمين، الابتكار في أساليب التعليم، التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب، السمعة الأكاديمية، وتطوير المهارات الشخصية، تُساهم الهيئة التعليمية بشكل كبير في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق التعليمية. وبالتالي، يُعتبر الاستثمار في تطوير الهيئة التعليمية أمرًا حيويًا لضمان النجاح على المدى الطويل.

ج. البنية التحتية والمرافق:

تُعتبر البنية التحتية والمرافق من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. فهي تلعب دورًا كبيرًا في تحسين تجربة التعلم وتوفير بيئة تعليمية مريحة وجذابة للطلاب.

١. تحسين جودة التعليم:

تُسهّل البنية التحتية المتطورة والحديثة توفير بيئة تعليمية مريحة ومناسبة، مما يعزز من جودة التعليم. على سبيل المثال، توفر الفصول الدراسية المجهزة بأحدث التقنيات التعليمية من أجهزة عرض وشبكات Wi-Fi سرعة في تلقي المعلومات وفهمها. وأشار تقرير (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، ٢٠٢٠) إلى أن تحديث المرافق التعليمية يسهم في تحسين مستوى التعليم وتفاعل الطلاب بشكل أكبر.

٢. زيادة الجاذبية للطلاب:

تلعب المرافق الحديثة كالأula الرياضية، المكتبات، والمختبرات دورًا حيويًا في جذب الطلاب الجدد. تتطلب المؤسسات التعليمية أن تكون مرافقها متطورة وجذابة للمنافسة مع غيرها من المؤسسات. بناءً على دراسة أجراها (الأغواني ورفاقه، ٢٠١٩)، فإن وجود مرافق خدمية جيدة يؤثر بشكل إيجابي على اختيار الطلاب للجامعة ويزيد من نسبة التحاقهم.

توفير بيئة تعليمية ملائمة:

تساهم المرافق الجيدة في توفير بيئة تعليمية آمنة وصحية، مما يؤثر على الصحة النفسية والجسدية للطلاب. تسهم المساحات الخارجية، مثل الحدائق والملاعب، في تعزيز الأنشطة الرياضية والاجتماعية، مما يُنمي الرفاهية العامة للطلاب. وفقاً لدراسة أعدت بواسطة (العصفوري، ٢٠٢٠)، فإن البيئة التعليمية المريحة تزيد من مستوى رضا الطلاب وتقلل من معدلات التسرب.

٣. تعزيز البحث العلمي:

تعتبر المرافق الحديثة، خصوصاً المختبرات والمراكز البحثية، ضرورية لتعزيز البحث العلمي في المؤسسات التعليمية. تُساعد هذه المرافق الباحثين والطلاب على إجراء تجارب وابتكارات جديدة، مما يساهم في تطوير المعرفة والمساهمة في تطوير المجتمع. وفقاً لدراسة قام بها (الشريف ورفاقه، ٢٠١٨)، تتوفر الجامعات ذات البنية التحتية الممتازة على قدرات بحثية أعلى.

٤. التأثير على سمعة المؤسسة:

تؤثر جودة المرافق والبنية التحتية بشكل كبير على سمعة المؤسسة التعليمية. الجامعات التي تتمتع بمرافق حديثة وكفاءة في التصاميم تحقق سمعة أفضل في السوق التعليمية، مما يزيد من قدرتها التنافسية. أكد تقرير أعدته (مؤسسة QS للتصنيف، ٢٠٢١) على أن المدارس والجامعات الرائدة عالمياً تتسم جميعها بتفوق في بنية المرافق.

وتُشكل البنية التحتية والمرافق أحد أنواع المميزات التنافسية الحيوية في التعليم. من خلال تحسين جودة التعليم، زيادة جاذبية الطلاب، توفير بيئة تعليمية ملائمة، تعزيز البحث العلمي، والتأثير على سمعة المؤسسة، تُعتبر هذه العناصر ضرورية لنجاح المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية. الاستثمار في تطوير البنية التحتية يصبح أمراً ملحاً لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها التعليمية.

أ. التحديات التي تواجه المدارس الخاصة في الحفاظ على ميزتها التنافسية. تواجه المدارس الخاصة العديد من التحديات في الحفاظ على ميزتها التنافسية، حيث تتزايد الضغوط والاتجاهات في الساحة التعليمية، مما يتطلب منها الاستجابة بفعالية لتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور.

١. تزايد المنافسة:

يعتبر تزايد المنافسة من المدارس الخاصة الأخرى ومن المدارس الحكومية أحد أكبر التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات. مع ازدياد عدد المدارس الخاصة، تبرز الحاجة إلى تميز واضح في البرامج التعليمية والخدمات المقدمة لجذب الطلاب وأولياء الأمور. وفقاً لدراسة (نور الدين ورفاقه، ٢٠٢٢)، أظهرت أن ٧٠% من المدارس الخاصة أشارت إلى تأثير المنافسة الشديدة على قراراتها الاستراتيجية.

٢. ارتفاع التكاليف التشغيلية:

تعاني المدارس الخاصة من ارتفاع التكاليف التشغيلية، بما في ذلك الرواتب، والمرافق، والتجهيزات. تؤثر هذه التكاليف على قدرتها على الحفاظ على أسعار تنافسية للرسوم الدراسية. أكد (جونز، ٢٠٢١) في دراسته أن زيادة المصاريف تؤدي إلى ضغوطات على المدارس الخاصة لتوفير خدمات متميزة وبأسعار معقولة.

٣. توقعات أولياء الأمور والطلاب:

يتزايد الضغط على المدارس الخاصة لتلبية توقعات أولياء الأمور والطلاب الذين يبحثون عن الجودة في التعليم والخدمات المساندة. حيث يُعتبر أولياء الأمور أكثر انتقاداً لأي نقص في الجودة، مما يدفع المدارس إلى اتخاذ إجراءات سريعة لتلبية هذه التوقعات. وفقاً لدراسة (الحارثي، ٢٠٢٠)، ٨٤% من أولياء الأمور في المدارس الخاصة يُعبرون عن أهمية تقديم خدمات تعليمية شاملة.

٤. نقص الكوادر التعليمية المؤهلة:

تواجه العديد من المدارس الخاصة صعوبة في استقطاب الكوادر التعليمية المؤهلة. فمع التنافس الكبير في سوق العمل، يصبح من الصعب على المدارس جذب والاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء. في دراسة من (كولمان ورفاقه، ٢٠٢١)، أشار الباحثون

إلى أن نقص الكوادر المتميزة يؤثر سلبًا على جودة التعليم المقدمة، مما قد يساهم في تراجع سمعة المدرسة.

٥. التغييرات في السياسات التعليمية:

تتأثر المدارس الخاصة بالتغييرات المستمرة في السياسات التعليمية والتشريعات التي تضعها الحكومات. يمكن أن تفرض هذه السياسات قيودًا أو متطلبات إضافية على المدارس، مما يؤثر على مرونتها وقدرتها على الابتكار. وفقًا لدراسة (الزعيبي، ٢٠٢٠)، فإن ٦٥% من المدارس الخاصة تجد أن السياسات الحكومية تشكل تحديًا رئيسيًا لتطوير برامجها التعليمية.

٦. تغييرات في اهتمامات السوق والاتجاهات الثقافية

تتغير اهتمامات السوق والاتجاهات الثقافية بسرعة كبيرة، مما يتطلب من المدارس الخاصة التكيف مع هذه التغييرات. ورغم أن المدارس التي تتمتع بمرونة أكبر في تعديل دوراتها ومناهجها لديها فرصة أفضل للحفاظ على تميزها، إلا أن المدارس البطيئة في التكيف قد تواجه مخاطر فقدان الطلاب. دراسة أجراها (سمير ورفاقه، ٢٠٢١) تؤكد أن الانتقال إلى التعلم الرقمي والمناهج المستندة إلى المهارات هو اتجاه رئيسي يؤثر على خيارات أولياء الأمور، وتظل المدارس الخاصة تواجه مجموعة من التحديات الكبيرة في سباقها للحفاظ على ميزتها التنافسية، بدءًا من تزايد المنافسة ومرورًا بارتفاع التكاليف والنقص في الكوادر المتميزة، وكذلك ضغوطات توقعات أولياء الأمور والسياسات الحكومية. يتطلب النجاح في هذا السياق استراتيجيات مبتكرة ومرونة في التكيف مع التغييرات المستمرة في السوق.

ب. الفرص الناشئة في السوق التعليمي الخاص:

تشهد السوق التعليمية الخاصة في السنوات الأخيرة تغييرات كبيرة تفتح آفاقًا جديدة للابتكار والنمو. هذه الفرص تشمل التطورات التكنولوجية، واحتياجات سوق العمل، وزيادة وعي أولياء الأمور بأهمية التعليم.

١. التعليم الرقمي والتكنولوجيا التعليمية:

أحد أبرز الفرص الناشئة هو استخدام التكنولوجيا في التعليم. يتجه المزيد من المدارس الخاصة نحو تطوير منصات التعليم الرقمي والتفاعلي أشارت إلى أن استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية يُسهم في زيادة فعالية التعلم ويحسن من نتائج الطلاب.

٢. زيادة الطلب على التعليم المخصص:

هناك تزايد في الطلب على برامج التعليم المخصص التي تركز على تلبية احتياجات كل طالب على حدة. المدارس الخاصة التي تقدم برامج تعليمية تناسب احتياجات الطلاب الفردية، مثل التعليم التفاعلي أو البرامج التي تركز على المهارات، قد تجد فرصًا كبيرة للنمو. وفقًا لدراسة (سميث ورفاقه، ٢٠٢٠)، يتوقع أن يرتفع الطلب على برامج التعليم المخصص بنسبة ٢٥% خلال السنوات الخمس المقبلة.

٣. التعلم المستند إلى المهارات:

تزايد التركيز على التعلم المستند إلى المهارات بدلاً من الحفظ والتلقين التقليدي. يُطلب من المدارس الخاصة تقديم برامج تهدف إلى تطوير مهارات القيادة، التفكير النقدي، والتعاون. وفقًا لتقرير (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٢٢)، يتوقع أن يتزايد الطلب على برامج التعلم المستندة إلى المهارات في السنوات القادمة.

٤. تركز الأسواق على التعليم المدمج:

التعليم المدمج، الذي يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم عبر الإنترنت، يمثل فرصة جديدة. المدارس الخاصة التي يمكنها تقديم نموذج تعليمي مدمج يجمع بين الأسلوبين التقليدي والرقمي سيصبح لديها ميزة تنافسية. دراسة من (نيوتن ورفاقه، ٢٠٢١) تشير إلى أن حوالي ٦٠% من المدارس الخاصة بدأت في تنفيذ نماذج التعليم المدمج.

٥. التوسع في برامج التعليم المستمر والتدريب المهني:

تزايد الحاجة إلى التعليم المستمر والتدريب المهني يُتيح للمدارس الخاصة فرصة لتوسيع برامجها لتلبية احتياجات البالغين الباحثين عن تطوير مهارات جديدة.

وفقاً لمؤسسة (أوكسفورد الاقتصادية، ٢٠٢٠)، من المتوقع أن ينمو سوق التعليم المستمر بنسبة ١٥% سنوياً حتى عام ٢٠٢٥.

٦. اعتماد نماذج التعليم الدولي:

يزداد الطلب على التعليم الدولي، حيث يسعى العديد من أولياء الأمور إلى تسجيل أطفالهم في مدارس تقدم مناهج عالمية مثل البكالوريا الدولية أو مناهج أمريكية أو بريطانية. وفقاً لدراسة (العنواني ورفاقه، ٢٠٢١)، فإن المدارس الخاصة التي تعتمد على المعايير الدولية تحقق نسب تسجيل أعلى بالمقارنة مع المدارس التقليدية.

وتشكل السوق التعليمية الخاصة بيئة غنية بالفرص الناشئة، بدءاً من استخدام التكنولوجيا في التعليم وتقديم برامج تعليمية مخصصة، وصولاً إلى الاستجابة لاحتياجات سوق العمل من خلال التعليم المهني المستمر. تمتلك المدارس الخاصة القدرة على الاستفادة من هذه الفرص لتعزيز نموها وتوسيع آفاقها.

أ. أمثلة على مدارس خاصة حققت ميزة تنافسية:

تُعتبر الميزة التنافسية من العوامل الحاسمة في نجاح المدارس الخاصة، حيث تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيق مستويات أعلى من الجودة والابتكار لجذب الطلاب. في هذا السياق، سنستعرض بعض الأمثلة على مدارس خاصة مصرية وأجنبية نجحت في تحقيق ميزة تنافسية.

١. مدرسة المستقبل (مصر):

مدرسة المستقبل في مصر تُعد واحدة من المدارس الخاصة الرائدة في تطبيق نظام التعليم المبتكر. تعتمد المدرسة على منهج "التعليم من خلال الفهم" الذي يشجع الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات بدلاً من الحفظ والتلقين. وفقاً لتقرير (الإيسيسكو، ٢٠٢٠)، تمكنت المدرسة من زيادة نسبة التحاق الطلاب بها بنسبة ٣٠% خلال السنوات الثلاث الماضية، وذلك بفضل جودة التعليم والبرامج التفاعلية التي تقدمها.

٢. مدرسة النيل (مصر):

مدرسة النيل هي مؤسسة تعليمية خاصة تديرها هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. تتميز المدرسة بنظام تعليم متميز يجمع بين المناهج الدولية والمحلية. تسعى "مدارس النيل" لتقديم تعليم بجودة عالية يتماشى مع المعايير العالمية. وفقاً لدراسة أجرتها (الهيئة العامة للإحصاء المصرية، ٢٠٢١)، حققت مدارس النيل نمواً بنسبة ٤٠% في عدد الطلاب الجدد، وتعززت سمعتها بفضل برامجها الابتكارية والمتنوعة.

٣. مدرسة كينز (المملكة المتحدة):

مدرسة كينز في المملكة المتحدة تُعتبر من المدارس الرائدة التي حققت ميزة تنافسية ملحوظة من خلال التركيز على التعليم المخصص والمشاركة المجتمعية. تقدم المدرسة برامج تعليمية مبتكرة تدعم التفاعل بين الطلاب والمعلمين، وتستثمر في التكنولوجيا التعليمية. دراسة أجراها (مركز التعلم البريطاني، ٢٠٢١) أشارت إلى أن ٨٥% من خريجي مدرسة كينز يتلقون عروضاً للدراسة في الجامعات المرموقة، مما يعكس جودة التعليم المقدم.

٤. مدرسة برينتون (الولايات المتحدة الأمريكية):

مدرسة برينتون هي إحدى المدارس الخاصة في الولايات المتحدة التي تميزت بسياسات التعليم المستدام. تُقدم المدرسة برنامجاً تعليمياً دامجاً يركز على الاستدامة البيئية والمبادرات المجتمعية.

٥. مدرسة ديلفورد (ألمانيا):

تتميز **مدرسة ديلفورد** في ألمانيا بتقديمها لنموذج التعليم الدولي الذي يجمع بين المناهج الألمانية والدولية. تُركز المدرسة على تطوير مهارات التواصل والحوار بين الثقافات. وفقاً لتقرير (مؤسسة التعليم الدولي، ٢٠٢١)، بلغت نسبة التحاق الطلاب الدوليين في المدرسة ٥٠%، مما يعكس جاذبيتها العالمية.

وتطرح هذه الدراسة بعض الأمثلة الناجحة على المدارس الخاصة التي استطاعت تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، من خلال تقديم برامج وأشكال تعليم مبتكرة تركز على احتياجات الطلاب وتطلعات أولياء الأمور. هذه

الأمثلة تؤكد أن الابتكار، الجودة التعليمية، والمرونة في التكيف مع المتغيرات هما مفتاح النجاح في القطاع التعليمي الخاص.

ب. تحليل التجارب الناجحة والفاشلة.

تعتبر التجارب التعليمية، سواء الناجحة أو الفاشلة، مصدرًا غنيًا للدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها لتحسين النظم التعليمية. تحليل هذه التجارب يساعد في فهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.

١. التجارب الناجحة:

❖ نموذج "تعليم البرمجة للأطفال" - سكولا كود (المملكة المتحدة)

تعتبر تجربة سكولا كود في المملكة المتحدة نموذجًا ناجحًا فيما يتعلق بتعليم البرمجة للأطفال. تم تصميم البرنامج لتعليم الطلاب مهارات البرمجة من خلال أنشطة تفاعلية ومشاريع فردية. وفقًا لدراسة من (جمعية التعليم البريطانية، ٢٠١٩)، أظهرت النتائج أن ٩٠% من الطلاب المشاركين في البرنامج أبدوا تحسنًا ملحوظًا في مهارات التفكير النقدي وحل المشاكل.

❖ ب. نموذج التعليم المبني على المشاريع - مدرسة ريفرسايد (الولايات المتحدة)

مدرسة ريفرسايد في الولايات المتحدة طبقت نموذج التعليم المبني على المشاريع، حيث يُشرك الطلاب في مشاريع تعكس مشكلات حقيقية يحاولون حلها. دراسة أجرتها (جامعة هارفارد، ٢٠٢٠) خلصت إلى أن الطلاب في هذا النموذج أظهروا زيادة بنسبة ٣٥% في تحقيق الأهداف الأكاديمية مقارنة بنظرائهم في النماذج التقليدية.

٢. التجارب الفاشلة:

❖ مشروع التعليم المركزي في كنزاس (الولايات المتحدة)

في مطلع العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، تم تطبيق نموذج التعليم المركزي في ولاية كنزاس، والذي اعتمد على تقليص التنوع في المناهج بما يتماشى مع المناهج الواحدة. أظهرت تقارير من (مؤسسة التعليم المعاصرة، ٢٠١٥) أن هذا

النموذج أدى إلى تراجع النتائج الأكاديمية وارتفاع نسبة التسرب من المدارس، حيث شعر الطلاب بعدم التفاعل مع المناهج المطروحة.

❖ نموذج التعليم عن بعد خلال جائحة كوفيد-١٩

على مستوى عالمي، أدى نموذج التعليم عن بعد الذي اعتمدته العديد من المؤسسات التعليمية خلال جائحة كوفيد-١٩ إلى نجاحات وإخفاقات. في تقرير (المنظمة الدولية للتربية، ٢٠٢١)، وُجد أن حوالي ٤٠% من الطلاب لم يتلقوا التعليم بشكل فعال بسبب صعوبات في الوصول إلى الإنترنت والأدوات التعليمية. أظهرت التجربة أن البنية التحتية غير الكافية والإعداد غير المناسب للمربين يمكن أن تؤدي إلى فشل النموذج التعليمي.

٣. درجات التعلم والتفاعل:

❖ تجربة التعليم التفاعلي في مدرسة الجيل الجديد (مصر)

مدرسة الجيل الجديد في مصر تعتمد نموذج التعليم التفاعلي، حيث يتم استخدام تقنيات تفاعلية مثل الألعاب التعليمية والتعلم النشط. وفقاً لدراسة من (جامعة عين شمس، ٢٠٢٢)، أعرب ٨٥% من الطلاب عن شعورهم بأنهم أكثر تفاعلاً مع المحتوى التعليمي، مما يعكس نجاح النموذج في تعزيز المشاركة الطلابية.

❖ فشل نموذج التعليم التقليدي في مصر:

التعليم التقليدي في كثير من المدارس المصرية، الذي يعتمد على التلقين والحفظ، قد أظهر فشلاً واضحاً في تحقيق فعالية التعلم. دراسة أجراها (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٠) أظهرت أن ٥٠% من الطلاب يعتبرون أن الطريقة التعليمية غير فعالة، مما أدى إلى تدني مستوى التحصيل العلمي.

وتظهر التجارب التعليمية، سواء الناجحة أو الفاشلة، نقاط القوة والضعف في الأنظمة التعليمية المختلفة. التعلم من هذه التجارب يمكن أن يوفر استراتيجيات فعالة لتحسين جودة التعليم. يجب على المعلمين وصانعي السياسات تحليل هذه النتائج بعناية لتطوير أنظمة تعليمية أكثر فاعلية.

التوجهات المستقبلية:

تتجه المدارس الخاصة نحو مستقبل مليء بالفرص والتحديات في ظل التطورات السريعة في مجالات التعليم والتكنولوجيا. تشمل التوجهات المستقبلية استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد، مثل التعليم عن بُعد، التعلم المدمج، والذكاء الاصطناعي، مما يساعد في تخصيص التعلم لتلبية احتياجات الطلاب الفردية، وعلاوة على ذلك، هناك اتجاه نحو تعزيز المهارات الحياتية والابتكار كجزء من المناهج الدراسية، مما يساهم في إعداد الطلاب لمتطلبات سوق العمل المتغيرة. تتطلب هذه التوجهات من المدارس الخاصة أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع المستجدات، مع التركيز على تطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الجودة والاستدامة. في نهاية المطاف، تعتبر الاستجابة لهذه التوجهات أمراً حاسماً لمكانة المدارس في بيئة تعليمية تضم المزيد من التنافس والابتكار، مما يضمن لهم الاستمرار في تقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الأجيال القادمة.

كيف يمكن للمدارس الخاصة الاستمرار في الحفاظ على ميزتها التنافسية في

ظل التغيرات العالمية.

تشهد التعليمات العالمية تغيرات متسارعة، مما يضع المدارس الخاصة أمام تحديات كبيرة تتطلب منها استراتيجيات للابتكار والتكيف للحفاظ على ميزتها التنافسية. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المدارس الخاصة لتحقيق ذلك.

١. الابتكار في المناهج الدراسية:

يجب على المدارس الخاصة تحديث مناهجها بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة. الاستجابة للمطالب العالمية المتعلقة بالمهارات والقدرات ستزيد من جاذبية المدرسة للطلاب وأولياء الأمور.

٢. توظيف التكنولوجيا التعليمية:

استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي يساهم بشكل كبير في تحسين تجربة التعلم. المدارس التي تُدمج تقنيات حديثة مثل التعليم عن بُعد، والمنصات التعليمية التفاعلية، والأدوات الرقمية تُعزز من قدرتها على جذب المزيد من الطلاب.

(تقرير من المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٢٠) يعتبر أن المدارس التي تبنت التكنولوجيا بشكل فعال استطاعت أن تحقق نتائج تعليمية أفضل

٣. التعلم المخصص:

يتجه المزيد من أولياء الأمور إلى البحث عن برامج تعليمية تلبي احتياجات أطفالهم الفردية. يمكن أن تستفيد المدارس الخاصة من هذه الاتجاه من خلال تقديم برامج تعليمية مخصصة تتناسب مع اهتمامات ومستويات كل طالب.

٤. تعزيز الشراكات مع المجتمع:

يمكن للمدارس الخاصة أن تعزز ميزتها التنافسية عبر إقامة شراكات مع الشركات المحلية والمجتمعات. هذه الشراكات توفر فرص التدريب العملي والتوظيف للطلاب، مما يساهم في تطوير مهاراتهم ويعزز سمعة المدرسة.

٥. الاستجابة للتغيرات الثقافية والاقتصادية:

يجب على المدارس الخاصة أن تكون مرنة في استراتيجياتها وأن تتكيف مع التغيرات الثقافية والاقتصادية. يمكن أن يشمل ذلك تعديل الرسوم الدراسية، وتطوير برامج للدعم المالي، وفتح حوارات مع أولياء الأمور لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

(تقرير من المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٣) يشير إلى أهمية استجابة المدارس الخاصة للمتغيرات الاقتصادية كعامل رئيسي في قدرتها على المنافسة.

وتحتاج المدارس الخاصة إلى تبني استراتيجيات مرنة ومبتكرة للحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل التغيرات العالمية. من خلال تحسين المناهج، وتوظيف التكنولوجيا، وتقديم تعلم مخصص، وتعزيز الشراكات المجتمعية، يمكن لهذه المدارس أن تحقق النجاح المستدام وتلبية توقعات الطلاب وأولياء الأمور.

الخاتمة:

وتتضمن عرض أهم النتائج والتوصيات كما يلي:

النتائج:

١. تأثير الاستقطاب على الميزة التنافسية: أظهر تحليل الانحدار البسيط أن الاستقطاب الوظيفي يفسر %٨٢.٢ من التغير في الميزة التنافسية، وكانت قيمة $F = 545.149$ عند دلالة معنوية ٠.٠٠٠، مما يدل على وجود تأثير قوي ودال إحصائياً.

٢. قوة العلاقة بين الاستقطاب والإبداع: أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة قوية جداً بين الاستقطاب الوظيفي وبُعد الإبداع حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٩٢٨ عند مستوى دلالة $p < 0.01$

٣. قوة العلاقة بين الاستقطاب والجودة والتميز: بلغ معامل الارتباط بين الاستقطاب الوظيفي وبُعد الجودة والتميز ٠.٨٢٨، مما يشير إلى علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً.

٤. موافقة العينة على فاعلية الاستقطاب: بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الاستقطاب الوظيفي ٣.٩٧٦ من ٥، مع انحراف معياري ٠.٦٠٦، وقيمة $T = 17.640$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، ما يعكس تقييماً إيجابياً عالياً لممارسات الاستقطاب بالمدارس الخاصة.

٥. اختلاف التقييم حسب النوع: أظهر اختبار مان-ويتني وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم بُعد الاستقطاب الوظيفي، حيث كانت قيمة الاختبار $= 972.000$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٣ لصالح الذكور.

التوصيات:

١. تطوير سياسات استقطاب الموارد البشرية بما يضمن جذب الكفاءات المؤهلة، خاصة في الوظائف التعليمية الحرجة مثل المعلمين ذوي الخبرة.
٢. اعتماد آليات اختيار وتقييم موضوعية وعلمية تركز على الكفاءة والمهارات الفعلية للمرشحين، بعيداً عن المجاملات أو العلاقات الشخصية.

٣. الاهتمام بمرحلة تحليل الاحتياجات الوظيفية بشكل دوري ومنهجي لضمان استقطاب الموارد البشرية المناسبة لكل مرحلة تعليمية.
٤. تحفيز الكفاءات العالية على الانضمام والاستمرار من خلال بيئة عمل جاذبة، ومزايا تنافسية مثل الحوافز وفرص الترقية.
٥. تعزيز صورة المدرسة كمكان عمل جذاب من خلال الاهتمام بالسمعة المؤسسية ونشر قصص نجاح المعلمين والإداريين عبر المنصات الإلكترونية.
٦. توفير برامج تدريب وتأهيل مستمر للعاملين بعد استقطابهم، مما يزيد من فرص تحسين الأداء وتحقيق جودة تعليمية حقيقية.
٧. الالتزام بالقوانين والمعايير المهنية للتوظيف مثل مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية في الإعلان عن الوظائف وشروط شغلها.
٨. إدخال التكنولوجيا في عمليات التوظيف والاستقطاب، مثل استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية والمنصات الإلكترونية للتقديم والمقابلات.
٩. بناء قواعد بيانات للكفاءات المتاحة والتواصل معهم بشكل مستمر عند توفر فرص جديدة، بما يساعد في تسريع عمليات التوظيف.
١٠. الاهتمام بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة عبر خطط استبقاء مدروسة تشمل الحوافز، وتقدير الأداء، وتحسين بيئة العمل المدرسية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الأحمد، ر. ورفاقه. (٢٠٢٠). أهمية التواصل الفعال في بناء العلاقات مع المجتمع المحلي. المجلة العربية للدراسات الاجتماعية.
٢. أحمد، زكريا (٢٠١٧). "الميزة التنافسية: الأساسيات والاستراتيجيات" في مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد ٣٨.
٣. إدريس، م. ورفاقه. (٢٠٢٠). أهمية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في تحسين العملية التعليمية. مجلة التربية والتعليم.
٤. الأغواني، ع. ورفاقه. (٢٠١٩). تأثير المرافق التعليمية على جذب الطلاب في الجامعات المصرية. مجلة التعليم العالي.

٥. بن دودة ياسين، شرقي خليصة، (٢٠٢٠)، دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعيتين (مؤسسة بريماستيك ومؤسسة قلعة بني حماد صناعة الأجر) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
٦. البناء، ع. (٢٠٢١). استقطاب الموارد البشرية والتنافسية في التعليم: دراسة حالة. المجلة العربية للدراسات التعليمية، ١٠ (٤)، ٤٥-٦٣.
٧. جابر، سامي (٢٠١٨). "تحليل الميزة التنافسية في الاقتصاد المعاصر" في مؤتمر استراتيجيات الأعمال
٨. الجرزاوي، م. ورفاقه. (٢٠٢١). أثر التعاون بين المؤسسات التعليمية والشركات على توظيف الخريجين. مجلة التعليم العالي.
٩. الجمال، ي. (٢٠١٩). دور الاعتماد الأكاديمي في جذب الطلاب إلى المؤسسات التعليمية. المجلة الدولية للبرازيل والتربية.
١٠. جمعة، ر. & حسام، أ. (٢٠٢١). أثر استقطاب الكفاءات على أداء المؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، ١٥ (٣)، ٣٣-٤٩.
١١. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠٢٣) الإحصاءات التعليمية في مصر: تقرير حول المدارس الخاصة والطلاب. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
١٢. الجهني، ب. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في استقطاب المدرسين. مجلة البحوث التربوية، ١٥ (٣)، ٤٥-٦٥.
١٣. الحارثي، ت. (٢٠١٩). أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء الدراسي للطلاب. المجلة العربية للتربية والتعليم.
١٤. رمضان، ع. ورفاقه. (٢٠٢١). استراتيجيات التسويق للمنح الدراسية. المجلة الدولية للتعليم والبحث.
١٥. الزعبي، م. (٢٠٢٠). السياسات التعليمية وتأثيرها على المدارس الخاصة. المجلة العربية للدراسات التربوية.
١٦. الزهراني، خ. (٢٠٢١). تحليل استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية. المجلة العلمية للتربية، ٩ (٢)، ١٥٠-١٦٦.
١٧. الزهراني، ع. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة على اختيار أولياء الأمور للمدارس في التعليم العام. مجلة الدراسات التربوية.

١٨. الزهراني، ل. (٢٠٢١). أهمية استقطاب المعلمين المتميزين في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة السعودية للتربية، ٤٢(٣)، ١٠٢-١١٨.
١٩. الزين، ر. ورفاقه. (٢٠٢٠). أهمية الرسالة المؤسسية في تحقيق التواصل الفعال. مجلة تسويق التعليم.
٢٠. السبيعي، ن. (٢٠٢٣). استقطاب الموارد البشرية في التعليم من منظور الاقتصاد المعرفي. مجلة الرؤية المستقبلية، ١٢(١)، ٧٨-٩٢.
٢١. السعيد، أ. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية. القاهرة: المركز العربي.
٢٢. عبد الله، ع. (٢٠٢٢). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
٢٣. العصفوري، ز. (٢٠٢٠). أثر البنية التحتية على التحصيل الأكاديمي للطلاب. مجلة البحث العلمي.
٢٤. عطا الله، ع. (٢٠٢٢). تأثير استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الشركات السياحية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة.
٢٥. نائب الله، ج. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الإسكندرية: دار المعرفة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. A. Fayza. (2005): "The Internationalization of Higher Education: A Paradigm for Global Citizenry", Journal of Studies in International Education.
2. Abad, M. M., & Othman, M. (2023). The Role of Human Resources in Achieving Competitive Advantage in Educational Organizations. International Journal of Educational Management, 37(3).
3. American Association of Public Education. (2019). Building Community Engagement through School Activities. Journal of Community Education.
4. Baker, M. J., & Hart, S. (2016). The Marketing Book. Routledge.
5. Baker, R. S., & Invent ado, P. S. (2014). Educational Data Mining: A Review of the State of the Art. In Educational Data Mining.

6. Baker, T., & Mac Lachlan, D. (2017). Sustainability and Competitive Advantage in Educational Institutions: Adapting to Change. *Journal of Educational Management*.
7. Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2020). Surveying the Human Resource Aspects of Competitive Advantage in Educational Institutions. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1-12.
8. Bates, A. W., & Poole, G. (2003). *Effective Teaching with Technology in Higher Education*. John Wiley & Sons.
9. Beech, N., & Macintosh, R. (2019). Competitive Advantage in Higher Education: The Role of Human Resource Management. *Studies in Higher Education*, 44(4), 786-799.
10. Goh, S., & Kauffman, R. (2021). Strategies for Attracting Top Educational Talent: A Competitive Advantage Perspective. *Journal of Education and Work*, 34(4), 431-448.
11. Goldring, R., & Levitt, K. (2011). Principal Leadership and Teacher Retention: The Role of School Culture. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 457-482.
12. Guarino, C. M., Santibáñez, L., & Daley, G. (2006). Teacher Recruitment and Retention: A Review of the Recent Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 76(2), 173-208.
13. Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2010). Harming the Best: How Schools Meet the Challenges of Teacher Mobility. *Journal of Human Resources*, 45(2), 355-386.
14. Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2015). University choice: What do parents and prospective students really care about? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(4), 347-366.
15. Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2021). University Marketing and Competitive Advantage: The Role of Human Resources. *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(3), 278-294.

16. Houzinova, a.(2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. Internal Grant Agency of Fame.
17. Hoxworth, L. & Rivkin, S. G. (2019). The Importance of Quality in Education: A Review of the Literature. Journal of Educational Administration.
18. Ingersoll, R. (2003). Who Controls Teachers' Work? Power and Accountability in America's Schools. Harvard University Press.
19. Johnson, T. (2021). Accreditation, Reputation, and Graduate Employability: A Study on Higher Education Institutions. Journal of Career Development.
20. Jones, L. (2021). Operational Costs and Private School Profitability: An Analysis. Journal of Educational Finance
21. Jones, L., et al. (2019). Collaborative Learning through Continuous Assessment. Journal of Educational Research.
22. Kaufman, R. & Decker, H. (2015). Innovations in Education: The Key to Competitive Advantage. Journal of Educational Change, 16(2), 203-218.
23. King, R. (2020). The Impact of Accreditation on Educational Quality: A Comparative Study. Journal of Higher Education.
24. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.).
25. Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How Teacher Turnover Harms Student Achievement. American Educational Research Journal, 50(1), 4-36.
26. Shaw, D., & Kauffman, D. (2018). Attracting Students: A Comparative Analysis of Marketing Strategies for Higher Education Institutions. International Journal of Educational Marketing.

27. Stevenson, A. (2018). Highlighting Local Success Stories in Education: A Strategy for Community Engagement. *International Journal of Community Education*.
28. Tzeng, J., & Huang, W. (2019). HRM and Competitive Strategy in Educational Institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 788-805.
29. Wang, M. T., & Eccles, J. S. (2013). School Context, Achievement Motivation, and Academic Engagement: The Role of Students' Perceptions of Teacher Involvement. *Educational Psychology*, 45, 1-17.
30. Zhang, Y., & Zhu, X. (2021). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(2), 215-228.