



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي لتحقيق التميز المهني في التعليم الثانوي بالكويت

إعداد

الباحثة/ عذاري خلف نزال سهو الشمري

إشراف

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة مجاهد  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

## متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي لتحقيق التميز المهني في التعليم الثانوي بالكويت

عنازي خلف نزال سهو الشمري

يعتبر التطوير المستمر من أهم مقومات المؤسسات التربوية والتعليمية التي تسعى إلى تقديم أفضل مستوى من الخدمات التعليمية كما ونوعاً، وأي تطوير أو تقدم يمكن أن ننشده في أي مجال داخل المجتمع ينبغي وأن تكون المؤسسات التربوية والتعليمية نقطة انطلاقه، وتزداد أهمية هذا التطوير مع ازدياد حدة المنافسة العالمية في مجال التعليم التي تدفع بالإدارة المدرسية إلى الحرص الدائم على توفير المناخ المناسب لتطوير الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

ونظراً لأن المدارس لا تعمل في بيئة مغلقة حيث إنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المدارس وقدرتها على التغيير ومواجهه البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والهياكل والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد.

ويمثل التطوير التنظيمي فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المدرسة، بهدف زيادة فرص تحقيق المدارس لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ويعتمد التطوير على أسلوب التغيير الهادف والمستمر، وبمشاركة جميع أعضاء المدرسة وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة، مع الاهتمام بإحداث التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المدرسة، ويسعى أيضاً إلى تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المدرسة، وكذلك أعضاء المدرسة والمستفيدين من جهة أخرى<sup>١</sup>.

وإذا كان التطوير التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في مدارس التعليم الثانوي العام، حيث يشغل التعليم الثانوي العام مكانة مهمة في السلم التعليمي، ويعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلى تنمية المجتمع وتحقيق أمانة ليكون مواكباً للتغيرات الحادثة فيه، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية العامة منظمة تعلم قادرة على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة، وأيضاً مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي، وتتميز هذه المرحلة بجملة من الخصائص المهمة التي تتطلب من القائمين على النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية تحقق الطموحات من جهة وتستوعب التحديات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى<sup>٢</sup>.

مما يؤكد أن المجتمعات المعاصرة تحرص على تطوير نظمها التعليمية وتحقيق أعلى درجات الجودة في المخرج التعليمي في ظل عصر التحديات العظمى التي لا سبيل لمواجهتها إلا

١- إبراهيم، جمال جمعة عبد المنعم (٢٠١٣). الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٢٩) العدد (١).

٢ - عبدربه إسماعيل (٢٠١٢). تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

بتطوير التعليم وتحسينه (الأسطل، ٢٠١٣، ٣٨)، ولذا فإن دول العالم المتقدمة والنامية تعيد النظر في برامج التعليم وسياسته وطرقه وأساليبه بصرف النظر عن اختلاف القدرات والإمكانات المتاحة لدى كل منهما.

### مشكلة الدراسة

العاملين بها بأداء مهامهم وأدوارهم، ويشمل ذلك المعلمين والإداريين والطلاب، وكل فرد في المدرسة يؤدي دور كبير ويحتاج لأداء هذا الدور إلى مجموعة من العناصر التي يجب توافرها، الأمر الذي ينعكس على الأداء العام للمدرسة، وبذلك يتضح أن تحسين المناخ التنظيمي أصبح ضرورة تحتمها مقتضيات العصر خصوصاً مع ازدياد المنافسة التي شملت كافة المجالات.

إن منظمات اليوم التي تعمل في ظروف متغيرة ومعقدة ومتسارعة وفي ظل بيئة تتسم بقلّة التأكّد والمخاطرة، فضلاً عن المنافسة أصبح عليها تهيئة بيئة عمل مناسبة لها تمتاز بوضوح فلسفة إدارتها وإيجاد وسائل اتصال فعالة، فضلاً عن ضرورة تأكيد العمل الجماعي والمسؤولية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع وضوح سياسات العمل ومرونتها وكذلك توفير فرص مناسبة للتقدم المهني، كل هذه وغيره يحتم تطويراً تنظيمياً يساعد المنظمات على إيجاد نقاط قوة لها للإفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها<sup>١</sup>.

والمستقريء لواقع المدرسة الثانوية العامة بالكويت كإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي يلاحظ أنها تعاني من تدني مستوى التطوير التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار داخلها، الأمر الذي يرجع إلى أن أغلبية التغييرات والتطورات التي أجريت بتلك المدارس، كانت معظمها جزئية وغير جذرية، كما أنها وقفت عند الاستجابة لمتطلبات الحاضر، ولم تمتد إلى متطلبات المستقبل، ويضاف أنها لم تخضع للتجريب والتقييم قبل التعميم، وهذا بدوره يشير إلى غياب متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بتلك المدارس.

إنه على الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى توظيف الأساليب التي يحتاجها التطوير التنظيمي، والمتمثلة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع<sup>٢</sup>.

ويوجد كثير من التحديات التي تحول دون التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ومنها: الإدارة العاجزة عن مواكبة التطور السريع في العالم، واستمرار أساليب التقييم التقليدية، وقلة الإمكانيات والموارد اللازمة، وقلة الوعي بسياسة التعليم، والمركزية في الإدارة التعليمية، وضعف الصلة بين المدرسة والمجتمع، وغياب آليات تحقيق الجودة وتحسينها نتيجة ضعف الوعي الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم ومقاومتهم للتغيير<sup>٣</sup>.

١ - فاتن عدنان (٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

٢ - عيسى حامد حسين (٢٠١٣). درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

3- Alghamdi, A. A. (2016). Market knowledge, blue ocean strategy, and competitive advantage (direct and indirect relationships and impact). Universal Journal of Management, 4(4), 141-160.

إن الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت تعاني من ضعف وضوح قواعد العمل، وكثرة الضغوط، والاهتمام بالشعارات والنواحي الآلية والجمود في التعامل، وسيطرة المركزية والبيروقراطية، والاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز العمل، والاهتمام بالكم دون الكيف، ونقص المعلومات والبيانات.

بالإضافة من وجود عدة معوقات تحول دون التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، من أبرزها<sup>1</sup>:

- افتقار الهيكل التنظيمي للمدرسة لمبادئ التنظيم الشبكي.
- غياب الترابط والتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.
- قلة توفر نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.
- غياب العدالة عند التقييم السنوي لأداء العاملين.
- قلة منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.
- قلة توفر الإمكانيات المادية الكافية لتقديم البرامج المناسبة لتطوير المهارات القيادية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

ويأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية؛ لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل في تحقيق أهداف المدارس وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المدارس؛ بهدف الارتقاء بمستواها بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

**كيف يمكن تحسين مستوى التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية؟**  
وينفرد منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي في المدارس؟
- ١- ما الأسس الفكرية للقدرة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي؟
- ٢- ما متطلبات القدرة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٣- واقع التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟
- ٤- ما معوقات التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟
- ٥- ما التصور المقترح لتحسين مستوى التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية؟

#### **أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتحسين مستوى التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية، وذلك من خلال:

1 - سالم شبيب مبارك (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: الأهداف أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٥٤، ديسمبر.

- تحديد الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي في المدارس.
- عرض الأسس الفكرية للقدرة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي.
- التنظير لمتطلبات القدرة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت
- الوقوف على واقع التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
- رصد معوقات التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

### أهمية الدراسة

#### تتبع أهمية الدراسة الحالية من:

- ١- أهمية موضوع التطوير التنظيمي والقدرة التنافسية والتي من شأنها التأثير بصورة ايجابية على العديد من الجوانب في المدارس الثانوية العامة.
- ٢- أن دراسة القدرة التنافسية في كافة المجالات تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي وتفرضه العولمة وما أفرزته من متغيرات، وتزداد أهميتها في مجال التعليم قبل الجامعي، خاصة بعد تطبيق برامج توكيد الجودة والاعتماد بالمدارس الكويتية.
- ٣- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذه الدراسة ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
- ٤- قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
- ٥- تعد هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة . ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة (التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت مدخل لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية )، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

### التوجهات الفكرية للتطوير التنظيمي:

يعرف على أنه:

١. التطوير التنظيمي هو عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة التعليمية ، والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة داخل المنظمة، والعمل على حلها ومعالجتها وتبني أهداف جماعية، وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة في صنع القرار واتخاذ تطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات، و تجميع الطاقات والموارد البشرية والمادية وتكاملها، واستثمارها بأفضل الطرائق الممكنة<sup>١</sup>.

١- حمادة رشدي(٢٠٢٢). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٧، ع ١، يناير.

٢. إن التطوير التنظيمي لا يكون بصورة عشوائية، بل ينفذ بأسلوب علمي وجهد مخطط ومدرّس ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي للمنظمة بوضعها القائم، وذلك حتى يتسنى معرفة مواطن القوة وجوانب التطوير والتحسين وعليه سهولة اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المبتغاة<sup>١</sup>
  ٣. إن المنطق من عملية التطوير تسعى إلى التغيير الشامل الذي يتضمن كل قطاعات المدرسة، وما يطبق بها من سياسات متنوعة ومتعدّدة. ويعني ذلك أن التطوير التنظيمي يتطلب الأخذ بكل من التغيير في الإطار الفكري للمنظمة والتغيير الهيكلي للوحدات التنظيمية بكل أبعاده المحتملة.
  ٤. إن التطوير التنظيمي هو استراتيجية شاملة تسعى إلى تطوير المنظمة بشكل كامل من خلال تحسين الفعالية وتحسين المناخ وزيادة فعالية جماعة العمل.
  ٥. مراعاة أن تكون السياسة المدرسية ومتطلبات تنمية المجتمع المحلي بمنزلة الإطار المرجعي لسياسة التطوير المنظمي على مستوى المؤسسة التعليمية.
  ٦. أهمية الإدراك الجيد لبيئة المؤسسة التعليمية والعوامل التي تتأثر بها عند وضع الخطة التطويرية لهذه المؤسسة.
  ٧. إن التطوير التنظيمي يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية لإحداث التغيير.
  ٨. أنه يستهدف تغيير السلوك والقيم والاتجاهات، ويهدف بشكل عام لتحقيق كفاءة فاعلية المنظمة.
  ٩. أنه جهد مخطط وشامل ومستمر، ويتطلب المشاركة الفعالة من الإدارة العليا.
  ١٠. أنه يدعم عملية التعلم والتمكين والتكيف مع المتغيرات البيئية، ويهتم بالعنصر الإنساني وإشاعة روح العمل الجماعي.
- أهداف التطوير التنظيمي للمدارس**
- على الرغم من أن الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات، هذه الأهداف تعكس المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة، والتي تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقرارات والطاقت البشرية داخل المنظمة. ومن بين هذه الأهداف ما يلي<sup>٢</sup>:
- ١- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة، وبين الجماعات المتنوعة في جميع أرجاء المنظمة، وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
  - ٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات وبعضها البعض.
  - ٣- تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

١ - أماني فالح إبراهيم (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية مدخل لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

2 - Lyndon, Bird FBCI. (2012). Dictionary of Business Continuity Management Terms, ver.2, **Business Continuity Institute**, Newton, Massachusetts, U.S.A, P.17-60.

- ٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها، وزيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات
- ٥- الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين ( خاصة على الموارد المحدودة) وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة، بدلاً من احتمالات تأثيرها السيئة.
- ٦- زيادة درجة الإحساس بدديناميكية ( أو حركية ) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وتعبير آخر، مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة ( الاتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراعاتها - أساليب إدارة الصراع... الخ).
- ٧- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- ٨- مساعدة المديرين في تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فعالية مثل الإدارة بالأزمات.
- ٩- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- إن أهداف التطوير التنظيمي تأتي على النحو الآتي<sup>١</sup>:
- ١- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم
  - ٢- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراعية فيه.
  - ٣- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.
  - ٤- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات .
  - ٥- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - ٦- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد.
- وقد أشار أبو ورد(٢٠١٥، ٥١) إلى أن أهداف التطوير التنظيمي، تتمثل في<sup>٢</sup>:
- ١- توضيح رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، والعمل على تناغم أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل وتكاملها.
  - ٢- جعل المؤسسة أكثر فاعلية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين.
  - ٣- تحسين التعاون والتضافر والاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرووسيهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والمشكلات.
  - ٥- تحسين عملية اتخاذ القرار وتشجيع العاملين على قبول القرارات وإيجاد القدرة على قبول التغيير والتعامل معه.
- بالإضافة إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ، ويضيف وضيفة وآخرون (٢٠١٤) ما يلي<sup>٣</sup>:

1- Patience, A. C.& Akanwa, U. N. (2014). Senior Secondary School Physics Teachers Assessment Of Entrepreneurial Skills Needed For Global Competitiveness. IOSR Journal of Research & Method in Education, Vol.(4), No.(1), PP. 25-29.

٢ - أبو ورد، فانتن عدنان(٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

٣ - وضيفة وعلام، فوزية و رضوان، حنان (٢٠١٤). "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية" دراسة حالة على جامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (١)، العدد (١٠٠)، ص ص ٧٧-١٠٧.

- دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها ومساعدتها في حل المشكلات التي تواجهها تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها كهدف أساسي من جهد التطوير التنظيمي، ومساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو، باعتبار التطوير التنظيمي جهد طويل المدى يسعى لرفع قدرة المنظمة لمعالجة التغيرات الخارجية ومواجهة المشكلات الداخلية.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق والتكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- إيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.

### ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي للمدارس ومبرراته

تكمُن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي<sup>١</sup>:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار
- توفير متاح ملائم، وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشب الصراعات
- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة.

### أهمية التطوير التنظيمي تتضح من خلال ما يأتي:

#### ١- التطوير التنظيمي باعتباره منهجاً تربوياً

يُعد التطوير التنظيمي منهجاً تربوياً، فهو مخطط مقصود يهدف لتزويد العاملين في قطاع التربية والتعليم بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات السريعة التي يفرضها الواقع والتطورات السريعة على المنظمات، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تمكين العاملين من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم تحديات كبيرة وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التنظيم والتغيير<sup>٢</sup>.

1 - Ghorban, H. M.(2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital, **Technical Gazette**, Vol. 20, No. 6.

٢ - رافت حسين شاكر (٢٠١٥). دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

## ٢- التطوير التنظيمي باعتباره منهجاً وقائياً

إن اعتماد مديري المنظمات على معايير ساهمت في تحقيق نجاحات يؤدي إلى ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال وعدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية والتحديات وتطورات العصر، ولكن التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة يساهم في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة عندما يقتضي الوضع ذلك.

## ٣- التطوير التنظيمي منهج استباقي

يعد التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل إذ يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحالية ووصولاً إلى الأهداف المستقبلية، كما أنه منهج يسعى لحل المشكلات من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتوفرة، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

## ٤- التطوير التنظيمي باعتباره منهجاً صحياً

يسمح التطوير التنظيمي بإطالة عمر المنظمة في عالم تسوده المنافسة والبقاء للأقوى، من خلال صيانة دورة حياتها عبر استخدام البرنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية ( التكيف، والبقاء، والنمو ) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في: الانحدار، والوهن والموت.

وقد أشارت دراسة فتحي (٢٠١٥) إلى أن منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه تبرز من خلال الأبعاد التالية<sup>١</sup>:

- **بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلي تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، فالتزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارة إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

- **بالنسبة للعملاء في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال،** أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي، فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية، ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة

١ - فتحي أحمد (٢٠١٦) . نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- **بالنسبة للمنظمة:** لكي تكون المنظمة متميزة بشكل كبير يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة، وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء، و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز عن تلبية الطلبات<sup>١</sup>.

ومن أهم المتغيرات التي تبرر الدعوة إلى التطوير التنظيمي في التعليم ما ذكره (نواف مطلق ٢٠١١) فيما يلي<sup>٢</sup>:

- النظر إلى عمليتي التعليم والتعلم على أنهما عمليتان مستمرتان فلم يعد يقتصر التعليم على مرحلة معينة، ومن ثم يتضمن النسق التعليمي جميع صور التعليم ومراحله بدءاً من التنشئة في الأسرة وصولاً للتعليم الجامعي.
- السعي إلى تعليم كلي متكامل في نواح متعددة يمكن الفرد من الوصول للمعرفة والتفاعل معها ونقدها واستخدامها في حل المشكلات، ليس هذا فحسب؛ بل تنمية الإبداع كونه ضرورة للفرد والمجتمع.
- التعليم متطلب للتنمية حيث إن للتعليم مساهمات عديدة من أهمها تكوين أفراد إيجابيين يشاركون في شؤون المجتمع، وقادرين على ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة.

#### خصائص التطوير التنظيمي للمدارس

يتميز التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي تسهل من الوقوف على الموضوع وفهمه بطريقة أيسر، فالحاجة للتطوير التنظيمي ظهرت بعد فشل أساليب التدريب التقليدية، بإحداث الفاعلية التنظيمية وبسبب التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية للتطوير، وعليه فقد ظهر كأداة تساعد المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية ، وقد حدد البعض خصائص التطوير التنظيمي وصفاته كالتالي<sup>٣</sup>:

١. التطوير التنظيمي شامل، حيث يتم التدخل أو التغيير على مستويات عديدة تتعلق بالمنظمة، والأفراد في المنظمة، بمهامهم وطريقة أدائهم والتفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة، وينظر له من حيث نظرية النظم.

---

١ - أسامة زين العابدين وسعيد، منال موسى (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١) العدد (٣)، الجزء (٢).

٢ - نواف مطلق (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

٣ - أحمد عبدالله مصطفى: "تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الافادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد ٢٠١٨، ٩١، ص ٦٢١.

٢. التطوير التنظيمي تغيير مخطط ومنظم لتحسين أداء الفرد والمجموعة والمنظمة.
  ٣. التطوير التنظيمي جهد علمي منظم يهتم بالتشخيص وجمع المعلومات والتغذية الراجعة بشكل مستمر وبدون توقف بهدف تحديد مشاكل المنظمة وتقييم وضعها من حيث نقاط الضعف والقوة لغرض تحديد الأساليب المناسبة لحل المشكلات وإحداث التغيير .
  ٤. التطوير التنظيمي يعتمد على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ونظرية النظم والممارسات الإدارية.
  ٥. التطوير التنظيمي يحتاج إلى مساعدة خبرات خارجية.
  ٦. التطوير التنظيمي طويل المدى
  ٧. يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والرغبة في النمو والتطوير لدى الأفراد والاهتمام بالتفاعلات التي تتم بين العاملين باعتبارهم أداة التغيير.
  ٨. التأكيد على عملية حل المشكلات وتدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلاً من مناقشتها ونظريتها.
  ٩. يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة، حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
  ١٠. التطوير التنظيمي يتسم بالتعلم على طريقة الخبرة التجربة حيث يتعلم الأفراد من خلال التجربة والخبرة العملية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- ويضيف دودين(٢٠١٢: ٢٤-٢٦) أن التطوير التنظيمي يتصف بالآتي<sup>١</sup>:
١. الواقعية: يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة ويمارس أنشطته ضمن موارد المؤسسة وإمكاناتها.
  ٢. الفاعلية: يحقق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً مع التأكيد على فاعلية مساهمته في تحقيق الأهداف.
  ٣. المشاركة: لضمان نجاح تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي لابد من مشاركة وتعاون كافة أعضاء المؤسسة في جميع مراحلها.
  ٤. الشرعية: يجب أن يتم ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
  ٥. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يسعى للتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المؤسسة.
  ٦. الاستهدافية: لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً بل في إطار منظم نحو هدف محدد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في إطار زمني محدد.
  ٧. التوافقية: يمتاز بقدر مناسب من التوافق بين عمليات لتطوير ورغبات القوي المختلفة العملية التطوير واحتياجاتها وتطلعاتها.
  ٨. القدرة على التطوير والابتكار: يسعى للارتقاء والتقدم الدائم من أجل الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي.
  ٩. الشمولية: يهتم برفع كفاءة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد بشرية، ومادية وتكنولوجية مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري.

١ - سالم عبدالله الفاخري: "معايير جودة أداء المعلم في التعليم العام، مجلة الثقافة والتنمية، جامعة سوهاج، العدد ١٤، السنة ٨، ٢٠١٥.

## الاطار المفاهيمي للتميز المهني :

وتتضح أهمية التميز المهني وضرورتها من خلال الفوائد والمنافع والمزايا الاستراتيجية التي تعود على المؤسسات بصفة عامة والمدارس الثانوية بالكويت بصفة خاصة عند تحقيق القدرة التنافسية، ومن أهم هذه الفوائد والمنافع خلق قيمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء والحفاظ عليهم، وتحسين سمعة المؤسسة التعليمية، وتحقيق التميز الاستراتيجي للمدرسة على المنافسين في الخدمات من خلال التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المطبقة في ظل المنافسة السائدة، والاحتفاظ بحصة مناسبة للمؤسسة في السوق التعليمي، بما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار.

على الرغم من كثرة تداول مصطلح القدرة التنافسية على جميع المستويات العلمية والعملية إلا أنه ما زال يكتنفه الغموض، ولكن هناك الكثير من المحاولات لتعريفه وتوضيح ما المقصود به، وما هي الأفكار التي يتضمنها، على اعتبار أنه واقعا ينبغي التعامل معه وتطويره والاستفادة منه (١٩)، ورغم تعدد هذه المحاولات وعدم اجتماعها في تعريف واحد قاطع إلا أنها تشير في مجملها إلى نفس الحقيقة وهي أن التنافسية مفهوم ديناميكي يعبر عن التفوق النسبي.

وقد ظهر مصطلح التنافسية في بداية الأمر في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، ثم بعد ذلك انتقل إلى المجال التعليمي وأصبح متداولاً في المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية، ولذا فمن الملاحظ أن رجال التربية لم يحدوا كثيراً في مفهومهم للتنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهومها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛ وذلك على اعتبار أن المدرسة أو الجامعة ما هي إلا مؤسسة ولكنها مؤسسة تعليمية منتوجاتها تتعلق بقدرات ومهارات البشر وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته من هذه المؤسسة ومن هؤلاء المتخرجين فيها<sup>١</sup>.

وتعرف بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة، وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها: تحقيق التفوق على المنافسين"<sup>٢</sup>.

كما يعرفها البعض على أنها: مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة من المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية، والتي تعمل الإدارة على استغلالها والتنسيق بينها؛ لتحقيق منفعة أعلى للمستفيد وتميز واختلاف عن المنافسين، وتتشكل القدرات التنافسية للمؤسسة في القدرات البشرية القدرات المعلوماتية، القدرات التنظيمية القدرات الإنتاجية والقدرات التسويقية<sup>٣</sup>.

تعرف على أنها: المجال الذي يحقق للمؤسسة أو المنظمة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، وتتبع القدرة التنافسية للمؤسسات أو المنظمات من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير<sup>٤</sup>.

١ - فوزية فالح المكش: الكفايات اللازمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٢.

٢ - سالم عبدالله فخري: مرجع سابق، ص ١٢٢

٣ - فاطمة إسماعيل الجدي: المسألة الإدارية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤

٤ - سعاد عوض العازمي: "تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للمعلمين بدولة الكويت في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١.

ويمكن تعريفها على أنها: تعبير عن قدرة المؤسسة على التصدي ومواجهة منافسيها الذين يعملون معها في المجال نفسه، والحصول على مركز تنافسي دائم سواء على المستوى المحلي أو العالمي بقدرة مواردها البشرية على التطوير والتحسين والابتكار.

#### مبررات الاهتمام بالقدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام.

إن التزايد المستمر في دور المدارس في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما أفرز عن نظرة شاملة شملت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة، خاصة فيما يجتاح العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها الاستراتيجي مثل العولمة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية كل ذلك وأكثر أوجد تحديات كبيرة أمام مدارس التعليم الثانوي العام، وألزمها مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسسي على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشري والذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والإنجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة تحقيقاً للقدرة التنافسية في إطار السياق العالمي المتغير. وبالتالي لقد أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مدارس التعليم الثانوي العام أمراً لا بد منه كونها عبر العالم تواجه حالة تنافسية شديدة، وما يعقد الأمور هو أننا نعيش في عالم متغير ومتقلب على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وغيرها، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى التفكير في إستراتيجيات تعزز من قدراتها التنافسية وتضمن لها استمرارية التميز (الفراء، سهومود، ٢٠١٥، ٢).

ومن أهم دواعي ومبررات الاهتمام بتحسين القدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام

ما يلي:

#### ( ) سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات

إن سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة أيضاً بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية. وأدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها فيه إلى تغيير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة، وتزايدت أهمية الموارد البشرية، وتقلصت الفجوة بين المنتج والمستهلك؛ الأمر الذي أدى في النهاية إلى انتفاء عصر فرض الرؤى النمطية على المستهلكين ومستقبلي الخدمة الأمر الذي يجعل من تطوير القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات التعليمية شرطاً ضرورياً للبقاء، لذا بات من الضروري التعرف على القدرة التنافسية، وعلى المفاهيم المرتبطة بها.

#### ( ) انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية شملت كافة القطاعات والمجالات والمؤسسات في مختلف الدول

ومن أهم تلك المؤسسات، مدارس التعليم الثانوي العام وهي من أهم ما تملكه الدولة لضمان اثبات تواجدها على مستوى العالم، فقد كان لظهور العولمة - وما نتج عنها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية - أثر في التوجه لإعادة النظر في سياسات التعليم قبل الجامعي عامة والتعليم الثانوي العام خاصة؛ حيث أصبح التعامل مع ظاهرة العولمة يتطلب امتلاك أدواتها من علم وتكنولوجيا، وضرورة توافر القاعدة الفكرية التي تهيئ مناخاً اجتماعياً يساعد على مواكبتها، تتوافر فيه العقلانية والقدرة على التواجد بالفعل في عصر تحولت فيه العولمة إلى هيمنة ثقافية واقتصادية، ولكي يتحقق ذلك، فإن الأمر يقتضي من مدارس التعليم الثانوي

العام التواجد داخل المجتمع، والتفاعل مع جميع مؤسساته خاصة التي لها دور في إعدادها بما يساعدها على المنافسة المحلية والعالمية بحثاً عن الجودة والتميز، ومن هذه الأشكال ما يلي<sup>١</sup> :

#### ( ) اعتبار المؤسسات التعليمية اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال

إن اعتبار المؤسسات التعليمية اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال أصبحت تتحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي قد يساهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

#### ( ) ظهور الضغوط التنافسية بالمنظمات التعليمية

إن ظهور الضغوط التنافسية بالمنظمات التعليمية فرض ضرورة تحديث إدارتها والنهوض بأدائها ليكون أكثر فعالية وكفاءة في ظل حدة المنافسة وتزايد المنافسين وتعدد استراتيجياتهم .

#### ( ) ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة

إن ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة إبداعات وابتكارات الموارد البشرية وما تبع ذلك من تغير في هيكل العمالة فأصبح نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج تلك المؤسسات .

#### ( ) ندرة الموارد

أصبح الصراع على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر وأصبح على المؤسسات التعليمية وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمواصفات اللازمة للعصر الحالي .

#### ( ) تعدد الخيارات في سوق العمل

تعددت الخيارات في سوق العمل لاستقطاب وتوظيف الخريجين من جهات مختلفة محلية ودولية، ومن هنا يظهر للمؤسسات التعليمية تحدي جديد وهو تنافسية خريجها مما يتطلب منها التعامل مع مستجدات سوق العمل في كل عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يجعلها أكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية لها تجعلها قادرة على المنافسة مع نظائرها على المستوى المحلي أو الدولي .

#### ( ) اتساع دائرة التنافسية

اتسعت دائرة التنافسية ذات تعددية الأبعاد الوطنية والإقليمية والدولية في ضوء التطورات التقنية وتنامي الشبكات الإلكترونية وظهور التطور التكنولوجي والتركيز على الجودة والذكاء، مما يفرض على المؤسسات التعليمية البحث عن رؤى واليات استراتيجية جديدة قائمة على التوظيف الأمثل للمستحدثات التقنية والتكنولوجية وشبكات الاتصالات والمعلومات لتخلق فرص التميز وتحقيق ميزات تنافسية محليا ودوليا.

١ - حسن إبراهيم البلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ( عمان، دار القلم للتوزيع، ط٣، ٢٠٢٠) ص ١٠٨

## أبعاد القدرة التنافسية في المدارس الثانوية

إن تعدد أبعاد القدرة التنافسية في مجال التعليم ينبع من تعدد التخصصات المختلفة والمراحل المختلفة في التعليم وتعدد الأهداف الخاصة واتحادها في هدف استراتيجي في نهاية المطاف ، فأهداف التعليم الثانوي العام في النهاية تكمن في إعداد المواطن الصالح المساهم في تنمية الوطن الاقتصادية هو الهدف الأسمى لهذه المرحلة ، وباختلاف طبيعة المؤسسات التعليمية في كل مرحلة فإن أنواع تنافسياتها تختلف باختلاف السوق الذي تهدف إليه، وتحدد أبعاد القدرة التنافسية في الآتي<sup>1</sup>:

### (1) الكفاءة

وتعرف لكفاءة على أنها القدرة على إنتاج شيء لا تستطيع المؤسسات الأخرى إنتاجه على الإطلاق أو بجودة أقل بكثير بالنسبة للإنجازات الثانوية الأخرى التي تؤكد على أهميتها للقدرة التنافسية وتشمل الكفاءة عناصر المعرفة والرعاية والمهارات الفنية التي تؤثر على كفاءة المؤسسات ومن المؤمل أن يكون لهذه الكفاءات تأثير على التعليم ويتم تحديد الكفاءات الأساسية التي تمكن المؤسسات من المنافسة والتفرد وذلك من خلال ما يلي:

1. تقديم رعاية تتمحور حول العاملين بالمؤسسات وتحديد احتياجاتهم والتواصل معهم وتثقيفهم والمشاركة في صنع القرار والإدارة مع تنسيق الرعاية المستمرة.
2. العمل في فرق متعددة التخصصات والتعاون والتواصل، ودمج الرعاية في فرق لضمان أن تكون هذه الرعاية مستمرة وموثوقة.
3. المشاركة في أنشطة التعلم وتطبيق تحسين الجودة وتحديد الأخطاء وعلاجها والفهم المستمر لجودة الرعاية وقياسها وتصميم واختبار التدخلات لتغيير العمليات بهدف تحسين الجودة.
4. استخدام المعلوماتية مع التواصل وإدارة المعرفة وتخفيف الخطأ ودعم اتخاذ القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم مخرجات عالية الجودة بتكاليف أقل مقارنة مع منافسيها والهدف من الكفاءة تعزيز القدرات التنافسية، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الكفاءة من أجل الميزة التنافسية بطرق عديدة ومن أهم تلك الطرق أنها تقدم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز، وتتميز تلك المؤسسات بأنها تستمر لفترة أطول في البقاء حتى وإن لم تحقق أهداف لفترة زمنية مقارنة بمنافسيها .

### (2) المرونة

إن المؤسسات التعليمية التي تكون على استعداد للتخلي بالمرونة، لا يتعين عليها الانزعاج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما هي مخططة لها، لأنها تكون منفتحة على فعل الأشياء بشكل مختلف وبالتالي تمنحها المرونة والحرية في اختيار القيام بشيء مختلف وتميز عن منافسيها، وتنسم المرونة أنها تتغير وقابلة للانحناء وليست هي نفسها دائما وهذا ما يساعد المؤسسات من تحقيق أهدافها التنافسية .

وتعرف المرونة بأنها القدرة على بقاء المؤسسة رشيقة وقادرة على التكيف في أعقاب المواقف المتغيرة أو القدرة على إعادة اكتشاف المؤسسة ذاتها في التفكير والعمل في نفس الموقف.

1 - Jennifer, Bell: Developmental Education Challenges and Strategies for Reform (United States OF American, Department of education,2017).

وتكمن أهمية المرونة للمؤسسات التعليمية في<sup>١</sup> :

١. تساعد على فهم خلفيات العاملين وتلبية احتياجاتهم وشغفهم مع تطوير ثقافة جذابة لديهم.
  ٢. تساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات الطارئة على هيكل العمل التقليدية.
  ٣. تمنح العاملين نطاقاً أكبر من أنماط العمل التقليدية لتصميم حياتهم بما يتناسب معهم.
  ٤. تمنح المؤسسات والمديرين بعضاً من الاستقرار وتجعل العاملين أكثر رضى وسعادة وأقل تأثراً بالتوتر وبالتالي يكونوا أكثر إنتاجية وأقل عرضة للمغادرة بينما الأفراد الموهوبين الذين يريدون مجالاً أكبر لتشكيل حياتهم يكونوا أكثر عرضة للانضمام .
- وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية المرنة تحافظ على القدرة التنافسية واستدامتها وتؤدي إلى السرعة في العمليات التنظيمية وتساعد آلية تقييم المرونة المؤسسات على قياس المرونة التنظيمية وتعزيزها مع تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أسرع ومواكبة التغييرات الداخلية والخارجية وتحدد تقنيات قياس المرونة لعمل استراتيجيات تنظيمية للميزة التنافسية .
- ومما سبق يتضح أن المرونة مهمة في نمو المؤسسات ويقائنها بصفة مستدامة حيث إنها تساعدها على التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة أو الانفتاح على كل ما هو جديد ومختلف من أجل البقاء والازدهار، فالعمل المرن مفيد في زيادة إنتاجية العمل وتحفيز العاملين وتطوير مهارات جديدة تساعدهم على الإبداع والابتكار فيجب أن يغير القادة في كافة المؤسسات وخاصة التعليمية عمليات صنع القرار لتشمل المرونة المؤسسية وذلك لضمان الميزة التنافسية.

### (٣) الإبداع

يمثل الإبداع بعداً مهماً للميزة التنافسية وذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التي تواجه المؤسسات فيعرف أسبابها ويخلق أداة جديدة مادية كانت أو معنوية لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى ويعرف الإبداع على أنه " إيجاد حل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ذكر عدة بدائل جديدة تخترق المشكلة وتحلها حلاً جيداً وجديداً وأصيلاً ويقصد بالحل الأصيل الحل الذي لم يسبق صاحبه فيه أحد فينفرد به وبلغه الإحصاء يمثل عدم التكرار"، ويقسم الإبداع إلى نوعين وهم<sup>٢</sup> :

١. النوع الأول: تتحكم فيه الموهبة والوراثة والنقاء .
  ٢. النوع الثاني: تتحكم فيه البيئة والمصادر الخارجية.
- فالإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول الى الابتكارات الحديثة لذلك لا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين ومن ثم الوصول للميزة التنافسية (بوران ، ٢٠١٦ ، ٢٢)، ويجب على المؤسسات التي تتخذ الإبداع كبعد من أبعاد ميزتها التنافسية أن تعمل على (Colakoglu,2019, 233):

١. تكليف الأفراد المبدعين بالمشاريع والمهام والوظائف التي تتطلب مستويات أعلى من الإبداع.
٢. توفير التدريب لزيادة عمليات التفكير الإبداعي للعاملين والتي يمكن أن تعزز خبراتهم.
٣. استخدام آليات التقييم التي تحدد الأفكار الإبداعية وتقييمها وتكافئها.

١ - وفاء إبراهيم الصادق: " دور مدير المدرسة الابتدائية بمصر في زيادة وعي المعلم للتوصيف الوظيفي لمهنته، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ١٢، الجزء ٢، ديسمبر، ٢٠١٨ .

٢ - لارا سعد الدين ماعكغ: درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (٢٠٢١)

٤. تقديم حوافز لتطوير المعرفة ومكافأة تقدم العمل وربط أهداف الأداء بتلك العناصر الإبداعية للعمل.

في ضوء ما سبق يتضح أن الإبداع عاملاً مهماً ورئيسياً في المنافسة للمؤسسات التعليمية وقدرتها على الاستمرار فهو أساس المنافسة ومصدر رئيس للميزة التنافسية لأنه يضيف للمؤسسة قيمة وميزة يفتقر إليها منافسيها.

#### (٤) الحصة السوقية

وهي قدرة المؤسسات على تعظيم نسبة منتجاتها، وزيادة أرباحها وجودة خدماتها واستقطاب العاملين الجدد مع تلبية احتياجاتهم مع الاهتمام بالعاملين الحاليين وممارساتهم وعاداتهم ومعتقداتهم (Peter, 2014, 150)، وتساعد الحصة السوقية للمؤسسات من خلال تقليل التكلفة، وابتكار أساليب وطرق لجذب العاملين ذو تكلفة منخفضة، بهدف التصدي أمام المنافسة الشديدة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية عالية، كما أنها تحلل مقدرة وإمكانات منافسيها، وتحليل الأوضاع الخارجية للمؤسسات والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليها مع تحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها.

#### (٥) النوعية

أهم الأبعاد التي تبين للمؤسسات مدى تحقيقها للقدرة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية وتعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المؤسسات كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية ويتضح مما سبق أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم الأبعاد التي تقوم عليها القدرة، فكلما تم تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعاملين كلما انعكس ذلك على سمعة المؤسسة التنافسية، وكلما انجذب إليها العاملون واحتلت مكانة تنافسية عالية بين منافسيها.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات التي تناولت أبعاد القدرة التنافسية أبعاد القدرة التنافسية في مجال التعليم العام كجزء من المنظومة التعليمية في الآتي<sup>١</sup>:

١. **تنافسية التكلفة**: تعد التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح أي مؤسسة للتعليم

لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة، والتكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة التعليمية خدمات بكلفة أقل فحسب، بل أن تكون التكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذاباً في السوق الذي تعمل فيه ، ويكمن تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة أقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات أقل من النفقات التشغيلية

٢. **تنافسية الجودة**: هناك ميزتين تنافسيين تتعاملان مع الجودة التصميم وجودة المطابقة ،

وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون ، أما جودة المطابقة فتتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالصميم

٣. **ميزة المرونة**: تتضمن المرونة مرونة المنتج (المتغيرة) وتعني القدرة على مسايرة

التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة للزبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة ، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة التعليمية على

1 - Makers, K.S: THE Future OF Education FOR Digital Skills (European Union, EIT Digital,2022).

الاستجابة للتغير في مستويات الطلب ، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم .

٤ . **ميزة السرعة:** إن قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم المنتجات في الوقت الذي يريه العملاء وبالذقة والسرعة المطلبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات ومعدل غياب العاملين ودوران العمل ، وتحدد مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات وهي التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون وتليبيتها

٥ . **ميزة الإبداع :** يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال، والمدرسة، إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب التسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

مما سبق يتضح أن القدرة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت تتحقق من خلال العمل على تقليل التكلفة، وذلك في ظل توفير الخدمات بجودة عالية وكفاءة جيدة، وهو ما يتطلب العمل على الإبداع والابتكار، ومرونة اتخاذ القرارات التي تتناسب مع مستجدات العصر، وبالتالي تحقيق ربحية عالية مع تقديم خدمة بجودة عالية.

### **المحور الثالث: متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي داخل المدارس الثانوية:**

#### **١- الكفاءة**

تتمثل كفاءة المدرسة في استغلالها للموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وتقاس هذه الكفاءة بحجم المدخلات المستخدمة للوصول إلى الخدمة في شكلها النهائي، فالمدرسة تعتبر أداة لتحويل المدخلات من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية.

#### **٢- الجودة**

فرضت المنافسة العالمية على المؤسسات التعليمية تقديم خدمات ذات جودة عالية والاهتمام بتلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والعمل على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر هو المحرك الأساسي لسلوك الآباء، فقد أصبحت القيمة التي يسعى أولياء الأمور إلى الحصول عليها والجودة مصدر الاهتمام الأول، ويمكن أن وصف الخدمة التعليمية بأنها ذات جودة عالية.

#### **٣- التحديث والإبداع**

يُعد التحديث والإبداع أحد أهم الأسس التي تبنى عليها الميزة التنافسية لأنه يساعد المؤسسة التعليمية على امتلاك عنصر تميز لا يمتلكه المنافسون؛ ما يسمح لها بتدعيم القيمة المضافة للتلاميذ وأولياء الأمور وبالتالي يمكنها فرض سعر أعلى مقابل المنتجات والخدمات التي تقدمها أو خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.

١- **البحث عن المعرفة :** التأكيد على مهارات الاتصال والتواصل والمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.

٢- **إدارة الذات:** تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم التي تمكن العاملين من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته.

٣- **التبعية:** وتعني العمل بإخلاص على إنجاز القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية.

٤- **القيادة:** إن تميز المنظمات الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة وتتمتع بمهارات عالية للتأثير بالعاملين.

## المجلات العلمية

١. أحمد عبدالله مصطفى: "تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد ٩١، ٢٠١٨.
٢. حمادة رشدي (٢٠٢٢). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٧، ع ١، يناير.
٣. إبراهيم، جمال جمعة عبد المنعم (٢٠١٣). الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٢٩) العدد (١).
٤. أسامة زين العابدين وسعيد، منال موسى (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١) العدد (٣)، الجزء (٢).
٥. سالم شبيب مبارك (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: الأهداف أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع ٢٥٤، ديسمبر.
٦. سالم عبدالله الفاخري: "معايير جودة أداء المعلم في التعليم العام، مجلة الثقافة والتنمية، جامعة سوهاج، العدد ١٤، السنة ٨، ٢٠١٥.
٧. وضيفة وعلام، فوزية و ورضوان، حنان (٢٠١٤). "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية" دراسة حالة على جامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (١)، العدد (١٠٠)، ص ص ٧٧-١٠٧.
٨. وفاء إبراهيم الصادق: " دور مدير المدرسة الابتدائية بمصر في زيادة وعي المعلم للتوصيف الوظيفي لمهنته، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ١٢، الجزء ٢، ديسمبر، ٢٠١٨.

## الرسائل العلمية

١. أبو ورد، فاتن عدنان (٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. أماني فالح إبراهيم (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية مدخل لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.
٣. رافت حسين شاكر (٢٠١٥). دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، معهد بحوث و دراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
٤. سعاد عوض العازمي: " تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للمعلمين بدولة الكويت في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١.
٥. عبدربه إسماعيل (٢٠١٢). تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

٦. عيسى حامد حسين (٢٠١٣). درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٧. فاتن عدنان (٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتنظيم المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٨. فاطمة إسماعيل الجدي: المسألة الإدارية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤.
٩. فوزية فالح المكمش: الكفايات اللازمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٢.
١٠. لارا سعد الدين ماعكغ: درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠٢١).
١١. نواف مطلق (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

#### المراجع الأجنبية

1. Alghamdi, A. A. (2016). Market knowledge, blue ocean strategy, and competitive advantage (direct and indirect relationships and impact). *Universal Journal of Management*, 4(4),
2. Ghorban, H. M.(2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital, *Technical Gazette*, Vol. 20, No. 6.
3. Jennifer, Bell: *Developmental Education Challenges and Strategies for Reform* (United States OF American, Department of education,2017).
4. Lyndon, Bird FBCI. (2012). *Dictionary of Business Continuity Management Terms*, ver.2, Business Continuity Institute, Newton, Massachusetts, U.S.A
5. Makers, K.S: *THE Future OF Education FOR Digital Skills* (European Union, EIT Digital,2022).
6. Patience, A. C.& Akanwa, U. N. (2014). Senior Secondary School Physics Teachers Assessment Of Entrepreneurial Skills Needed For Global Competitiveness. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, Vol.(4), No.(1), PP. 25-29.