



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## متطلبات هيئة التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

إعداد

**د/ إيناس السيد محمد سليمان**

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

قسم أصول التربية والتخطيط التربوي

[enassolyman@gmail.com](mailto:enassolyman@gmail.com)

﴿ المجلد التاسع والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠٢٣ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص البحث

هدف البحث تعرف الأسس النظرية لهيكله التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والكشف عن الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي، والتوصل لواقع متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقديم رؤية مستقبلية للتخطيط لهيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالتطبيق علي استراتيجية المحيط الأزرق، كما استخدم الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من قيادات التعليم ما قبل الجامعي بلغت ١٦٠ فرد، وأسفرت نتائج البحث عن ضعف توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات، وضعف قدرة القيادات لوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، وقصور توفر المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقصور القيادات عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، وضعف حرص الإدارة علي استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، وافتقار الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد، وضعف تنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، وضعف اهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز.

**الكلمات الدالة:** متطلبات، التحالف الاستراتيجي، التميز التنظيمي.

## Abstract

This study aimed to define the theoretical foundations for structuring the strategic Alliance of pre-university education institutions, reveal the conceptual framework for organizational excellence, reach the reality of the requirements for structuring the strategic Alliance to enhance organizational excellence for pre-university education institutions, and present a future vision for planning to structure the strategic Alliance to Enhance organizational excellence for pre-university education institutions, this study used the descriptive approach applied to the blue ocean strategy, and used Online Questionnaire applied to a sample of 160 pre-university leaders, the results this study revealed the Failure of the institution to provide an environment conducive to creativity, the Failure of leaders to analyze the current situation of the education institution, the lack of management support for continuous improvement processes, the weakness of the management's to invest time through available technologies, the lack of standards for the institution's continuation in the institution to achieve good competitive position, and the weakness of management organization For professional development programs to enhance the skills of workers, and the administration's lack of interest in holding specialized courses that aim to familiarize workers with the importance of excellence.

**Key Words:** Requirements, strategic alliance, organizational excellence.

**مقدمة:**

لقد شهدت السنوات الأخيرة تعرض العالم لفترة غير مسبوقة من تغيرات وأزمات منها تغير المناخ، مما أدى لعقد عدة فعاليات عالمية؛ كمؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ لعام ٢٠٢١م، واعتبار ٢٠٢٢م عام تغير المناخ؛ لذا على المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص إدارة سلوك أفرادها، للحفاظ على حياتهم من المخاطر جراء التدهور والتغيير وتأثيرهما على التنمية المستدامة .

وباعتبار التحالف الاستراتيجي أحد آليات بناء المؤسسات، لإعادة توجيه الموارد المادية والفكرية والبشرية والمجتمعية، من خلال الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، وتقديم الخدمات في المجالات التعليمية والبحثية (Albers, Zajac, 2016, 584-614)، بشكل يسمح لأطراف المتحالفة من تعزيز تميزهم التنظيمي؛ الذي يُعد أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة، نتيجة لسعي المؤسسات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء. (Akanmu, 2021, 1-382)

لذا في ضوء التحديات هناك حاجة لتبني المؤسسات التعليمية لأشكال المختلفة للتحالفات الاستراتيجية، والتحول نحو تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، مما يستدعي تواجد مديرين ذوي مهارات قيادية تضع استراتيجيات لرصد المتغيرات، وتعزيز الربط بين الهياكل والسلوكيات والقرارات للتعويض بالتغيرات، التي قد تحدث في بيئة المؤسسة للمحافظة على سمعة المؤسسة، وتعزيز مكانتها في ضوء التحديات والأزمات المتلاحقة.

**مشكلة البحث وأسئلته:**

يُعد التحول الذي يشهده العالم المعاصر نتيجة إحداث تغيرات في أسلوب ونمط الحياة من تغير المناخ وجائحة كوفيد-١٩، وما نتج عنهما من تصديق مصر على اتفاقيات تتطلب إعادة المؤسسات التعليمية النظر في مكانتها وتحويل مسارات التنمية نحو الاستدامة وفق ما تقتضيه متطلبات العصر .

فبالرغم من أن مصر قد خطت خطوات نحو تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك انخفاضًا بمستوى الأداء الإداري في بعض المدارس المصرية، وقلة وجود خطط وبرامج للإصلاح والتطوير داخل المدارس المصرية (مغاوري، ٢٠٢١، ٢٧-١)، نتيجة التحديات البيئية التي أسهمت في التأثير على الوظائف وتزايدت الاتجاهات نحو اللامركزية بنشاطات ووظائف الإدارة (سليم، ٢٠٢٠، ٢٣٧-٢٠٥).

كما أظهرت الدراسات أن هناك فجوة بين ما سعت إليه وما تتمتع به المدارس لتحسين أدائها والوصول إلى الجودة ومن ثم التميز التنظيمي، وتتمثل هذه الفجوة بالمدارس المصرية في ضعف الكفاءات التعليمية، وافتقار المدارس إلى المدراء القادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، والقصور في الأداء المدرسي، وضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، وقصور الاهتمام بالإبداع خوفاً من التجديد (عزازي، ٢٠١٨، ٥١٣-٥٥٥)، والافتقار إلى المهارات القيادية التي تمكن تلك المؤسسات من الحصول على الاعتماد والتميز (أحمد، وصادق، ٢٠١٨، ١٥٥-٢٣٦)، فوفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فإن هناك تحديات ضعف بالبنية التحتية، وقصور العمالة والتعليم، مما يؤثر على أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠م (فؤاد، ٢٠١٨، ١-١٥٦).

كما أن هناك ضعفاً بالبناء التنظيمي للمنظومة التعليمية، وقصوراً بإعادة الهيكلة، وضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، وندرة تشجيع المديرين للعمل الجماعي، وضعف قدرة المؤسسة على تدريب العاملين على المهارات الأساسية لصنع القرار الجماعي وحل المشكلات (سليمان، ٢٠١٧، ٣٤٤-٤١٠).

ومركزية ومحدودية الصلاحية المعطاة للعاملين، مما يزيد ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض مديري المؤسسات التعليمية، والتي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي لها، وتطبيق اللوائح والقوانين بشكل حرفي، وضعف نظام الاتصال وتبادل المعلومات (مغاوري، ٢٠١٦، ١٤٠-١٨٦)، والمركزية الشديدة في إدارة المؤسسات التعليمية، والتي تمثل عائقاً في التوجه نحو تطبيق المبادرات التجديدية من قبل أية مؤسسة، أو اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية (خاطر، ٢٠١٦، ٤٧٥-٥٧٤)، ومحدودية البدائل الاستراتيجية في ظل البيئات المتغيرة (محمد، ٢٠١٥، ١٧٩-٢٣٣)، وتزايد حدة المنافسة التي أثرت على موارد المؤسسات التعليمية (أحمد، ٢٠١١، ٢٠-٢١)، فواجهت ضعفاً في كفاية مواردها البيئية (عثمان، ٢٠١٠، ٥٨٤-٦٧٩).

**وفي ضوء ما سبق يتحدد السؤال الرئيس للبحث فيما يلي:**

**ما متطلبات هيكلة التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟**

**ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

١. ما الأسس النظرية لهيكلة التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي؟

٣ . ما واقع متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

٤ . ما الرؤية المستقبلية للتخطيط لهيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

### أهداف البحث :

#### سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ . تعرّف الأسس النظرية لهيكله التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٢ . الكشف عن الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي.
- ٣ . التوصل لواقع متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٤ . تقديم رؤية مستقبلية لهيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

### أهمية البحث :

#### استمد البحث أهميته مما يلي:

- ١ . توجيهات الرئيس عبد الفتاح السيسي "رئيس الجمهورية"، بضرورة إعداد تقارير توضح الرؤية المصرية، لتغير المناخ ٢٠٥٠م، للتصدي بفاعلية لآثار وتداعيات تغير المناخ بما يسهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة ضمن خطوات مصر في تعزيز ملف التصدي لآثار تغير المناخ.
- ٢ . تعزيز دور مصر الريادي في التعامل مع كافة المستجدات العالمية، لتقديم عديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء، والتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم.
- ٣ . تعزيز التحالفات الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية باعتبارها آلية لمواجهة التنافسية، وتسهم في تحليل التحولات العالمية الاستراتيجية وانعكاساتها للحصول على الموارد وتبادل المعرفة والمهارات.

## حدود البحث:

اقتصر حدود البحث على ما يلي:

- ١ . حدود بشرية: اقتصر تطبيق البحث الميداني بواسطة الاستبانات الإلكترونية على عينة من قيادات مراحل التعليم قبل الجامعي المختلفة.
- ٢ . حدود مكانية: اقتصر البحث على عينة من مدارس التعليم قبل الجامعي.
- ٣ . حدود زمانية: طبقت البحث بين شهري سبتمبر ٢٠٢٢، وأكتوبر ٢٠٢٢.

## منهج البحث وأداته:

لتحقيق أهداف البحث أُستخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة بالتطبيق على استراتيجية المحيط الأزرق؛ التي تقوم على عدة مبادئ تستهدف الإبداع والابتكار لتحقيق التمايز من خلال أربع عمليات رئيسة هي: الاستبعاد للعوامل التي ينبغي التخلص منها، والتخفيض لتقليل العوامل الزائدة، والزيادة للعوامل الواجب زيادتها، والابتكار لما لم يُقدم من قبل، والتوثيق التفصيلي للظاهرة موضع البحث، وجمع معلومات عن التميز التنظيمي للقيادات في التخطيط للتحالف الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي (كيم، ومويرني، ٢٠٢٠، ٧١-٧٥)، وتم تحقيق ذلك من خلال الدراسات السابقة والتطبيق الميداني، واستخدم البحث الاستبانات الإلكترونية؛ حيث تم إرسال الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني لبحث متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

## مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

### ١ . مفهوم التحالف الاستراتيجي (Strategic Alliance)

التحالف لغويًا يعني تعاهدًا بين أفراد أو دول على عمل موحد في مواجهة أمر ما (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٤، ٨٣)، واصطلاحًا يُعرف بأنه مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يتم وضعها من أجل تحسين مستوى المؤسسة حتى يتسنى للإدارة اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لمؤسساتهم في بيئة ديناميكية تنافسية. (POMED, 2017, 1-41)

**إجرائياً:** هو عبارة مجموعة من القرارات والأهداف، يتم وضعها من أجل تحديد أهداف ورسالة المؤسسة في ضوء بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية من أجل بناء سمعة مؤسسية متميزة للمؤسسة تساعد في الحصول على موقع تنافسي يجعلها أكثر استقراراً.

## ٢. التميز التنظيمي: (organizational excellence)

التميز لغوياً يعني التميز والتفرد (ابن منظور، ٢٠١٠، ١٩٤)، واصطلاحاً يعرف بأنه الآليات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الكفاءات القيادية، بما يحقق الثقة التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الإدارية كافة داخل المؤسسة التعليمية. (Blakery, 2020, 1-144).

**إجرائياً:** آليات تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والقيادات، في ضوء وجود استراتيجية واضحة تحدها القيادة العليا لبلوغ أهداف تلك المؤسسة، وتفاعلها مع الخطة الموحدة التي تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية.

## دراسات سابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، وتنقسم إلى **المحور الأول:** التحالفات الاستراتيجية، و**المحور الثاني:** التميز التنظيمي.

**المحور الأول:** دراسات تناولت التحالفات الاستراتيجية، رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

١. دراسة عثمان (عثمان، ٢٠٢٢، ٥٨٣-٦٧٩) بعنوان " إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي"، وهدف البحث بناء الأصول الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وتحليل مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها ضعف التوجه نحو توحيد السياسات لمعارضة بعض القيادات، وتباين الهيكل التنظيمي طبقاً للنظام الإداري، وضعف توفر المعلومات الداعمة لصنع واتخاذ القرارات، وقصور القيادات المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وتوصلت لتوصيات منها ضرورة تخطيط الموارد البشرية والتقنية داخل المؤسسات، والتدريب على برامج التحالفات الاستراتيجية، ومتابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة، ودراسة حاجات العاملين، وتحديث الهيكل التنظيمي، ورصد وتحليل الاحتياجات البشرية والتكنولوجية، وتهيئة بيئة تنظيمية لبناء التحالفات الاستراتيجية.



٢. دراسة مغاوري (مغاوري، ٢٠٢١) بعنوان "التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية"، وهدف البحث تعرف الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة، وتحديد عناصر التحالف الاستراتيجي، ودراسة أهم العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي، وتعرف مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه، وتعرف جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية، ووضع خطة مقترحة من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها وضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، وتوصل لتوصيات منها أنه على الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير مختلف أوجه العملية التعليمية داخل المدارس المصرية إلا أنها بحاجة إلى دعم من مختلف المؤسسات المهتمة بالتعليم في مصر، وذلك من خلال إنشاء تحالف استراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي بها.

٣. دراسة (Mtonga, Banja (Mtonga, Banja, 2020, 168-178) بعنوان استكشاف مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية في أسواق التعليم العالي في زامبيا، وهدف البحث استكشاف فوائد وتحديات التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي في زامبيا، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها أن التحالفات أفادت جامعة زامبيا للوصول لتعليم أفضل بعيداً عن المنافسة، وقصور الالتزام بالاستراتيجيات التي تطبق التحالفات بسهولة مما يؤدي لفشلها، وتشكيل تحالف استراتيجي داخلي للمؤسسات يمكن أن يؤدي إلى الوصول إلى المعرفة والخبرة، بما يعزز نمو تلك المؤسسات، وتعزيز نمو العاملين من خلال صقل مهاراتهم وتبادلها، فقد يؤدي الافتقار إلى التحالفات الاستراتيجية إلى منافسة غير ضرورية داخل المؤسسات ذات الموارد المحدودة، وتوصل لتوصيات منها ضرورة أن تنظر الجامعات في وضعها الداخلي لتتمكن من الدخول في التحالفات الاستراتيجية.

٤. دراسة عبد العزيز (عبد العزيز، ٢٠١٨، ١٦-١٩٠) بعنوان "النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية- جامعة عين شمس نموذجاً" ٢٠١٨، وهدف البحث إحداث طفرة استراتيجية في أداء الجامعات المصرية، وتحليل استراتيجيات الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية، وامتلاك مقومات الذكاء الاستراتيجي التي تكمن من استشراف مستقبل الجامعات، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها مساهمة التحالفات في

التنبؤ بالتغيرات، وزيادة المنافسة المحلية والأجنبية، ومحدودية البدائل الاستراتيجية في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير، مما أثر على اكتساب المؤسسات البدائل المطروحة التي تمكنها من المهارات والتكنولوجيا واقتناص الفرص، وإدراج التفكير الاستراتيجي ضمن التخطيط المستقبلي بالاهتمام بالتكوين والبحث وتبادل الخبرات، والتصدي للتحديات القائمة، وضرورة توفر دعم من الإدارة العليا للعاملين، وتعزيز قناعة القيادات بأهمية التحالفات، وتوصل لتوصيات منها الدعوة إلى إصلاح الجامعات وإعداد القادة بطرق تتناسب مع طبيعة التغيرات، واستقطاب القيادات الاستراتيجية التي تمتلك مهارات الذكاء التنافسي والاستراتيجي.

٥. دراسة (Linwei Li, Yunlong Pei (Linwei Li, Yunlong Pei , 2017) بعنوان "التوجه الريادي ونجاح التحالف الاستراتيجي: دور الطوارئ من العوامل العلائقية"، وهدف البحث تعزيز قيادة الأعمال في مجال التحالفات الاستراتيجية، وتعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والاعتماد على العلائقية ونجاح التحالف داخل المؤسسة، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها دراسة العلاقة بناءً على التمييز بين التعاون (العمل المشترك والترابط) والصراع بين العاملين، والشراكة داخل العمل تقوي العلاقة الإيجابية بين المؤسسة وأصحاب العمل، وتؤثر العلاقة بين الإدارة والعاملين على مستوى المؤسسة على نجاح التحالف، وليس للنزاع تأثير كبير على نجاح علاقة تحالف، وتوصل لتوصيات منها تقديم رؤية حول ترجمة احتياجات الإدارة والعاملين بالمؤسسة إلى نتائج تحالف داخلية تدعم تميز المؤسسة.

٦. دراسة محمد (محمد ، ٢٠١٥ ، ١٧٩-٢٣٣) بعنوان " دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، وهدف البحث توضيح مفهوم التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، وتفسير أهمية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات في ظل التحديات العالمية، وتحليل أهم النماذج العالمية والعربية في مجال التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، وتعرف معنى المسؤولية الاجتماعية للجامعات وأهم مجالاتها، وتعرف دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها الكشف عن العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية ودعم وبناء المسؤولية الاجتماعية بجامعة بنها، وتقديم ملامح تسهم في تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية ودعم وبناء المسؤولية الاجتماعية، وتوصل لتوصيات منها إدراج التحالف الاستراتيجي ضمن التخطيط المستقبلي للجامعة من أجل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة من أجل البقاء والتوسع بصياغة خطة في كل التخصصات والمجالات المختلفة.

المحور الثاني: دراسات تناولت التميز التنظيمي، رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

١. دراسة جاسم (جاسم، ٢٠٢٢) بعنوان "تأثير الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام"، وهدف البحث تعرف مدى تأثير أبعاد الرصد الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج أبرزها يتحقق التميز المستدام خلال عمليات التعلم المستمر بالتركيز على أنشطة المعرفة، ومسايرة التغيرات في البيئة، وإيجاد مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار، وتوصل لتوصيات منها إعداد هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة، وإعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم، والتزام القيادة العليا للمؤسسة بسلوكيات تدعم الدعم البيئي، وتعزيز جودة العلاقات والعمل الجماعي.

٢. دراسة حسن (حسن، ٢٠٢٢) بعنوان " دور التفكير الاستشراقي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية"، وهدف البحث تحليل مدى امتلاك الجامعات المصرية لبُعد التفكير الاستشراقي، وبيان فعالية النظم الحالية المستخدمة في انتاج المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية، وتقييم الدور والإمكانات (المادية، البشرية، الفنية، التنظيمية) المتاحة لاستخدام التفكير الاستشراقي، وتعرف دور التفكير الاستشراقي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها وجود علاقة ارتباطية بين التفكير الاستشراقي وبناء التميز التنظيمي الإداري، وتوصل لتوصيات منها تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة التفكير الاستشراقي، والسعي لتعزيز ورفع مستوى مهارات وخبرات الإدارة في الجامعات، وربط التميز التنظيمي الإداري برؤية ورسالة المؤسسة التعليمية بوضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية، وتوفير نظام تدريبي لتطوير قدرات العاملين، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتعميق وعي المديرين.

٣. دراسة (Khalaf, Hamed, (Khalaf, Hamed, 2022, 29-40) بعنوان دور السلوك الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي، بحث ميداني علي عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء"، وهدف البحث تعرف مستوى السلوك الاستراتيجي في المؤسسة وأثره على التميز المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها معاناة الجامعة من انخفاض عدد القيادات الشابة التي تشغل مناصب قيادية، ووجود هيكل تنظيمي هرمي معقد يسبب بطء الإجراءات التي يتخذونها، وتوصل لتوصيات منها ضرورة إجراء دورات تدريبية لتأهيل القيادات في إدارة الجامعة ليكونوا قادرين على تحقيق التميز الإداري، الذي ينعكس على التميز البشري والاستراتيجي.

٤. دراسة حسن (حسن، ٢٠٢٢، ١٧٠-٢٠٣) "دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية"، وهدف البحث تعرف دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها ضعف رغبة الإدارة المدرسية في مشاركة أولياء الأمور في متابعة سير العملية التعليمية، وعزوف بعض المعلمين عن حضور الدورات التدريبية، وتوصل لتوصيات منها تعميق وعي المديرين لمهارة إدارة التحالف، والسعي لرفع مستوى مهارات وخبرات القادة، وربط بناء التميز برؤية ورسالة المؤسسات التعليمية لتكون أكثر فعالية.

٥. دراسة سليم (سليم، ٢٠٢٠، ٢٠٥-٢٣٧) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة"، وهدف البحث تعرف تحديات النمو المتزايد لأعداد المقبلين على مؤسسات التعليم العالي، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها دراسة احتياج مؤسسات التعليم العالي في ضوء اشتداد حدة المنافسة، وتوصل لتوصيات منها ضرورة الاهتمام بتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي، وإشراك الموارد البشرية في تحسين نظم الإدارة عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات بتعزيز صنع قرارات بعيدة المدى؛ حيث يكون توجه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة، وبتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد، وحثهم على الإبداع والتميز.

٦. دراسة عثمان (عثمان، ٢٠٢٠) "التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر"، وهدف البحث عرض إطار نظري حول التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، وتحليل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في مجال المشاركة التنظيمية، وعرض رؤية تحليلية ناقدة لواقع بنية الإدارة الجامعية على ضوء الإطار النظري وجهود بعض الجامعات الأجنبية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها دور التميز التنظيمي في تحقيق الرضا والولاء الوظيفي، وضرورة تفعيل العمل الجماعي، وتعزيز امتلاك رؤية استراتيجية تصلح وقت الأزمات، والتوصل لآليات كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية على ضوء أبعاد التوجه القيادي كالتمكين، والإدارة الإلكترونية، والقيادة الاستراتيجية، وإدارة الجودة، وإعادة الهيكلة لتحقيق التميز التنظيمي، وثانيهما الاستراتيجيات القادمة كمشاركة المعلومات، والاتصال الإداري، والتشاور الإداري، والتعاون الإداري، والتمكين الإداري، وذلك لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر.

٧. دراسة لطفی(لطفی، ٢٠٢٠، ٢٥٣-٣١٢) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجًا"، وهدف البحث تعرف مدى توفر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها تهميش وتغييب دور رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بصنع القرارات واتخاذها، وضعف تمكين العاملين مما يؤثر على ولاء العاملين، وقلة توفر البرامج التدريبية التي تشجع التمكين الإداري نظرًا لضعف ملائمة المناخ التنظيمي، والتزام المديرين بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في تنفيذها، وتركيز السلطة أعلى الهرم الوظيفي نظرًا لضعف تفويض السلطات، وضعف البنية التحتية للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب، وتوصل لتوصيات منها إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية، وتوفير مناخ تنظيمي يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل، وتخفيض حدة البيروقراطية بتمكين العاملين وتبني القيادات للقيم الداعمة للتميز التنظيمي.

٨. دراسة (Aldalimy, others, 2019, 1-13) بعنوان "دور المحاذاة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية"، وهدف البحث الكشف عن دور التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصال والحوكمة والبنية التحتية والشراكة والمهارات) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة، والتميز في المعرفة من خلال البراعة التنظيمية)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها الاهتمام باستثمار الموارد والقدرات في تعميق البراعة التنظيمية، وبناء علاقات اجتماعية متوازنة لتلبية متطلبات سوق العمل وتحمل مسؤوليته الاجتماعية، وتوصل لتوصيات منها استثمار الطاقات والقدرات لتزويد العاملين بالمهارات المستقبلية، وبلورة الواقع الاجتماعي للتغلب على الصراعات، والتركيز على نقاط القوة في الموارد (الموهبة، وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والقدرة التنافسية العالية).

٩. دراسة (Ranu, Komal, 2018, 122-125) بعنوان "مشاركة العاملين: العوامل المؤثرة على التميز التنظيمي"، وهدف البحث تعزيز مشاركة العاملين لتحقيق أقصى استفادة للمؤسسة، والتأكيد على التواصل بين العاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها ضرورة تعزيز دافع العاملين نحو العلاقات الشخصية بين العاملين، وضعف تواصل القيادات مع العاملين مما يؤثر على استقرار العمل، وتوصل لتوصيات منها ضرورة التأكيد على المؤسسات بإتاحة الفرصة لحصول العاملين على مشاركة المعلومات وفق أهداف المؤسسة.

١٠. دراسة عزازي (عزازي، ٢٠١٨، ٥١٣-٥٥٥) بعنوان "تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي"، وهدف البحث وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، وتعرف قصور الأداء المدرسي وضعف الكفاءة التعليمية، وضعف تطبيق سياسات المركزية والمركزية، وضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي في مصر، وافتقار المدارس للمديرين القادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، الروتين الإداري وقصور المرونة، والخوف من التجديد لما ينطوي عليه من زيادة الأعباء، وتوصل لتوصيات منها توفير قيادة طموحة للوصول للجودة والتميز، وتضييق الفجوة بين الأداء الواقعي للمدارس في ظل الممارسات الحالية والأداء المرغوب فيه من خلال الممارسات الجديدة.

١١. دراسة سليمان (سليمان، ٢٠١٧، ٣٤٦-٤١٠) بعنوان "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة"، وهدف البحث تحديد أبعاد التمكين الإداري المدرسي كآلية لدعم التميز التنظيمي، وتنظيم إشراك العاملين في صنع القرار، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل لنتائج منها ضعف تطبيق سياسات المركزية والمركزية، والتحكم في القرارات من قبل المديرين، وضعف تحفيز مديري المدارس للعمل في فريق، وتفضيل بعض المديرين للعمل الفردي، وضعف توفر متطلبات النمو المهني للعاملين وضعف كفاءة وحدة التدريب، وغياب الاستعداد الكافي للتعامل السليم مع التحديات العالمية، واستمرار الهيكل التنظيمي الهرمي، ندرة القيادات المؤهلة القادرة على إدارة العملية التعليمية بكفاءة، وتوصل لتوصيات منها تطبيق اللامركزية لتعزيز التمكين الإداري للعاملين، وصياغة السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل التي تحقق تميز المؤسسة، وضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة للاستجابة للتطور المعرفي، وضرورة توافر فريق إداري مدرسي قادر على الإبداع الإداري.

### تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها والتي تكونت من دراسات عربية وأخرى أجنبية، وبالنظر إلى الدراسات السابقة تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واختلف في العينة والاستراتيجية المستخدمة، والبعد المكاني والزمني، والفئة المستهدفة، واستناد البحث الحالي من الدراسات السابقة في ضرورة التخطيط لإدارة سمعة المؤسسة التعليمية، والاعتماد على استراتيجيات حديثة لتعزيز هيكل التحالف الاستراتيجي لتنمية

الابتكار والإبداع لتعزيز انتماء العاملين إلى المؤسسة التعليمية، والسعي للتفوق المؤسسي بعيداً عن المنافسة، وتميز البحث الحالي بمعالجة الفجوة في تطبيق التحالف الاستراتيجي من خلال تنمية الوعي بأهمية تنمية التحالف الداخلي، وتعزيز تمكين العاملين في ضوء التغيرات والأزمات.

### في ضوء ما تقدم فإن البحث سار وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تم تحديد الإطار العام للبحث من حيث المقدمة، ومشكلة البحث وأسئلته، وأهدافه وأهميته، وحدوده، ومنهجه وأداته، كذلك مصطلحات البحث والدراسات السابقة.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري للبحث؛ حيث شمل تحديد الأسس النظرية لهيكله التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال الأدبيات.
- **الخطوة الثالثة:** تمثلت في دراسة الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي من خلال الأدبيات.
- **الخطوة الرابعة:** تمثلت في إجراءات البحث الميدانية، وتفسير النتائج للتعرف على متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بتطبيق أداة الاستبانة الإلكترونية، وتوزيعها على عدد من القيادات، ثم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج الكمية.
- **الخطوة الخامسة:** تمثلت في تقديم رؤية مستقبلية للتخطيط لهيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: الأسس النظرية للتحالف الاستراتيجي:

##### ١. تعريف التحالف الاستراتيجي:

يقصد بالتحالف أنه علاقة تعاون تهدف لحشد نقاط القوة، بفهم قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وإدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف، في ضوء وجود إدارة واعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. (Post, 2015, 21-295)

مما سبق يتضح أن التحالف الاستراتيجي استراتيجية تعاونية يتم فيها توحيد الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية للوصول للهدف المنشود بالتخلي عن المنافسة واستبدالها بالتعاون، وهذا يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق أهدافها في ضوء وجود إدارة واعية تسهم في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

كما يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه إحداث فارق في توجه المؤسسة الاستراتيجي نحو بيئتها الخارجية، في ضوء نمط يحدد طريقة استخدام الموارد التي تمتلكها، والتفاعلات التي تتم مع هذه البيئة، والتي تحدد طريقة تحقيق التحول لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (Emami & Others, 2022, 637-662).

وفي ضوء التعريف السابق فإن التحالف الاستراتيجي يكمن في التغيير الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وطريقة توظيفها للموارد وهياكلها ونظمها الداخلية، وقد يمتد ليشمل تغيير في السياق البيئي الخارجي لها .

ويتضح مما سبق أن التحالفات الاستراتيجية وخاصة التربوية يتم الاستفادة منها في تحقيق القدرات الذاتية بإعادة توجيه موارد المؤسسة المادية والفكرية والبشرية والمجتمعية ومخصصاتها، وتأكيد حُسن استثمارها، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث للتعريف بأهمية بناء التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات ووضع أسس إدارتها وتطويرها واستمرارها بما يدعم تنافسية تلك المؤسسات بتحسين صورتها، والترويج لنشاط المؤسسة لمواجهة التهديدات الداخلية والخارجية على البيئة التعليمية.

## ٢. أهمية بناء التحالف الاستراتيجي الداخلي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يسمح التحالف الاستراتيجي للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق أهدافها في ضوء التغيرات السريعة، باعتبار التحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وكسب مزايا تنافسية لمواجهة تحدياتها، ويمكن إيضاح الأهمية كالتالي و(العتيبي، ٢٠٢٢، ١١٤٣-١١٧٧)، و(عبد العال، ٢٠١٦، ٨-١١).

- التحول إلى التركيز على استثمار الابتكار والاستفادة من المزايا عندما تكون المؤسسة غير قادرة على توفير التقنيات الجديدة بمفردها، بتنسيق العلاقات لتلبية المتطلبات والخصائص المتغيرة للمؤسسة.

- تحقيق تكامل تكنولوجي يسمح بتعزيز الابتكار والإبداع باستثمار المهارات التقنية والإدارية.

- تحقيق التوازن بين الأهداف ذات التأثير الاستراتيجي ومصالح الأفراد، ويتضمن التخطيط لتعزيز الاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والبرامج والموازنات.

ومما سبق تتضح أهمية هيكل التحالف الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة التعليمية لتعزيز سمعتها من خلال احتلال مكانة بإدراك الأهداف التي تكمن في الاستفادة من الموارد المتاحة والمحافظة على البيئة، وتعزيز الجودة والاستمرارية، وضرورة اكتساب العاملين للمعرفة إضافة



إلى القيم والمهارات التي هم بحاجة إليها خلال مراحل تعلمهم المختلفة، وتجنب قصور نظام الاتصالات بين القيادات والعاملين بما يؤثر علي جودة النظام المؤسسي، وتأثير مركزية السلطة ومعالجتها في ضوء الأزمات .

### ٣. أهداف التحالف الاستراتيجي الداخلي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي :

التحالف الاستراتيجي يهتم بتحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي، بوضع عوامل تنظيمية تتحكم في السمعة المؤسسية، وهي كالتالي (POMED, 2017, 1-41)، و(كلاش، ٢٠١٦، ٢٤-٢٦)، و (الحكيم، ٢٠٠٨، ١-١٩٤)، و(الخلياني، ٢٠١٨، ١-١٥).

- تجنب بعض العوائق بالسماح لكل فرد بتحقيق النمو التعاوني من خلال الوصول للمعرفة وتبادلها .

- تحقيق التعاون المشترك لتصبح المؤسسة أكثر كفاءةً وقدرةً على التنافس، بتطوير رأسمالها الفكري.

- المساعدة في الاستفادة من نقاط القوة لدى الأطراف المتحالفة، وتبادل الخبرات والاستفادة من المهارات المتنوعة المتوفرة بينهم، لتحقيق هدف مشترك كالانتمية الاجتماعية للنقل من المخاطر.

- توفر دوافع تشجيع المؤسسات على تشكيل تحالفات استراتيجية تتضمن التعلم لكسب مزايا تنافسية.

مما سبق يتضح أن التحالفات الاستراتيجية الداخلية للمؤسسات التعليمية هدفها تحقيق تعاون بين الأفراد لمواجهة التحديات في إدارتها وتنسيق النشاطات المشتركة، علاوة على مواجهة التحديات التي تنشأ من متطلبات الاتصال واتخاذ القرارات المشتركة وضعف التخطيط لسمعة المؤسسة التعليمية لتعزيز تميزها التنظيمي .

### ٤. مجالات التحالفات الاستراتيجية الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي :

للتحالفات الاستراتيجية عدة مجالات منها (رشاد، ٢٠١٨، ٧٧-٩٤)، و (خلف، ٢٠١٩، ٧٣-٧٩)، (أمين، ٢٠١١، ١٠٣-١١٩) (الفحيلة، ٢٠١٨، ٧٣-٨٨):

- التحالفات الوظيفية: وفيها يكون هناك تكامل الاحتياجات من أجل المساهمة لمواجهة التهديدات.

- التحالفات بالبحث والتطوير: يسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات والمعارف، كما يتسم بالوضوح والشفافية.
  - تحالفات لتنمية التكنولوجيا: لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.
  - الموارد غير المادية: تتجسد في السمعة والتكنولوجيا والجوانب التنظيمية، وهي علاقة مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات.
  - الموارد البشرية: تتمثل في الثقافة والتدريب وخبرة جميع أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية.
  - البرامج: تحقيق الجودة في البرامج المقدمة، وبالتالي تحقيق جودة هيئة التدريس.
- وبناءً على ما تقدم فإن مجالات التحالفات الاستراتيجية توضح الحاجة لتشكيل كفاءات وموارد وخبرات تكنولوجية، لتحقيق علاقات من خلال الالتزام والمرونة مع الظروف المتغيرة، وذلك عن طريق اختيار المجال الذي تراه مناسباً لتعزيز بناء سمعة مؤسسية جيدة للتكيف مع البيئات المتغيرة.

#### ٥. مراحل التحالفات الاستراتيجية الداخلي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي :

تمر عمليات التحالف الاستراتيجي بالعديد من المراحل كما يلي (أبوسمينة، ٢٠١٥، ١٧٦-١٨٠)، و(خميس، ٢٠٢٠، ٣٧١-٣٩٥) ، و(Gumus, Apak, 2011, 737-744):

- مرحلة ما قبل التحالف: يقصد بها تحديد مجال التحالف لتعزيز القيمة المضافة، وفيها تتعدد الدوافع لقيام التحالفات الاستراتيجية في ضوء الموارد المتاحة التي تسمح له بتغطية العجز المؤسسي.
- مرحلة وضع التحالف موضع التنفيذ والتشغيل: يبني هذا التحالف على الثقة التنظيمية المتبادلة بما يضمن القدرة على تحقيق استمرارية التحالف في ضوء هيكل تنظيمي يسير هذا التحالف.
- مرحلة اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي: وفيها يتم الاتفاق على شكل أو نمط التحالف سواء أكان داخلياً أم خارجياً .

- **مرحلة التفاوض بشأن التحالف:** يتم التفاوض بشأن مجال التحالف لتحقيق التمايز المؤسسي، ومواجهة تأثير الظروف البيئية الضاغطة، ونوعية الموارد التي تملكها المؤسسة، وتأثير المخاطر، وارتفاع كفاءة القائمين على الإدارة.
- **إنهاء التحالف الاستراتيجي:** التحالفات الاستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية تنتهي بمجرد انقضاء الأجل، وقد تتفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة واتفاقها، لكن هناك تحالفات تنتهي قبل الأجل المحدد لها، مما يعني أنها اصطدمت بصعوبات ومشكلات حالت دون استمرارها.
- مما سبق يتضح تأثير التحالف الاستراتيجي على العاملين والقيادات، وهناك حاجة لضرورة تعزيز التحالف الاستراتيجي داخل المؤسسات لتعزيز التميز المؤسسي ومواجهة انخفاض أداء العاملين والقيادات.
- ٦. مبررات التحالف الاستراتيجي الداخلي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي :
- هناك العديد من المبررات لحاجة مؤسسات التعليم إلى التحالفات الاستراتيجية لعل أهمها (بغريش، ٢٠٢٠، ٢٥٨-٢٨٠)، (حسين، ٢٠٢٠، ١-١١)، و (Akanmu, 2021, 1-382) و (كردي، ٢٠١١، ٢٠٥-٢٣٧)، و (أليسي، ٢٠١٦، ١٠-١١)
- **التغيير المستمر:** يهدد التغيير المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة، فالتغيير يحدث سواء أكان مخططاً له أم غير مخطط له؛ لذا كان من المفضل التخطيط للتغيير الذي أصبح هدف كل المؤسسات. فالتغيير من المشكلات التي تواجه المؤسسات النشطة وفشلت العديد من نماذج التغيير في شرح الظواهر الفريدة لمؤسسات التعليم على نحو ملائم؛ حيث إن التغييرات المعتمدة في برامج الخدمة المهيكلة ليست بسيطة في حالة توافر الدوافع المطلوبة.
- **المنافسة الشديدة:** تعد المنافسة أحد أهم المبررات الأساسية للتحالفات الاستراتيجية؛ إذ تسعى العديد من مؤسسات التعليم لتحقيق التنمية بكل جوانبها، حيث زاد التنافس في طبيعة العلاقات.
- **التحول لاقتصاد المعرفة:** تسعى المؤسسات للتحويل إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وبالتالي تكثيف الجهود لتحسين الموارد البشرية وتطويرها من خلال تشجيع المؤسسات على التحالفات.

- **البيئة الافتراضية:** تغير البيئة أدى إلى تواجد تغيير في أنماط اكتساب المعرفة وتطبيقها وتبادلها، ومن ثم زادت الحاجة لتواجد إعادة تنظيم نظم الإدارة من أجل محاولة الاستفادة من المعرفة التي توجد في المؤسسات.
  - **تعزيز الميزة التنافسية:** ضرورة استحداث عدد من التقنيات من أجل الارتقاء بمكانة مؤسسات التعليم لتحظى باستقطاب نظرة المجتمع لتجويد مخرجاتها ولمواجهة التغيرات التي تفرضها البيئة الإلكترونية في ضوء السمعة المؤسسية.
  - **تقاسم المخاطر:** تساعد التحالفات الاستراتيجية على مواجهة التهديدات المجتمعية، مما يؤدي لزيادة قوة المؤسسة وزيادة الاستثمارات الهيكلية، وبالتالي يقلل من تعرضها للأزمات.
  - **تعزيز السمعة الأكاديمية:** تسعى العديد من التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم لتسويق مخرجاتها البشرية وبالتالي يكون الهدف الأسمى من التحالفات الاستراتيجية تعزيز السمعة الأكاديمية، وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات سواء في استقطاب الطلاب أو تسويق مخرجاتها.
  - **تعقد التكنولوجيا المستعملة والحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تسهم في تحسين الإنتاجية** بما يؤدي لانخفاض العبء المتحمل من كل طرف لاقتناء تلك التكنولوجيا.
- مما سبق يتضح أن التحالف الاستراتيجي يشير إلى الإدراك العام لسمعة المؤسسات، باعتبارها ثروة تسهم في تعزيز البناء الاجتماعي من خلال تعزيز العلاقة مع العاملين، والاهتمام بإيجاد قيمة تنافسية للمؤسسة على المستوى الاستراتيجي من خلال الخطط الموضوعة للتغلب على كل من الضغوط الداخلية والخارجية للمؤسسة واستدامتها في ظروف الأزمات.
- وباعتبار المجتمع المصري يشهد ثورة غير مسبوقة في جميع المجالات، ولا سيما في المجال التربوي، والاهتمام بجودة التعليم؛ لذا لضمان جودة وتميز أداء المؤسسات التعليمية، فلا بد أن يكون التطوير والتحسين داخل هذه المؤسسات مواكباً للمتغيرات المحلية والقومية والدولية، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات الاهتمام بالتميز المؤسسي، ويمكن إيضاحه كما يلي:

## ثانياً: التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية :

### ١. تعريف التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

يمكن تعريف التميز التنظيمي على أنه جهود منظمة ومخططة، تهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لها، أو هو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتوحيد الجهود وتنسيقها، وتحديد السلطة والمسؤولية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. (Choudhry, 2022, 1-92)

ومن التعريف السابق يمكن التوصل إلى تعريف التميز التنظيمي للمؤسسة باعتباره قدرتها على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق الأهداف عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، بتغيير حال المؤسسة من وضع قائم إلى وضع مأمول قادر على التنافس من خلال دعم الابتكار طويل المدى.

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المؤسسة القائم على أساس رضا العاملين، مما يضمن الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية. (Al Darmaki, Mohd, 2021, 24-45)

ومما سبق يتضح أن التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية هو وسيلة لقياس مستوى رضا العاملين للحصول على تقييم شامل لأداء المؤسسة وصولاً للأداء المتميز، من خلال تميز القيادة والمعلمين وتفعيل المشاركة المجتمعية (تميز المدخلات)، بما يؤدي إلى تدفق الأعمال وتحسينها داخل المؤسسة (تميز عمليات التعلم والتعلم)، وصولاً لجودة النتائج، ونجاح المؤسسة في تحقيق توازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، ومن ثم تمتع المؤسسة بميزة تنافسية (تميز المخرجات).

## ٢. أهمية التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية :

تظهر أهمية التميز التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المميزة ذات الكفاءة والفاعلية لضمان استمرارية المؤسسات التربوية ونجاحها، وتحقيق الربط بين العاملين على جميع الأصعدة الإدارية والوظيفية، واستخدام الموارد المتاحة بما يتناسب مع احتياجات العاملين للوصول إلى أفضل النتائج من خلال توظيف القادة الأكفاء، مما يحقق أعلى مستويات الإبداع والتميز، ويمكن (أيضاً كما يلي) العازمي، ٢٠٢١، ٣٩٦-٣٧٣ (و، بوبكر، وتبغزة، ٢٠٢٢، ١٣-٢٧)، (والسلمي، ٢٠١٨، ١٠٣-١٤٨)، و(مسيل، ٢٠١٨، ٥١٢-٥٥٤)

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية.

- تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي، وتحقيق المنافسة؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة.

- توفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية.

- قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، والتعامل مع الأزمات، وتوفير فرص التعلم المستمر لأفراد المؤسسة.

- تبني إعادة هندسة العمليات؛ لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، بتعزيز الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي.

مما سبق يتضح أهمية التميز التنظيمي للمؤسسة في تحقيق عديد من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية، من خلال تبني المناخ الملائم لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي بشقيه الأكاديمي والإداري، مما يتطلب من القيادات الأكاديمية العمل تهيئة بيئة تدعم تحقيق التميز التنظيمي من خلال استخراج المعارف من عقول أفرادها وجعلها متاحة لجميع العاملين، وتمكينهم وتشجيع التعاون والحوار الدائم بينهم ودعم التعلم المستمر، وتكوين رؤية مشتركة بينهم، بما يسهم في إحداث مستوى عالٍ في الأداء والتجديد والإبداع المطلوب نحو التميز.

### ٣. أهداف التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

يهدف التميز التنظيمي تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج ضمن بيئة تنافسية عالية، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية مع دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛ ومن أبرزها ما يلي (عبود، ٢٠٢٠، ١٩٣-٢١٠)، و(الفحيلة، ٢٠١٩، ٤٢٣-٤٥٦)، و(زكي، ٢٠١٩، ٥٥-٨٠)، و(الغامدي، والبطانية، ٢٠١٨، ١٣٧-١٧٤)، و(صياحي، ٢٠١٨، ١٤٧-١٥٩)

- ربط استراتيجيات المؤسسة من خلال المبادرات للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- تحقيق أهداف المؤسسات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وتحقيق التواصل التنظيمي في كافة الاتجاهات.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، وتكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية.

- ضمان تحقيق المؤسسة لرضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر.

مما سبق يتضح أن أهداف التميز التنظيمي المؤسسي تتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز وتنميتها، وتستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، وهي حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية تستهدف استثمار موارد المؤسسة وتوظيفها.

#### ٤. متطلبات التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية :

التميز التنظيمي هو مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة التي تعبر عن التفرد في الأداء والممارسات، وهي تعتبر مرحلة متقدمة من الأداء الكفاء المبني على مفاهيم إدارية رائدة، بالتركيز على القيادة الفعّالة، والإدارة بالمعلومات، وهي كما يلي (داود، ٢٠٢٠، ١-٣٥) (محمد، ٢٠٢٠، ٢٧٤-٨٤٩)، و(وهبة، والصوالحة، ٢٠٢٠، ٢٧-٢٩٢)، (الوكيل، ٢٠٢١، ١٢٩-١٤٨) (العمرى، ٢٠١٧، ١١٣-١٤٨)

- **التميز القيادي:** يعني قدرة القيادة على القيام بمجموعة من الأنشطة التي تشجع على ظهور التميز، بتعزيز اللا مركزية، لتسهيل حصول العاملين على الأفكار والمعلومات دون حواجز بيروقراطية.

- **الهيكل التنظيمي:** تعزيز الهيكل التنظيمي لتحديد مصادر اتخاذ القرار وقياس مستويات الأداء.

- **التخطيط الاستراتيجي:** لمساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة، من خلال رصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة، وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات بمزاياها وعيوبها أمام متخذي القرارات على أن يتم ذلك في شكل ديمقراطي بمشاركة أعضاء المؤسسة التعليمية .

- **تميز المعلمين:** بتوظيف وتدريب وتنمية أفضل المعلمين والاحتفاظ بهم للمساهمة في تحسين عملية التعليم والتعلم.

- **الثقافة التنظيمية:** بإيجاد مناخ تنظيمي يعود نفعه على المؤسسة والمجتمع، مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها بشكل أكثر كفاءة وفعّالية، وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساعد في تطوير الأداء داخل المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن التميز التنظيمي المؤسسي يسعى لإضفاء قيمة سيكولوجية للمؤسسة التعليمية من خلال تحسين قدرتها على الاهتمام برضا العاملين والقيادات، والمساهمة في تقليل المخاطر والأزمات، والالتزام بالديناميكية من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على ابتكار حلول للتحديات لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي.

##### ٥. مراحل التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها، ومرآها كما يلي (عبد الوهاب، ٢٠١٦، ١٢٨-١٦٣)، و(الحمود، والغول، ٢٠٢٢، ٢٩-٥٠)، و(الكنج، ٢٠٢٠، ٥٣-٧٢)، و(Nenadál & Others, 2018, 1335-1745)، و(حداد، والشمران، ٢٠٢٢، ١-٢٥).

- تحديد الأهداف؛ بدراسة الوضع الحالي للمؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد العمليات التشغيلية والعمل على تحسينها.
- بناء أفضل الممارسات باتباع التقنيات الملائمة باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي، عن طريق بث رسالة تتضمن التزام المؤسسة بالتميز التنظيمي ومبادئه، واستخدام نموذج التميز كأداة للتقويم، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي، ووضع خطط للتحسين المستمر عن طريق تحديد المواقع ذات الأولوية لتحسين وضع المؤسسة.
- تعزيز مراقبة خطط التحسين والتطوير، وتوظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنة.

- السعي للتطوير بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض التحديات والأزمات.

يتضح مما سبق أن التميز التنظيمي المؤسسي يكمن في استثمار الموارد، وتفاعل الشراكة مع المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة، وتوفير مناهج شاملة، ومن ثم يكون لدى مديري المستقبل كل المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق عمل ناجح و متميز؛ لأنه يبدأ بتقييم الوضع الراهن، ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط لبلوغ الأداء المتميز للإدارة المؤسسية، وتعزيز سمعتها بالعمل على تطوير مهارات الأفراد العاملين لمواجهة التحديات والمنافسين.



٦. مبررات التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية:

إنّ للتميز التنظيمي العديد من المبررات من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، كالتالي (البدوي، وخطاب، ٢٠١٩، ١٣٥-١٤٨)، و (Ranu, Komal, 2018, 122-125)، و (إسماعيل، وطه، ٢٩١-٣٦٥).

- **التغيير والتطوير السريع:** حيث سمة جميع المؤسسات، وتزايد حدة المنافسة في السوق العالمي.

- **المحافظة على مكانة المؤسسة:** بتعزيز الحفاظ علي قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها.

- **جودة الأداء:** العامل الرئيس لكسب العاملين، وهي تُعدّ لغة التميز بين المؤسسات.

- **تطور التكنولوجيا:** فإنّ تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية.

ومن العرض السابق يمكن التوصل إلى أن التميز التنظيمي المؤسسي هو ضرورة من ضرورات التطوير الإداري، ويتطلب رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية، بتعزيز وجود تنظيم فعّال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة من أجل تميز المؤسسات.

٧. معوقات تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية :

يمكن تصنيف معوقات تحقيق التميز التنظيمي كالتالي (Kopelman, 2022)، و (Jumaah, 2019, 2899-2921)

- **معوقات تنظيمية:** تتمثل في البيروقراطية وما يرافقها من جمود، وتعقيد، وضعف مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي.

- معوقات بشرية: تتمثل في القيادة الاستبدادية، والخوف من الفشل، وقصور وجود مُناخ تنظيمي ملائم، وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، وضعف مساندة العمل الجماعي، وقصور الرغبة في التغيير.
- معوقات مالية: تتمثل في ضعف وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز، وضعف بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- معوقات تكنولوجية: تتمثل في الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، وضعف وجود إدارة لنظم المعرفة، وقصور مواكبة التقنيات المستجدة، وضعف قدرة الأنظمة الإلكترونية، وقصور استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

مما سبق يتضح أهمية التغلب علي القصور في ربط المؤسسة بالبيئة، ومواجهة ضعف الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية، وجمود القوانين، وفقدان التحفيز، وانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وضعف تحفيز عملية الابتكار.

### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج:

يمكن تحديد متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من قيادات التعليم قبل الجامعي، وشملت الدراسة عدد (٢٠٠) وتم استبعاد (٤٠) استبانة لعدم صلاحيتها، والتطبيق علي عدد (١٦٠) استبانة صالحة.

وقد تم تقنين أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبانة)، وحساب معاملات الارتباط، واتضح من صدق الاستبانة الالكترونية الموجهة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلي؛ أي أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (٠,٦٤-٠,٠٥)، واتضح من حساب ثبات أدوات الدراسة الموجهة إلى مسؤولي الحكومة الالكترونية بطريقة ألفا كرونباخ؛ أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ سواء للأبعاد الفرعية أو للاستبانة ككل مرتفعة (٠,٨٦٠)، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات.

وفيه نجد أن قيمة كا (٣٩٨,١٢٦)، بدرجات حرية (٢)، وكانت قيمة الدلالة الاحصائية (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى (٠,٠٠٥)، مما يشير إلى دلالتها الاحصائية مما نستنتج معه رفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات، وتم تصميم الاستبانة الالكترونية، بحيث تكونت من ثلاث محاور كالتالي:

١. واقع متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مكون من (١٥) عبارة.

٢. المتطلبات الاستراتيجية لهيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مكون من (١٤) عبارة.

٣. صعوبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مكون من (١٥) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الاستبانة، حيث أعطيت درجات (٣-٢-١) للاستجابات (دائماً- أحياناً- نادراً)، بحيث يضع المستجيب علامة (□) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه، وفي نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك على النحو التالي:

١. حساب النسبة المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الإلكترونية.

٢. حساب الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة عن كل عبارة من العبارات، وترتيب كل منها.

٣. اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>): (Chi Square) (لبيان دلالة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث درجة توافرها في الواقع الفعلي).

٤. استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع حوكمة السحابة المختلطة في ضوء الاقتصاد الرقمي لتعزيز استدامة التعليم قبل الجامعي، وصنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات، حيث إذا كان الوزن النسبي بين (٢,٣٤ إلى ٣) يعتبر مرتفعاً، ومن (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) يعتبر متوسطاً، وبين (١ إلى ١,٦٦) يعتبر منخفضاً؛ حيث أن طول الفترة المستخدمة (٣/٢) أي قرابة (٠,٦٦). وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان وفق المعيار الثلاثي، وتعرض نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالي:

جدول (١) واقع هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

رقم السؤال	العبارة	الاستجابات						المستوى	الترتيب	كأ
		دائماً		أحياناً		نادراً				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفر المؤسسة بيئة مشجعة للإبداع	٤	٢,٢	٧٢	٤٠	١٠,٤	٥٧	١٠	**٨٦,٩٣	
٢	تقيم المؤسسة أداء الكفاءات الأكاديمية بشكل مستمر	١	٦	١٠,٩	٦٠,٦	٧٠	٣٨,٩	٩	**٩٩,٧٠	
٣	تتابع المؤسسة الرضا الوظيفي لدي العاملين	١٠	٥,٦	٨٦	٤٧,٨	٨٤	٤٦,٧	٧	**٦٢,٥٣	
٤	يرغب العاملون في التدريب المستمر	٣	١,٧	١٠٠	٥٥,٦	٧٧	٤٢,٨	٦	**٨٥,٦٣	
٥	يمتلك العاملون المهارات لمواجهة مشكلات العمل	٦	٣,٣	٨٧	٤٨,٣	٨٧	٤٨,٣	٥	**٧٢,٩٠	
٦	تسعى القيادات لتفويض الصلاحيات للعاملين	٣	١,٧	٩٩	٥٥	٧٨	٤٣,٣	٤	**٨٤,٩٠	
٧	توفر تخفيض للعاملين معنوياً لتحقيق مستويات أداء عالية	٩	٥	٩٠	٥٠	٨١	٤٥	١١	**٦٥,٧٠	
٨	تتسم إجراءات العمل بالوضوح والمرونة	٤	٢,٢	٩٤	٥٢,٢	٨٢	٤٥,٦	٥	**٧٩,٧٠	
٩	تبني الإدارة الأهداف الاستراتيجية استناداً على حاجات ورغبات العاملين	٨	٤,٤	٩٢	٥١,١	٨٠	٤٤,٤	٧	**٦٨,٨٠	
١٠	توفر قوانين وتشريعات معوم بها في المؤسسة تتلاءم مع تطبيق بناء التميز التنظيمي الإداري	٥	٢,٨	١٠٢	٥٦,٧	٧٣	٤٠,٦	٨	**٨٢,٦٣	
١١	يتاح فرصة مشاركة العاملين في تطوير خطط المؤسسة	٨	٤,٤	٨٩	٤٩,٤	٨٣	٤٦,١	٢	**٦٧,٣٠	
١٢	ينفذ العاملون المهام وفق الخطط المعدة لهم	٤	٢,٢	١٠٣	٥٧,٢	٧٣	٤٠,٦	٣	**٨٥,٦٠	
١٣	يراعي وجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق	٧	٣,٩	١٠٣	٥٧,٢	٧٠	٣٨,٩	٣	**٧٩,٣٠	
١٤	يهتم العاملون بوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة	٦	٣,٣	١٠٨	٦٠	٦٦	٣٦,٧	٢	**٨٧,٦٠	
١٥	يتاح تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات	٦	٣,٣	٩٦	٥٣,٣	٧٨	٤٣,٣	١	**٧٥,٦٠	
	المجموع							منخفض	١,٥٩	

\*دال عند مستوى ٠,٠١

أظهرت النتائج أن محور واقع هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١.٥٩) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٥) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١،٢٣) و (٢،٣٠)، أعلاها العبارات (١٥) ونصها "يتاح تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات" بوزن نسبي (٢،٣٠) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى ويرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو توحيد السياسات بمؤسسات التعليم لمعارضة بعض القيادات، وقصور الأعضاء المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم (عثمان، ٢٠٢٢) وأقلها العبارة (١) ونصها "توفر المؤسسة بيئة مشجعة للإبداع" بوزن نسبي (١،٢٣) وهي ذات مستوى منخفض في المرتبة العاشرة على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى ضعف محدودية البدائل الاستراتيجية في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير مما أثر على اكتساب المؤسسات البدائل المطروحة التي تمكنها من المهارات والتكنولوجيا واقتناص الفرص (عبد العزيز، ٢٠١٨)، مما يؤثر على توفير بيئة مشجعة تدعم الابداع والابتكار (جاسم، ٢٠٢٢)، (Aldalimy, others, 2019).

جدول (٢) متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

الترتيب	العبارة	الاستجابات						الوزن النسبي	المتوسط	الترتيب	تأثير
		دائما		أحيانا		نادرا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تدعم الإدارة عمليات التحسين المستمر	٩	٥	٨٦	٤٧.٨	٨٥	٤٧.٢	١.٢٨	٢.٣٠	متوسط	**٦٥.٠٣
٢	تسمح الإدارة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	٤	٢.٢	١٠.٦	٥٨.٩	٧٠	٣٨.٩	٠.٦	١.٠٠	منخفض	**٨٩.٢٠
٣	يحدد الهيكل التنظيمي مستوى المركزية واللامركزية	١٢	٦.٧	٩١	٥٠.٦	٧٧	٤٢.٨	٠.٦	١.٠٠	منخفض	**٥٩.٢٣
٤	يتاح تواصل القيادات مع العاملين	٤	٢.٢	١٠.٣	٥٧.٢	٧٣	٤٠.٦	٠.٦	١.٠٠	منخفض	**٨٥.٩٠
٥	تتوفر البنية مشاركة المعلومات بين العاملين وبعضهم	٩	٥	٩١	٥٠.٦	٨٠	٤٤.٤	١.٧	١.٦١	منخفض	**٦٦.٠٣
٦	تحرص الإدارة على تطوير طرق أداء العاملين	٥	٢.٨	١٠.٦	٥٨.٩	٦٩	٣٨.٣	٢.٨	١.٨٩	متوسط	**٨٧.٠٣
٧	قصور الأعضاء المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم	١٢	٦.٧	١٠.٤	٥٧.٨	٦٤	٣٥.٦	١.٣	٢.٥٠	مرتفع	**٧٠.٩٣
٨	تتولى الإدارة عملية التخطيط لاحتياجات المؤسسة المستقبلية	٦	٣.٣	٩٤	٥٢.٢	٨٠	٤٤.٤	١.٧٨	١.٥٧	منخفض	**٧٤.٥٣
٩	يستطيع العاملون تقييم أداءهم وفق معايير التقييم الذاتي	٨	٤.٤	١٠.١	٥٦.١	٧١	٣٩.٤	١.٧١	١.٧١	متوسط	**٧٤.١٠
١٠	يتوفر لدى الإدارة رؤية واضحة عن هدف العمل في ضوء الأزمات	٨	٤.٤	٩٣	٥١.٧	٧٩	٤٣.٩	٢.٢	١.٨٦	متوسط	**٦٩.٢٣
١١	تهتم الإدارة بإقامة الدورات الخاصة التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز	١١	٦.١	١٠.٦	٥٨.٩	٦٣	٣٥	٢.٨	١.٧٩	متوسط	**٧٥.٤٣
١٢	توجد استراتيجية واضحة لاستيعاب أي تغيير في الهيكل التنظيمي	٨	٤.٤	٩٥	٥٢.٨	٧٧	٤٢.٨	٢.٢	١.٨٦	متوسط	**٧٠.٣٠
١٣	تشارك إدارة المؤسسة العاملين بها في دورات تدريبية ذات علاقة بإعادة هيكلة عملها	٧	٣.٩	٩٥	٥٢.٨	٧٨	٤٣.٣	١.٩٣	١.٩٣	متوسط	**٧٢.٦٣
١٤	تحرص الإدارة على استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة	٦	٣.٣	١٠.٨	٦٠	٦٦	٣٦.٧	٢.١	٢.٢٠	متوسط	**٨٧.٦٠
	المجموع								١.٦٣	منخفض	

\*دال عند مستوى ٠,٠١

أظهرت النتائج أن محور متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١.٦٣) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٤) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٢,٥٠) و (١,٠٠)، أعلاها العبارة (٧) ونصها " قصور الأعضاء المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم" بوزن نسبي (٢,٥٠) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى قصور إدارة الموارد والقدرات من خلال إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية (عثمان، ٢٠٢٢)، وانخفاض عدد القيادات الشابة التي تشغل مناصب قيادية، ووجود هيكل تنظيمي هرمي معقد يسبب بطء الإجراءات التي يتخذونها (Khalaf, Hamed, 2022)، ومحدودية البدائل الاستراتيجية في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير والعبارة (٣) ونصها "يحدد الهيكل التنظيمي مستوي المركزية واللامركزية"، والعبارة (٤) ونصها " يتاح تواصل القيادات مع العاملين"، ويرجع ذلك إلي وضعف الاتاحة للعاملين ورؤساء الأقسام الفرصة لصنع واتخاذ القرارات (لطفي، ٢٠٢٠)، وضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية (عززي، ٢٠١٨)، و(سليمان، ٢٠١٧)، وضعف تواصل القيادات مع العاملين مما يؤثر علي استقرار العمل.(Ranu, Komal, 2018).

جدول (٣) صعوبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

ك	الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	التوسط	الاستجابات						العبارة	ك
					بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة			
					%	ك	%	ك	%	ك		
**٦٥,٢٢	١٥	منخفض	١,٠٠	٠,٦	٣٣,٩	٦١	٥١,١	٩٢	١٥	٢٧	تنظم الإدارة برامج للتطوير المعني لتدعم مهارات العاملين	١
**٩٧,٣٠	١٤	منخفض	١,٣٣	٠,٦	٣٢,٢	٥٨	٦٣,٩	١١٥	٣,٩	٧	تغير الوعي بأهمية دعم المؤسسة للخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات الأكاديمية والحفاظ عليهم	٢
**٢٦,١٣	١٣	منخفض	١,٥٣	٠,٦	١٧,٨	٣٢	٤٨,٩	٨٨	٣٣,٣	٦٠	قلة الوعي باهتمام الإدارة بسبعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	٣
**٧٢,٣٠	١٢	منخفض	١,٦٠	٢,٨	٨,٣	١٥	٦٠	١٠٨	٣١,٧	٥٧	غياب التخطيط للتكيف حسب ظروف العمل	٤
**٤٨,١٠	١١	متوسط	١,٦٧	١,١	٣٧,٢	٦٧	٥٢,٢	٩٤	١٠,٦	١٩	تراعى المؤسسة الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في طرق الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية	٥
**٦٤,٩٣	١٠	متوسط	١,٧٣	٢,٢	٧,٨	١٤	٥٦,٧	١٠٢	٣٥,٦	٦٤	الافتقار للتطوير المستمر للهيكل الإداري مع ما يتناسب مع مواكبة سير العمل	٦
**٦٣,٣٠	٩	متوسط	١,٨٠	١,٢٨	١٠	١٨	٥٨,٣	١٠٥	٣١,٧	٥٧	ضعف آليات المشاركة في صنع القرار	٧
**٤٥,٧٣	٨	متوسط	١,٨٧	١,٨٣	٦,١	١١	٥٥,٦	١٠٠	٣٨,٣	٦٩	قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية	٨
**٤٣,٣٠	٧	متوسط	١,٩٣	٢,٦٧	١٣,٣	٢٤	٥٤,٤	٩٨	٣٢,٢	٥٨	تدني برامج التدريب التي تعزز جودة الحياة الوظيفية	٩
**٥٨,٩٠	٦	متوسط	٢,٠٠	١,٠٠	٣٤,٤	٦٢	٥٢,٨	٩٥	١٢,٨	٢٣	تحرص إدارة المؤسسة على تقييم الهيكل التنظيمي بصفة دورية حسب البيئة المحيطة	١٠
**٥٨,٩٠	٥	متوسط	٢,٠٧	١,٢٢	٧,٢	١٣	٥٢,٢	٩٤	٤٠,٦	٧٣	قصور اهتمام الإدارة بتبسيط إجراءات العمل للعاملين	١١
**٥٦,٦٣	٤	متوسط	٢,١٣	١,١٧	٤٢,٨	٧٧	٥٠	٩٠	٧,٢	١٣	يتوفر الوقت لمشاركة المعرفة وتقلصها في مكان العمل	١٢
**٦٢,٦٣	٣	متوسط	٢,٢٠	١,٠٦	٥,٦	١٠	٤٦,١	٨٣	٤٨,٣	٨٧	افتقار العاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق الواحد	١٣
**٥٥,٨٣	٢	متوسط	٢,٢٧	١,٢٠	٨,٣	١٥	٥٢,٨	٩٥	٣٨,٩	٧٠	تهتم الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتدريب العاملين بأهمية التميز	١٤
**٧٦,١٣	١	متوسط	٢,٣٣	١,١٠	٤,٤	٨	٣٨,٩	٧٠	٥٦,٧	١٠٢	افتقار الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد	١٥
		متوسط	٢,٠٧								المجموع	

\*دال عند مستوى ٠,٠١

كما أظهرت نتائج العينة أن محور صعوبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٠٧) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل على (١٥) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٢,٣٣) و (١,٠٠)، أعلاها العبارات (١٥) ونصها "افتقار الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد"، بوزن نسبي (٢,٣٣) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود ويرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو توحيد السياسات بمؤسسات التعليم لمعارضة بعض القيادات (عثمان، ٢٠٢٢)، ومحدودية البدائل الاستراتيجية في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير (عبد العزيز، ٢٠١٨)، وأقلها العبارة رقم (١) ونصها "تنظم الإدارة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين"، ويرجع ذلك إلى قلة توفر البرامج التدريبية التي تشجع التمكين الإداري نظراً لضعف ملاءمة المناخ التنظيمي، والتزام المديرين بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في تنفيذها، والاعتماد على نقص قدرات العمل الجماعي لدي بعض رؤساء الأقسام، والتنظيم الهرمي وتركيز السلطة أعلى الهرم الوظيفي نظراً لضعف تفويض السلطات، وضعف البنية التحتية للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب (لطي، ٢٠٢٠).

#### رابعاً: الرؤية المستقبلية لمتطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

مفتاح التميز التنظيمي هو القيادة المميزة، وعلى الرغم من ضرورة القيم الإيجابية؛ لذا يجب توشي ترجمة هذه القيم إلى أنماط سلوكية متطابقة؛ إذ يتطلب القيام بذلك اعتماد استراتيجيات ومهارات قيادة جديدة؛ تمكن القادة من الارتفاع فوق الوضع الراهن، وإنشاء مؤسسات تعليمية ذات أداء عالٍ ومتميز، فالقيم والاستراتيجيات، والمهارات تمكن القادة من إيجاد مستويات جديدة من التميز لوصول المؤسسة إلى أعلى المستويات مقارنة بمنافسيها من خلال تميز قيادتها وأفرادها في طريقة تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز الاحتمالات اللانهائية التي يمكن للمؤسسات إنشاؤها، فيحول القادة عملية إنشاء المحيطات الزرقاء من إنجاز وحيد إلى عملية ديناميكية تجديدية على مستوى عمل المؤسسات وعلى المستوى التنظيمي.



أ. مرجعيات الرؤية المستقبلية: تعتمد الرؤية على المرجعيات التالية:

١. برنامج جوائز الامتياز المدرسي، من خلال العمل على نشر الوعي لثقافة إعداد كوادر تدريبية قادرة على تنمية قدراتقي العمل الفرقي، والتقويم الذاتي والتخطيط الإجرائي، وبما يتناسب مع المتغيرات العالمية وتحقيقاً للمتطلبات الإقليمية.

٢. أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وقد تمثلت فيما يلي :

- ضعف توجه الإدارة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات .
- ضعف قدرة القيادات لوضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة.
- قصور توفر الإدارة لبيئة مشجعة للإبداع.
- قصور القيادات عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم.
- قصور دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر.
- ضعف حرص الإدارة علي استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة .
- افتقار الإدارة العليا لمعايير استمرار المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد.
- ضعف تنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين.
- ضعف اهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز.

ب. محاور الرؤية المستقبلية: وتتمثل في المحاور التالية:

١. واقع متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويتضمن اكتساب القيادات المعارف والمهارات، وتشجيعهم على استخدام التحالف الاستراتيجي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، واعتماد نظام للتميز التنظيمي الداخلي للمؤسسة، تعزيز توفر تنسيق وتبادل للخبرات بين العاملين.

٢. المتطلبات الاستراتيجية لهيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويتضمن تصميم خطط استراتيجية للتحويل نحو تعزيز متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لرفع الوعي لدى القيادات بتعزيز سمعة المؤسسة والعمل على تعزيز استدامتها، وتطوير مهارات القيادات لتلبية الاحتياجات الفعلية لبيئة العمل، وتوافق أهداف التعليم مع متطلبات التحضر والتعامل مع الأزمات.

٣. صعوبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويتضمن غياب خطة تربط احتياجات القيادات والعاملين ومتطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي، وغياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج تدريب القيادات، وضعف توفر بيئة صحية تزيد من فرص تعزيز سمعة المؤسسة والارتقاء بها بعيداً عن المنافسة.

### ج. آليات تنفيذ الرؤية المقترحة :

- التركيز على الارتقاء بجودة المؤسسة التعليمية، بحيث يسمح للقيادات تعزيز قدرة مؤسساتهم بعيداً عن المنافسة، ورفع الكفاءات المهنية للعاملين، والاعتماد على الجدارات بما يسهم في تعزيز قدرات المؤسسة للوصول للتميز المؤسسي.
- توفير بيئة طبيعية مُحفزة للابتكار، وتحسين قدرة القيادات حتى تواكب المستويات العالمية.
- معالجة النقص في مهارات القيادات برؤية جديدة تساعد على المحافظة على البيئة باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- استخدام استراتيجيات لربط الوعي البيئي، وبناء المهارات والأداء المسئول لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعّالة ومسئولة .
- التركيز على بيئات التعليم الافتراضية والمعززة بحيث يشعر القيادات بوجودهم داخل الخبرات التربوية مباشرة.

ومن هنا يمكن تحديد متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي

لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق:

جدول (٤) تحديد متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق:

استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحديد متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

التخفيض مخاطرة البحث مخاطرة التخطيط مخاطرة الحجم مخاطرة نموذج العمل	الاستبعاد إعادة إنشاء خطة المؤسسة في ضوء التحديات والأزمات الحالية التركيز على الصورة الكلية وليس النتائج الوصول إلى أعلى معدل طلب أعلى من الحالي وضع الاستراتيجية بالتسلسل الصحيح
التوثيق التفصيلي المخاطرة التنظيمية المخاطرة الإدارية مخاطرة الاستمرارية مخاطرة التجديد	الزيادة التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية إدراج التنفيذ داخل الاستراتيجية تنظيم القيم والعاملين تجديد المحيطات الزرقاء

٣. تحليل الفجوة: بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الميدانية وترتيبها حسب استراتيجية المحيط الأزرق:

أ. جدول (٥)

تحليل الفجوة وفق استراتيجية المحيط الأزرق:

التواصل البصري	معرض الاستراتيجية البصري	الاستكشاف البصري	الصحة البصرية
وضع الأطر الاستراتيجية العامة السابقة والمستقبلية حتى يسهل مقارنتها دعم المشروعات والتحرك المحتمل لتي تسمح للمؤسسة بأن ترتقي الفجوات من أجل تحقيق الاستراتيجية الجديدة	ارسم أشعة استراتيجيتك المستقبلية بناء على الأفكار التي يطرحها العاملون أحصل على تغذيات راجعة عن الأشعة الاستراتيجية البديلة أستخدم التغذية الراجعة من أجل وضع أفضل استراتيجية مستقبلية ممكنة	اخرج إلى ميدان العمل من أجل استكشاف المسارات الستة التي ستساعك على إنشاء المحيطات الزرقاء لاحظ الميزة الفريدة لمؤسستك من حيث مدى تعاون العاملين وتحقيق التواصل التكنولوجي ملاحظة القيادات للعوامل التي يجب محوها أو إنشاؤها أو تغييرها	قارن بين مؤسستك والمؤسسات ذات المجال في معايير الجودة والاعتماد، ومدى وضوح خططهم، والاستراتيجية الموضوعية ل تنمية مهاراتهم والعاملين. ابحث عن المناطق التي تحتاج إلى تغيير في استراتيجية المؤسسة

## ب. جدول (٦)

## تحديد متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الفجوة

الأسباب الفرعية	الأسباب الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف توفر دعم لقدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي / لا مركزي متوازن.</li> <li>- ضعف توفر قدرات توفر الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة.</li> <li>- غياب توفر بيئة تربوية جاذبة وآمنة، تحقق تكافؤ الفرص، وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة.</li> <li>- غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج تدريب العاملين.</li> <li>- افتقار تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.</li> <li>- ضعف توظيف أدوات التعليم في تنمية وعي القيادات مما يعوق تلبية متطلبات التحالف الاستراتيجي.</li> <li>- ضعف الدافعية في الجمع بين احتياجات العاملين وأساليب التدريب، والاتحاق بالبرامج التدريبية والتفاعل مع محتوياتها.</li> </ul>	<p>تعزيز هيكله التحالف الاستراتيجي:</p> <p>فهو الميدان الذي تتفاعل فيه كل المدخلات، بناء على خطة شاملة لتحسين المؤسسة التعليمية، لإحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه التأثر من قوة مضافة تعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن، يدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة مصر تعزيز دورها الريادي في التعامل مع كافة المستجدات العالمية، لكنها تعثرت في الطريق وواجهت تغير المناخ لإدارة سلوك الأفراد بالمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص للحفاظ على حياتهم من المخاطر جراء التدهور فمكونات البيئة والمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة.</li> <li>- الفجوة في الحراك القيادي للقيادات، والروتين الإداري وعدم المرونة وما ينجم عنه من مشكلات. مما يؤثر على استراتيجية التحسين المدرسي المستمر.</li> <li>- قصور تبادل المعلمين الخبرات مع زملائهم.</li> </ul>	<p>توظيف التميز التنظيمي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق:</p> <p>تهيئة بيئة محفزة باستخدام أسلوب تعليمي مبتكر للأدوات الرقمية يحقق اتصالاً بين العاملين وبعضهم، ويتيح فرصة استكشاف التقنيات وتصميم طرق جذابة في الدورات العلمية لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لدى القيادات المدرسية، ووضع خطة مكتوبة وواضحة لتطويرها وتنفيذها وتقييمها.</p>

الأسباب الفرعية	الأسباب الرئيسية
<p>- التزام الإدارة مهم ليس فقط لضمان حصول التحالفات على الموارد الضرورية ولكن لإقناع الآخرين داخل المؤسسة بأهمية التحالف وربما يكون من أكبر العقبات التي يجب أن تجتازها الإدارة العليا في التزاماتها بالتحالفات الاستراتيجية هو خوف الإدارة من خسارة أو فقدان السيطرة.</p> <p>- لقد وجدت دراسة أن ٥٠% من حالات فشل التحالف يرجع سببها إلى ضعف الإدارة؛ حيث يعتقد المدير أن الإدارة الضعيفة هي أساس مشكلات التحالفات بقوله إن التحالفات لا تفشل في مرحلة التخطيط بل أنها تفشل في مرحلة التنفيذ؛ لذا يؤكد بأن مديري التحالفات الاستراتيجية يجب أن يخلقوا ويقدموا بيئة ثقة، وهذه من المسائل الصعبة جداً لكونها تتطلب التنازل عن بعض السيطرة الإدارية كما تتطلب وقتاً لبناء مقدار عالٍ من الثقة .</p>	<p>التزام الإدارة العليا:</p> <p>التزام الإدارة العليا هو عامل رئيس في النجاح النهائي للتحالف فمن أجل أن تكون التحالفات استراتيجية فعلاً</p>
<p>- من أجل ان تنجح التحالفات الاستراتيجية يجب تقييم وتقويم أدائها بشكل مستمر قابل للأهداف القصيرة الأمد وطويلة الأمد للتحالف؛ لذا يجب وضع معايير خاصة لهذا التقويم وتخصيص مجموعة استشارية تتخصص بتقديم المشورة لعملائها حول تكوين وإدارة التحالفات الاستراتيجية لتقييم تحالفاتهم.</p>	<p>التغذية الراجعة المستمرة عن الأداء</p>
<p>- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيداً للجميع والتي تنتشر على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة.</p> <p>- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الاستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.</p> <p>- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة في القياس والتقييم، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.</p> <p>- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الاستراتيجية المرتفعة.</p> <p>- التأثير هو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمر فهي تبين وجهة العاملين.</p>	<p>وضع الخطط الاستراتيجية</p>

لذا عند تحديد الفرص التخطيط لهيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يتضح ما يلي:

١. على المدى القصير، توفير الخدمات اللازمة لإدارة المؤسسة التعليمية لتعزيز مهارات العاملين وتأهيلهم للمشاركة في العمل، من خلال مشاركتهم في التعلم المستمر، وتعزيز ثقافة الابتكار، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء، وإيجاد آليات ربط فعّالة بين العاملين.

٢. على المدى المتوسط، إعادة الهندسة لهيكل المؤسسة الداخلي لتدعيم ابتكار أساليب عمل وإجراءات تضمن استمرار التميز التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المؤسسات، والمساعدة على تحقيق التكامل الداخلي للمؤسسات في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة، وتبني برنامج شامل للتكيف الهيكلي يقلل الاختلالات الهيكلية، بما يضمن التزام الإدارة العليا لدعم التحالف الاستراتيجي الداخلي لتحقيق نجاح التحالفات الاستراتيجية.

٣. على المدى البعيد، إعداد خطة استراتيجية شاملة للمؤسسات التعليمية، والتي يجب أن يتم صياغتها وتطبيقها وإدارتها ومراقبتها من خلال الالتزام التام للإدارة، وإقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية التحالف، فمدراء التحالفات الاستراتيجية يجب أن يوفرؤا بيئة تدعم التحالف، مما يتطلب التنازل عن بعض السيطرة الإدارية، وتتطلب وقتاً لبناء مقدار عالٍ من الثقة .

فلأجل أن تكون أنظمة المتابعة للتغذية الراجعة ناجحة من المهم أن يتم تحديد أهداف التحالف بشكل جيد، وأن تكون قابلة للقياس، من خلال تعزيز التخطيط والالتزام والاتفاق لنقاط تركيز التحالف، ويوضح الشكل في خطوات التخطيط المشترك، بالحصول على فهم واضح للرؤية والقيم المشتركة التي تدعم التواصل بين العاملين وبعضهم والقيادات، وتحديد التوجهات الاستراتيجية للعاملين للتعريف بالقيم الداخلية والخارجية للتحالف لتعزيز الفرص الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية في السوق المحلي.

د. الأهداف الاستراتيجية: يمكن تحديدها كالتالي:

جدول (٧)

الأهداف الاستراتيجية لهيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

البرامج والأنشطة والوسائل	الهدف
ضم قيادات وطاقت جديدة من خلال مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات وكيف يمكن الاستفادة منهم- تطوير ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر لجودة البرامج والخدمات التي يقدمها التحالف- التأكيد على أن تبقى أنشطة التحالف مناسبة لاحتياجات منطقة عمل التحالف وتفي باحتياجات أعضائها- ومراعاة التوازن بين طبيعة التحالف والضغوط والإغراءات الخارجية المحتملة لتنفيذ أنشطة إضافية لا تتفق مع قدرات وإمكانات التحالف- تجنب الشعور بكمال التحالف والروتينية في التعامل مع المشكلات- نمو التحالف مع مرور الوقت، وذلك قد يكون بسبب ضم أعضاء جدد، بما يعني عدم معرفة كل الأعضاء بعضهم ببعض، وقد يتسبب في غياب الفهم المشترك- مراجعة أوضاع المؤسسات بصفة مستمرة دون انتظار التقييم الخارجي لتحديد مصادر القوة والاستفادة منها واستثمارها في بناء القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسات.	تعزيز قدرة القيادات لإدخال الرؤية الاستراتيجية التحالفية لمؤسساتهم، لإيجاد سلسلة من العلاقات بين العاملين لإضافة القيمة إلى المؤسسة وتحسين إدارة المخاطر فيها.
تقسيم المهام بين العاملين، حيث يقوم كل منهم بمهام تتناسب مع طبيعة العمل والتخصص- ومحاولة استغلال القدرات في تنفيذ البرامج- ويجب أن تكون المؤسسات مستقبلة لجميع الأفكار الإبداعية في البرامج التدريبية لتحمل المخاطر- تنوع البرامج وربطها بقدرات واحتياجات واستعدادات العاملين- التزام القيادات العليا بسلوكيات تؤمن الدعم البيئية للمؤسسة ويدعم تحقيق أهدافها- معالجة تأثير نتائج المؤسسة بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، والتي يجب أن تركز على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والانسجام.	تمكين القيادات وتأمين قاعدة علمية من العمالة الفنية بحيث يصبح من إعداد برامج التحالف لمواكبة التغير البيئي والتطور السريع في التكنولوجيا والعلوم التقنية لاستدامة تميز المؤسسة
معالجة نقاط القصور لتنمية وعي العاملين بالقضايا البيئية، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التعامل بجدية ووعي مسؤول مع التحديات، وزيادة الشعور بالمسئولية والانتماء إلى المؤسسة، وضرورة حمايتها والحفاظ عليها من كل ما يهددها من مخاطر وتحديات بما ينعكس إيجابياً على البيئة المحلية والعالمية، باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، التي تمكن المؤسسة من تعزيز الفرص، وتقليل	إحداث التغيرات في اتجاهات القيادات من أجل تطوير البرامج التأهيلية من أجل الحصول على الجودة وفقاً للمعايير المنفق عليها داخل الهيئات العالمية للجودة والاعتماد، للارتقاء بأداء العاملين بما يتناسب مع تغيرات البيئة المحيطة في مجال إعداد برامج دعم

البرامج والأنشطة والوسائل	الهدف
المخاطر، والتحرك وفق التوجهات والخطط الاستراتيجية والتحول من المنافسة للتميز، من خلال تعزيز قيمة الابتكار للتحرك من قيود المنافسة وتقديم طفرة القيمة التي تجعل المؤسسة تبعد بفارق كبير عن المنافسين.	العاملين لتعزيز التحالفات الاستراتيجية
تشجيع القادة لتحقيق مزيد من التميز التنظيمي في المدارس لتحسين نوعية التعليم والمنتج- تعزيز التفاعل الإيجابي مع العاملين وبعضهم لتعزيز إشراكهم في برامج التميز للعمل من خلال خطط المؤسسة التطويرية- وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز وتعزيزها داخل المؤسسة- وضع الخطط والسياسات الخاصة بحملة التوعية المستهدفة لاعتماد وضمان جودة التعليم في المدارس وتطبيقها وفق استراتيجية المحيط الأزرق لضمان تحول القادة لعمليات المؤسسة من إنجاز وحيد إلى عملية ديناميكية تجديدية على مستوى عمل المؤسسات وعلى المستوى التنظيمي لمواجهة التناقض الاستراتيجي للمؤسسات كلما زاد تركيزها حول المنافسة، فتجعل المؤسسة تتوقف عن البحث عن المنافسة وتقدر قيم الابتكار، فتسعى للتوفيق بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتواجدة حالياً بالمؤسسة من خلال تشكيل بنية المؤسسة ومواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية، بإنشاء أدوات تحليلية وأطر عمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء التحديات فتحول متطلبات المؤسسة لعوامل نمو وتميز في ضوء تعزيز التحرك الاستراتيجي؛ وهو مجموعة من الأفعال والقرارات الإدارية لتقليل المخاطرة ومواجهة الضغط التنافسي بوضع نموذج يسهم في لفت انتباه العاملين ومواجهة العقبات من موارد محدودة، وتقبيد بالوضع الراهن، ومعارضة المصالح القوية، ومواجهة ضعف مشاركة العاملين.	تنمية قدرات القيادات لإدارة المعرفة
تطوير آليات تبادل المعرفة - تعزيز خبرة القيادات، لتمكين وجود بيئة محفزة للعاملين تمكّنهم من اكتشاف المعرفة وتبادلها - تفعيل استخدام برامج التنمية البشرية من خلال تدريب وإتاحة المجال للعاملين على استخدام جميع آليات برامج التنمية البشرية.	توفر قواعد تكنولوجيا المعلومات المختلفة لتشارك المعرفة.



هـ. الأهداف الاستراتيجية الفرعية: من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن استنباط الأهداف الفرعية كالتالي :

جدول (٨) الأهداف الاستراتيجية الفرعية لهيكل التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية
تحقيق التميز المؤسسي المستدام	انتهاج بعض الطرق والخطوات التي تدعم البراعة والتفوق التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بالتركيز على الأنشطة المعرفية والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغييرات البيئية وإيجاد مناخ يدعم الإبداع والابتكار- تعزيز بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة- إعداد هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغييرات البيئية المحيطة- إعداد نظام معلومات متكامل وفعال- اعتماد نظام الجودة الشاملة- اعتماد نظام متطور لإدارة العاملين وتحفيزهم وعليه يجب أن تتفاعل المرونة والقوة والاستدامة لزيادة احتمالية وجود مراكز تنافسية متفوقة في ضوء إدارة تدعم النجاح والتميز للمؤسسة
تأمين كفاءات أكاديمية تحقق مطالب سوق التحالف الاستراتيجي	تأهيل العاملين ليصبح لديهم القدرة والجاهزية والتفاعلية لمواكبة التغيير البيئي والتحديات، ومواكبة التطور التكنولوجي وتدريب العاملين عليه، وتقديم الحلول التي تدرس احتياجات التأمين، بتوفير بيانات عن أهمية التحالف الاستراتيجي في تعزيز تميز المؤسسة في ضوء استراتيجيته المحيط الأزرق- عمل استطلاعات رأي لقياس مدى رضا العاملين وتحديد احتياجاتهم بما يضمن تحقيق التميز المستدام للعمل.
تعزيز القدرة على التجديد الذاتي للمؤسسة من خلال الابتكار	تغيير طريقة تكيف استجابة المؤسسة للتحديات بتعزيز حوكمة قياداتها واستراتيجياتها بتقديم أداء متفوق بما يحقق للمؤسسة الاستقرار، وبضاعف من فرص بقائها واستمرارها، بتعزيز عملية التواصل الفعال بين العاملين مما يدعم التحسين المستمر للمؤسسة ويبيّن لها سمعة جيدة وبالتالي تحقيق الإبداع والتميز- ونقل المعرفة ناجم عن تبادل الخبرات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، والمؤسسات المجهزة بشكل أفضل في التعامل مع أنشطة نقل المعرفة هي أكثر قدرة في البقاء على قيد الحياة في السوق التنافسية، ومحافظة المؤسسة على معايير ثقافية، ومعايير اتصال واضحة، تعزز نشر ومشاركة المعرفة
استدامة نتائج المؤسسة بتوفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع	تلبية احتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية- من خلال تعزيز استراتيجيات المؤسسة التي تدعم تحقيق الأهداف- بناء علاقة ثقة مع الأطراف المعنية- تزويد القيادة التنظيمية بالمعلومات المفيدة والدقيقة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب- استخدام حزمة متوازنة من النتائج من أجل مقارنتها مع العمل الحالي وقياس الوضع العام للمؤسسة- فالقيادة الفعّالة هي التي تضع الأسس، والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز التميز التنظيمي، وعلى المؤسسات أن توّانم بين التخطيط والتنظيم من خلال توافق أفكار وسلوك العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وفي أهدافها، ومستويات الأداء، والمأمولة، وعلى المؤسسة أن تتقدم على المستوى الخارجي لها، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال؛ لمواكبة التغييرات التي تحدث في محيط بيئتها، والتسلح بالمعرفة والطرق والوسائل التي تساعدها على التغلب على العقبات التي قد تواجهها.

و. مرحلة إعداد الخطة الزمنية للتنفيذ: يمكن تحديد مرحلة إعداد الخطة الزمنية من تحليل

أهداف الاستراتيجية، كالتالي:

جدول (٩)

مؤشرات الأداء	الجهة المستفيدة	الجهة المسؤولة	المتطلبات	مدة التنفيذ	وقت التنفيذ	البرنامج
متوسط عدد ساعات التدريب ١٨ ساعة	القيادات	مركز التدريب	شبكة داخلية وخارجية	٦ أيام	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	ورشة عمل: إكساب القيادات الاتجاهات وطرق التفكير، وإشراكهم في حلقات نقاش العصف الذهني وتطبيقها وفق استراتيجية المحيط الأزرق
متوسط عدد ساعات التدريب ١٨ ساعة	القيادات	مركز التدريب	شبكة داخلية وخارجية	٦ أيام	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	ورشة عمل: تنمية قدرات القيادات لإدارة المعرفة
متوسط عدد ساعات التدريب ١٨ ساعة	القيادات	مركز التدريب	شبكة داخلية وخارجية	٦ أيام	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	ورشة عمل: تعزيز القدرة على التجديد الذاتي للمؤسسة من خلال الابتكار

ز. مرحلة التنفيذ:

تعد عملية تطبيق الرؤية المستقبلية من المراحل المهمة للبدء في ترجمة الرؤية

والرسالة والأهداف إلى واقع عملي.

ح. مرحلة متابعة وتقويم الأداء:

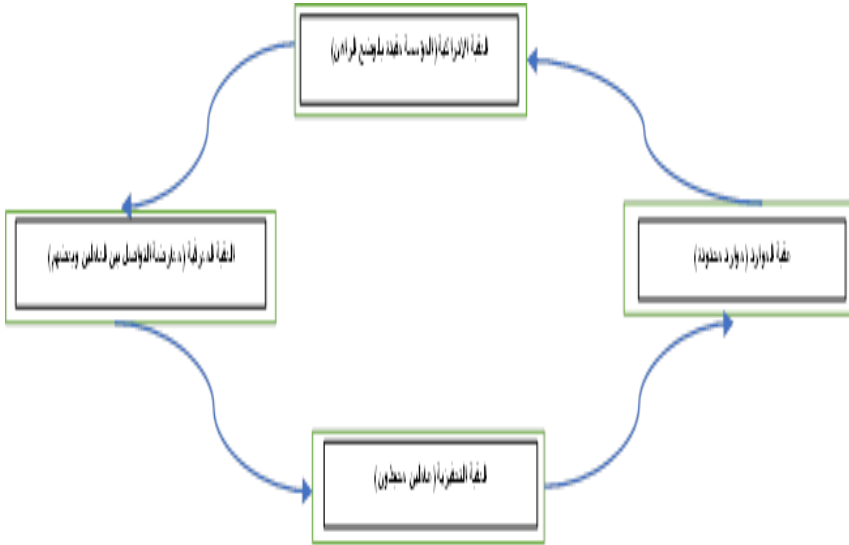
□ تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: والكشف عن وجود فجوات بين الأداء

الفعلي من خلال:

□ تحديد الإطار الزمني لإنجاز الأهداف، والتعديل في الأهداف، والقيام بإعادة توزيع الموارد

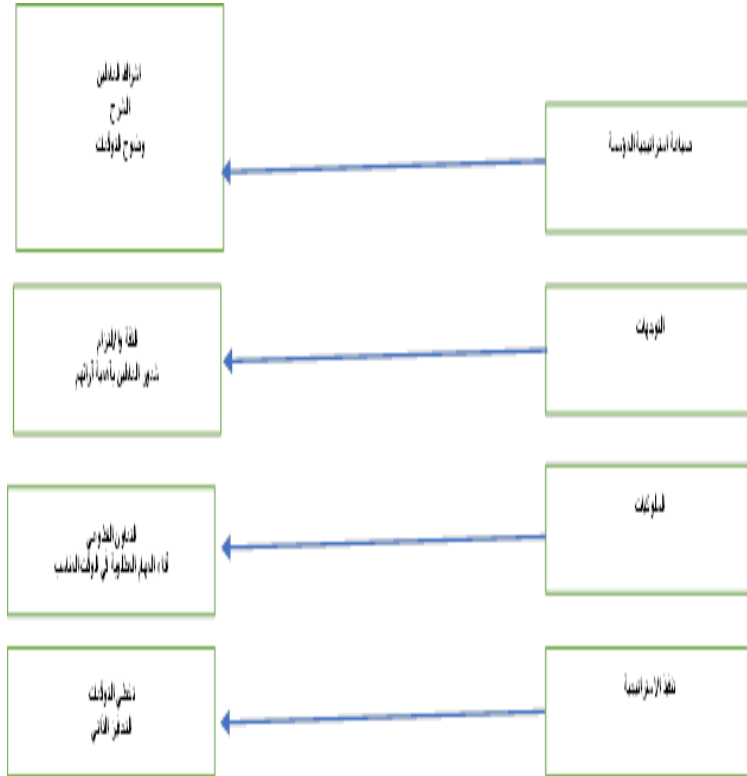
لضمان تحقيق تلك الأهداف، والحصول على موارد إضافية.

د. المعوقات المتوقعة وكيفية مواجهتها: توجد عدد من المعوقات أمام الرؤية المقترحة ؛  
تمثلت في:



شكل (١) العقبات المؤسسية الأربع التي تعترض طريق تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات التعليمية .

تتمثل سبل التغلب على تلك المعوقات فيما يلي:



شكل (٢) سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التعليمية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور؛ محمد بن مكرم بن علي، وآخرون (٢٠١٠). لسان العرب، مج (١٥)، ج (٢)، دار صادر، بيروت .
٢. أبو سمينة، أمال (٢٠١٥). أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة - دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي المهدي، الجزائر، ١٧٦-١٨٠ .
٣. أحمد، دينا علي حامد، وصادق، محمد فكري فتحي (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مج (١٨)، ع (٢)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، ١٥٥-٢٣٦ .
٤. إسماعيل، عمار فتحي موسي، وطه، مني حسنين السيد (٢٠٢٠). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، س (٧)، ع (٣)، يوليو، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ٢٩١-٣٦٥ .
٥. أمين، عزة محمد (٢٠١١). التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مج (٢٦)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، ١٠٣-١١٩ .
٦. البدوي، ريهام صابر صالح، وخطاب، عايدة سيد (٢٠١٩). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١)، أبريل، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ١٣٥-١٤٨ .

٧. الحكيم، علا سليمان (٢٠٠٨). العناقد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم (٢٠٦)، معهد التخطيط القومي، مصر، ١-١٩٤.

٨. الحلياني، صالح إسماعيل (٢٠١٨). التحالفات الاستراتيجية) للمؤسسات التربوية في اليمن (، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن، ١-١٥.

٩. الحمود، آلاء محمد عبدالرزاق ، والغول، كاظم عادل أحمد (٢٠٢٢). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج (٤٢)، ع (٢)، يونيو، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٩-٥٠.

١٠. السلمي، خالد عبدالرحمن معتق، والألفي، أشرف عبده حسن (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٩)، ج (١١)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٠٣-١٤٨.

١١. العازمي، منيرة جعيلان علي (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج (١)، ع (٢)، مايو، مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، ٣٩٦-٣٧٣.

١٢. العتيبي، بدر زعار محماس خالد (٢٠٢٢). دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية "دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الكويتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج (١٣)، ع (٣)، مارس، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، ١١٤٣-١١٧٧.

١٣. العمري، محمد سعيد (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٧)، ع (٤)، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١١٣-١٤٨.
١٤. الغامدي، ريم أحمد صالح، والبطانية، سناء محمد (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدي قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج (١٩)، ع (١٩)، يوليو، كلية الآداب، جامعة القاهرة فرع الخرطوم، ١٣٧-١٧٤.
١٥. الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (٢٠١٨). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (٧)، ع (٣)، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، ٧٣-٨٨.
١٦. الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٠)، ج (٢)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٤٢٣-٤٥٦.
١٧. الكنج، ربي عزت (٢٠٢٠). مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (٤٢)، ع (٦)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، ٥٣-٧٢.
١٨. أنيس، إبراهيم، وآخرون (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مج (١)، ع (٤)، القاهرة.

١٩. الوكيل، إيمان محمد أحمد (٢٠٢١). علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٣)، سبتمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ١٢٩-١٤٨.

٢٠. أليسي، أحمد مفيد (٢٠١٦). واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٠-١١.

٢١. بغريش، سعيدة (٢٠٢٠). التحالفات الاستراتيجية كبديل استراتيجي ممكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، المجلة المتوسطية للقانون والإقتصاد، مج (٥)، ع (١)، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٥٨-٢٨٠.

٢٢. بويكر، ساخي، وتيغزة، محمد بوزيان (٢٠٢٢). دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيطي في العلاقة بين إدارة المعرفة وأخلاقيات العمل، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مج (١٥)، ع (١)، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مباح، ١٣-٢٧.

٢٣. جاسم، رؤي يونس (٢٠٢٢). تأثير الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، مجلة الدراسات المستدامة، مج (٤)، ملحق، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ١٠٩٩-١١٣٢.

٢٤. حداد، نهيلة جريس الياس، والشрман، منيرة محمود (٢٠٢٢). درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، مج (٧)، ع (٢)، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، الأردن، ١-٢٥.



٢٥. حسن، حنان صلاح محمد (٢٠٢٢). دور التفكير الاستشراقي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١٣)، ع(١)، يناير، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، ١٧٠-٢٠٣ .

٢٦. حسين، مراد عبد الهادي (٢٠٢٠). دور التحالفات الاستراتيجية كضرورة للشركات الاقتصادية في ظل العولمة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ع (٥)، مارس، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ١-١١ .

٢٧. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٦). معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، س (٢)، ع (٤)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٤٧٥-٥٧٤ .

٢٨. خلف، منى (٢٠١٩). دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بالوادي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الوادي، ٧٣-٧٩ .

٢٩. خميس، محمد عبد المنعم، وعاشور، أحمد صقر (٢٠٢٠). الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحالفات الاستراتيجية في الشركات العالمية، المجلة العربية للإدارة، مج (٤٠)، ع (٤)، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٣٧١-٣٩٥ .

٣٠. داود، محمد علي محمد (٢٠٢٠). أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة، مجلة البحوث الإدارية، مج (٣٨)، ع (٤)، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ١-٣٥ .

٣١. رشاد، مرداسي أحمد (٢٠١٨). التحالفات الاستراتيجية في مجال الصناعة العسكرية والائتمانية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الاقتصاد والقانون، ع (١)، يوليو، مركز المنشورات العلمية، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، ٧٧-٩٤.

٣٢. زكي، خديجة محمود جودة، وكشميري، روزا عبد الرزاق (٢٠١٩). العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، مج (٣٥)، ع (٩)، سبتمبر، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٥٥-٨٠.

٣٣. سليم، نجوي وفائي (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج (٢)، ع (٦)، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٥-٢٣٧.

٣٤. سليمان، حنان حسن (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، مج (٢٥)، ع (٣)، يوليو، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٤١٠-٣٤٤.

٣٥. صياحي، الأخضر (٢٠١٨). تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج (١١)، ملحق، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ١٤٧-١٥٩.

٣٦. عبد العال، دعاء (٢٠١٦). دليل ماذا نعرف عن بناء التحالفات، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، مكتب مصر، ٨-١١.

٣٧. عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، ج (٣)، ع (٤٢)، جامعة عين شمس، مصر، ١٦-١٩٠.

٣٨. عبود، مدله بشير (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج (٤٠)، ع (١)، مارس، اتحاد الجامعات العربية، الأردن ، ١٩٣ - ٢١٠.

٣٩. عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠١٦). الشفافية الإدارية وأثرها علي التميز المنظمي: دراسة ميدانية علي الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع (٥٣)، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، ١٢٨-١٦٣.

٤٠. عثمان، مني شعبان (٢٠٢٢). إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، المجلة التربوية، ج (١)، ع (٩٣)، يناير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥٨٣-٦٧٩.

٤١. عزازى ، عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٨). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية، ج (٦)، ع (١١٦)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة بنها، ٥١٣-٥٥٥.

٤٢. فؤاد، ياسمين (٢٠١٨). التقرير المحدث كل سنتين الأول لجمهورية مصر العربية المقدم إلى اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ، وزارة البيئة، القاهرة، مصر، ١-١٥٦.

٤٣. كردى، أحمد السيد (٢٠١١). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية فى الجامعات المصرية: بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٥-٢٣٧.

٤٤. كلاش، صونيا إسمهان (٢٠١٦). أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٤-٢٦.

٤٥. كيم، ودليو تشان، ومبورني (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق- كيفية انشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية ، إعادة ط ١ ، مكتبة جرير، السعودية.

٤٦. لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالتنمية التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، مجلة كلية التربية، مج (٣١)، ع (١٢٣)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٥٣-٣١٢.

٤٧. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢١). التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، مجلة البحث في التربية، ع (٥)، مج (٢٢)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، ١-٢٧.

٤٨. مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية، ج (٢)، ع (١٧١)، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١٤٠-١٨٦.

٤٩. محمد، سماح زكريا (٢٠١٥). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، مج(٢٥)، ع (٤)، جامعة الإسكندرية، مصر، ١٧٩-٢٣٣.

٥٠. مسيل، محمود عطا محمد علي، وآخرون (٢٠١٨). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية ، مج (٢٩)، ع (١١٦)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة بنها ، ٥١٢-٥٥٤.

٥١. وهبة، معتصم أحمد نمر، والصوالحة، أيوب أحمد محمد (٢٠٢٠). أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمى في المصارف التجارية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، مج (٨)، ع (٢)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، ٢٧-٢٩٢.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

52. Albers, Wohlgezogen & Zajac (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. Journal of Management, Vol.42, No.3, Sage Publishing, California ,582–614.
53. Al Darmaki, Sultan Saif Ali & Mohd, Khairunneezam (2021). Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University, International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities), Vol. 12. No. 1, Faculty of Leadership and Management, University Sains Islam Malaysia, 24–45.
54. Aldalimy & Others (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Article, Journal of Southwest Jiaotong University, Vol. 54 ,No. 6 Dec., Technical Institute , Karbala,Iraq , 1–13.
55. Akanmu, Diekola (2021). The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation and Policy on the Relationship between TQM and Sustainable Performance in Malaysian Food and Beverage Companies, Ph.d Thesis, School of Technology Management and Logistic, University Utara Malaysia, UUM Sintok Kedah, Darul Aman, 1–382.

56. Blakery, Cherron (2020). Leadership strategies to achieve organizational excellence, Ph.D., authorized administrator of scholar works, College of management and technology, Walden university, Washington , U.S.A., 1-144.
57. Charles, Nshimiyimana & Others (2021). Effect of Strategic Alliance Management on the Performance of Microfinance Institutions In Rwanda, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 11, Issu. 5, May , Washington , U.S.A., 167-180.
58. Choudhry, Taufiq (2022). Leadership in a Changing World – A Multidimensional Perspective investigates the multi-dimensional, Series Business, Management and Economics University of Southampton, United Kingdom, 1-92.
59. Emami, Welsh & Others (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications, Nature Public Health Emergency Collection Journal, Vol.18, No.2, Entrep Manag J. Int, Bethesda, ,637-662.

- 
60. Gumus, sefer& Apak, Sudi (2011). Strategies of international growth in enterprises and strategic alliances, 7th international strategic management conference, procedia social and behavioral sciences, Vol.24, Sciverse Science Direct, Elsevier Ltd., New York, 737-744.
61. Jumaah, Mahmood Hassan (2019). The Role of Core Competency of Human Resources in Achieving Organizational Excellence: Applied Study in Public, Electrical Industrial Journal, No.35, No.89, College of Administration & Economics, Diyala University, 2899-2921.
62. Khalaf, Zainab Abu Ali , Hamed, Suhair Adel (2022). Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence, Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala, Zien Journal of Social Sciences and Humanities ,Vol. 7, Issu 28, Department of Public Administration, College of Administration and Economics, Baghdad University ,29-40.
63. Kopelman, Richard (2022). A unique approach to achieving organizational excellence: The cube one framework, Article, Global Business and Organizational Excellence, Vol.41, Richard E. Kopelman, 1-11.



64. Nenadál , Jaroslav & Others (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, Quality Innovation Prosperity Journal, Vol .22, No. 2, July, Quality Innovation on Prosperity, Kvalita Inovacia Prosperita, 1335-1745.
65. Post, Margaret (2015). "Multi-organizational Alliances and Policy Change: Understanding the Mobilization and Impact of Grassroots Coalitions, Article , Nonprofit Policy Forum, Vol. 6, no. 3, June , De Gruyter ,pp. 271-295.
66. POMED (2017). The Project on Middle East Democracy (POMED) is nonpartisan, nonprofit, Washington DC, NW, Washington, D.C., 1-41.
67. Ranu, Kumari, Komal, Sharma (2018). Employee engagement: Factors affecting organizational Excellence, International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology, Vol.4, Issu.4, Symbiosis Institute of Management Studies, Pune, Maharashtra, 122-125.
68. Linwei Li, Feifei Jiang& Yunlong Pei, Nengqian Jiang) 2017(. Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors, Article, Journal of Business Research, Vol.72, Elsevier Inc., U.S.S., 46-56.

69. Mtonga, Tisiye & Banja, Madalisto (2020). Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets, East African Journal of Education and Social Sciences, EAJESS July–September, Vol. 1, No. 2, School of Education, University of Zambia ,pp. 168–178 .