

التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية

أ.م.د. هالة أمين مغاوري*

المستخلص

تتسارع وتيرة التغيير في مختلف مجالات الحياة، والتي أدت إلى ظهور بيئة تنافسية تتطلب وجود قدرات تنافسية عالية للعديد من المؤسسات في المجالات المختلفة، لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلى تطوير ممارساتها وأساليب العمل بها من خلال سعيها لتحقيق التطوير التنظيمي، وبالرغم 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، ومنها كليات التربية في الجامعات المختلفة، وذلك من خلال إنشاء تحالف استراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي بها.

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة.
 - ٢- تحديد عناصر التحالف الاستراتيجي وأهم الخصائص التي تميزه.
 - ٣- دراسة أهم العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي.
 - ٤- التعرف على مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه.
 - ٥- تحديد مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
 - ٦- التعرف على جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية.
 - ٧- وضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، وزارة التربية والتعليم، كليات التربية، التطوير التنظيمي، المدارس المصرية،

* أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية

البريد الإلكتروني: [sayeda.mahmoud@ halamaghawry@hotmail.com](mailto:sayedam.mahmoud@halamaghawry@hotmail.com)

مقدمة

تتسارع وتيرة التغيير في مختلف مجالات الحياة، والتي أدت إلى ظهور بيئة تنافسية تتطلب وجود قدرات تنافسية عالية للعديد من المؤسسات في المجالات المختلفة، ومنها توفر الأدوات التكنولوجية الحديثة المواكبة لهذه التغييرات، واستثمار الموارد المتاحة لإبداع وابتكار كل ما هو جديد، وإيجاد رأس مال بشري على درجة كبيرة من الكفاءة، تتوفر فيه مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات تطوير تلك المؤسسات لتصبح على مستوى التنافس المطلوب ولاكتساب ميزات تنافسية جديدة.

لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلى تطوير ممارساتها وأساليب العمل بها وتحسين طريقتها في مواجهة التغييرات وحل المشكلات، وإحداث العديد من أوجه التطوير في جميع عناصر منظومتها العاملة، وذلك من خلال سعيها لتحقيق التطوير التنظيمي بها (علي، ٢٠١٧، ١٥١).

فالتطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة ومقصودة، وقد يحتاج تنفيذها إلى فترة زمنية طويلة لمواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات، من أجل تحقيق التميز (نعيم، ٢٠١٥، ٣٤٧)، فالتطوير التنظيمي يهتم بالتجديد والتحديث المستمر للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، وابتكار كل ما هو جديد لإحداث التغيير المطلوب.

وتعد المدارس المصرية من المؤسسات التي تأثرت بالتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والداخلية، مما يتطلب تحقيق التطوير التنظيمي في جميع عناصر العملية التعليمية داخل المدارس المصرية لمواكبة تلك التغييرات السريعة، وذلك بوضع خطة طويلة الأمد لتحسين أدائها وجعلها أكثر فعالية، وحل المشكلات التي لديها، وتجديد عملياتها وابتكار أساليب عمل جديدة لتجعلها قادرة على مواجهة كل ما هو جديد (دروم، ٢٠١٦، ٢٥٧).

وبالرغم من جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير مختلف عناصر العملية التعليمية داخل المدارس المصرية، إلا أنها بحاجة إلى دعم من مختلف المؤسسات الأخرى المهتمة بالتعليم في مصر، ومنها كليات التربية في الجامعات المختلفة، والاستفادة من جهودها في إعداد معلم كفؤ وعلى مستوى مهاري عال يتناسب مع متطلبات العصر الحالي، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث العلمية التي تتم في هذا المجال ومحاولة تطبيق نتائجها وتفعيلها في الواقع العملي بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إنشاء تحالف استراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي بها.

فالتحالف الاستراتيجي (Strategic Alliance) له فوائد عديدة، منها تشارك الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وغيرها، والتعاون في مجال تبادل المعلومات والمعارف، واستثمار المهارات التقنية والإدارية المتوفرة عند الأطراف المتحالفة، لتحسين قدرتهم على المنافسة وابتكار أساليب عمل جديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة بينهم (Castellanos and Others, 2018, 32)، حيث يهدف التحالف الاستراتيجي إلى تحقيق التعاون المشترك لتصبح المؤسسات المتحالفة أكثر كفاءة وقدرة على التنافس، وتطوير رأس مالها الفكري ليصبح قادراً على مواجهة بيئات العمل المتغيرة باستمرار، ولتحقيق ميزات تنافسية مستدامة (Ferreira and Franco, 2020, 67).

كما أن التحالف الاستراتيجي قد يساعد في الاستفادة من نقاط القوة لدى الأطراف المتحالفة، وتبادل الخبرات والاستفادة من المهارات المتنوعة المتوفرة بينهم، للتقليل من مخاطر تنفيذ أساليب العمل الجديدة والمبتكرة، وإحداث التطوير المطلوب (Abdul Razak and Vattikoti, 2018, 1-2).

ويتضح مما سبق، أن المقصود بالتحالف الاستراتيجي "سعي مؤسستين أو أكثر، لتكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة، في بيئة ديناميكية تنافسية" (فهيم، ٢٠١٤، ٥٢٤)، وقد ارتبطت كلمة (الاستراتيجي) بمصطلح (التحالف) لتوضيح أن الأمر ليس مجرد تعاون عابر أو رغبة في العمل تم بين مؤسستين أو أكثر، بل أن التحالف يسعى لتحقيق أهداف استراتيجية ذات أبعاد متعددة تتسم بالشمولية والتكامل فيما بينها، مع تحديد الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك (زكريا، ٢٠١٥، ١٩٣).

ولضمان نجاح التحالف الاستراتيجي، فمن المهم وجود إدارة واعية قادرة على استثمار القدرات والعناصر المختلفة بين المؤسسات المتحالفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، وتعمل على إزالة الفوارق في ثقافة العمل بين الأطراف المتحالفة، وتواجه الصعوبات التي قد تعترض عملية التنفيذ، وتسعى لتحقيق التوافق بين الشركاء، والتنسيق بين جهود الجميع وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة (Wahyudi, 2015, 261).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من جهود وزارة التربية والتعليم لتحسين المدارس المصرية، والرفع من مستوى الأداء بها، إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من أوجه القصور، ومنها:

- انخفاض مستوى الأداء الإداري في بعض المدارس المصرية، وقلة وجود خطط وبرامج للإصلاح والتطوير داخل المدارس المصرية" (قرني، ٢٠١٤، ١٤).
- الانفصال بين كليات التربية والمدارس المصرية وضعف التكامل بينهما، وكذلك ضعف التنسيق بين كليات التربية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم" (حسن، ٢٠١١، ٦).
- "تعتمد بعض المدارس المصرية في حل مشكلاتها على الممارسات التقليدية، ورفض الأفكار الجديدة" (لاشين و صالح، ٢٠١٩، ١٣٣).
- "تقليدية بعض برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين في طرائقها وأساليبها وأحياناً في موضوعاتها، ونمطية بعض أساليب التقويم بها" (صلاح الدين، ٢٠١٣، ص ٣١٥).

ويتضح مما سبق، أهمية تكاتف الجهود بين جميع المؤسسات المهمة بتطوير التعليم في مصر، ككليات التربية المصرية التي يتوفر بها أحدث المعلومات من نتائج الأبحاث والرسائل العلمية والمؤتمرات التربوية وغيرها، وما تملكه أيضاً من رأس مال فكري يتمثل في أعضاء هيئة التدريس والخبراء في المجال التربوي، فمن خلال تعاونها مع وزارة التربية والتعليم، التي بإمكانها توفير الإمكانيات والقدرات اللازمة لتمكين كليات التربية من إجراء عمليات التطوير في المدارس المصرية، والإشراف المشترك بينها وبين وزارة التربية والتعليم على عمليات التطوير، من خلال تحالف استراتيجي يُحدد من خلاله الأهداف الاستراتيجية المشتركة، وتوحيد الجهود اللازمة نحو تحقيقها، لمواجهة تلك السلبات والعمل على دعم الأفكار الجديدة التي قد تساهم في إحداث التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية.

وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة؟
- ٢- ما عناصر التحالف الاستراتيجي وأهم الخصائص التي تميزه؟
- ٣- ما أهم العوامل التي قد تساهم في نجاح التحالف الاستراتيجي؟

- ٤- ما مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه؟
 ٥- ما مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟
 ٦- ما جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية؟
 ٧- ما الخطة المقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة.
- ٢- تحديد عناصر التحالف الاستراتيجي وأهم الخصائص التي تميزه.
- ٣- دراسة أهم العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي.
- ٤- التعرف على مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه.
- ٥- تحديد مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- ٦- التعرف على جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية.
- ٧- وضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.

أهمية الدراسة

اتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- ١- من المأمول أن تفيد الدراسة الحالية واضعي السياسات وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم المصرية في تطبيق التحالف الاستراتيجي مع كليات التربية، لتوحيد الجهود والاستفادة من القدرات المؤسسية والمهارات والخبرات المتوفرة بها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية في المدارس المصرية، بدلا من أن تعمل كل مؤسسة منفردة لتحقيق ذلك.
- ٢- قد تفيد الدراسة الحالية القيادات المدرسية والمعلمين والمشرفين وغيرهم، من خلال توضيح أهمية التطوير التنظيمي، وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه داخل المدارس المصرية.
- ٣- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم المزيد من المعلومات حول موضوع التحالفات الاستراتيجية الذي يُعد من الموضوعات الإدارية الحديثة، وقد تفتح المجال أمام المزيد من الأبحاث حول كيفية استخدامه والاستفادة منه في المجالات التربوية والتعليمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية بتطبيق التحالف الاستراتيجي بين كليات التربية، والتي تمثلها لجنة القطاع التربوي في المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة التربية والتعليم، مقتصرة على قطاع التعليم العام دون الفني، لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية.

منهج الدراسة

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية في تحليل مفهوم التحالف الاستراتيجي، وتحديد أهم خصائصه وعناصره وعوامل نجاحه، بالإضافة إلى أنه المنهج المناسب للتعلم في مفهوم التطوير التنظيمي وتحديد أهم مراحل والأساليب المستخدمة لتحقيقه في المدارس المصرية، ومن ثم وضع الخطة المقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية على ضوء التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١- التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance:

ويُعرف التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقية تعاونية أو شراكة بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، لإدارة مشروع واحد لمدة زمنية محددة، وإتاحة استخدام جميع الموارد بين المؤسسات المتحالفة والتنسيق بين جهودهم من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف في بعض المجالات الاستراتيجية المتفق عليها، والتي يصعب تحقيقها بشكل منفرد (Abdul Razak and Vattikoti, 2018, 2).

وتعرف الدراسة الحالية التحالف الاستراتيجي إجرائيا بأنه نوع من أنواع التشارك طويل الأمد، الذي يجمع بين وزارة التربية والتعليم المصرية وكليات التربية، للتنسيق بين جهودهم، والاستفادة من قدرات ومهارات وموارد كل منهما، في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية.

٢- التطوير التنظيمي Organizational Development:

من التعريفات التي تناولت مفهوم التطوير التنظيمي، تعريف (Doroshuk)، بأنه عملية تحسين مستمرة متعددة الأبعاد، تتم في المنظومة العاملة داخل المؤسسة، بهدف إحداث نقلة نوعية جديدة، مما يزيد من قدرتها على البقاء والمنافسة. (Doroshuk, 2019, 63-64)

وتعرف الدراسة الحالية التطوير التنظيمي إجرائيا بأنه مجموعة من العمليات التي تتم على جميع المستويات التنظيمية داخل المدارس المصرية لتحسين مستوى الأداء بها، وتحقيق الجودة والفعالية المطلوبة لمواجهة التغييرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة

ومن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربيا وأجنبيا)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (التحالف الاستراتيجي)، ومحور (التطوير التنظيمي)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيبا زمنيا، من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت (التحالف الاستراتيجي)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (التحالف الاستراتيجي)، ما يلي:

١- دراسة سماح زكريا، عام ٢٠١٥م، بعنوان: دور التحالف الاستراتيجي في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية

وقد هدفت الدراسة توضيح مفهوم وأهمية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المحلية والاقليمية والدولية في ظل التحديات العالمية، وتحليل أهم النماذج العالمية والعربية في مجال التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المختلفة، والتعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعات مع توضيح أهم مجالاتها، ثم تحديد دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم إجراء مقابلة لعينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة تدريس وموظفي العلاقات الثقافية في بعض كليات جامعة بنها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التحالفات الاستراتيجية تتيح للجامعة إمكانية تحسين وتطوير الخطط المستقبلية لها، والاهتمام برسم استراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية في الجامعات وتشجيعها على الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية، وقناعة القيادات العليا في الجامعات بأهمية التحالفات الاستراتيجية في ظل التحديات المجتمعية والعالمية.

٢- دراسة هيرلان سوهيرلان (Herlan Suherlan)، عام ٢٠١٧م، بعنوان: التحالفات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة لمؤسسات باندونج وبالي للسياحة في إندونيسيا

وقد هدفت الدراسة تحليل التحالف الاستراتيجي القائم بين مؤسسات باندونج وبالي للسياحة في إندونيسيا، وتحديد كيفية تنمية الموارد البشرية في ظل هذا التحالف، حيث أن مؤسسات باندونج وبالي تهتم بعلوم السياحة وتتبع التعليم العالي في إندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على تحليل الوثائق والأدبيات، وإجراء المقابلات لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مؤسسات باندونج وبالي قد اهتمت بتحسين بيئتهما الداخلية والخارجية في ظل التحالفات الإستراتيجية بينهما، والتي كانت موجهة نحو تحسين جودة التعليم.

٣- دراسة حميدي زقاي ومحمد رماس، عام ٢٠١٨م، بعنوان: التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية

وقد هدفت الدراسة التعرف على أهمية التحالفات الاستراتيجية ودورها في اكتساب المؤسسات لمزايا تنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية يُبنى على التعاون والتكاتف، فهو إحدى الوسائل المهمة لمواجهة المنافسة في بيئة العمل وتقليلها، واستبدالها بعلاقات تعاونية من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة بين المؤسسات المتحالفة.

٤- دراسة هيتور كاتو (Heitor Kato)، عام ٢٠١٩م، بعنوان: التحالفات الاستراتيجية والقدرات الديناميكية- مراجعة منهجية

وقد هدفت الدراسة إجراء مراجعة مرجعية لعدد ٣٦ مقالة ناقشت تأثير التحالفات الاستراتيجية على القدرات الديناميكية لمختلف المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تحليل محتوى بعض المقالات المنشورة في المجلات الدولية التي اهتمت بدراسة تأثير التحالفات الاستراتيجية على القدرات الديناميكية للمؤسسات المختلفة، وتصنيفها من حيث الأهداف والمحاور الموضوعية ومنهجيات البحث المستخدمة وأهم نتائجها، لتحديد مساهماتها المنهجية والنظرية والتطبيقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التحالف الاستراتيجي وسيلة مرنة للتعلم، وأسلوب فعال لنقل المعرفة بين المؤسسات المتحالفة، ووسيلة ممتازة لتطوير القدرات واكتشاف الفرص الجديدة، فإذا تم إدارة هذه التحالفات بشكل صحيح وبهيكل محدد جيدًا، يمكن أن يساعد المؤسسات المتحالفة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، حيث يمكن اعتبار التحالفات بمثابة نوع من الاختيار الاستراتيجي الذي يهتم بتمكين المؤسسات من التعامل مع الأوضاع العالمية والتنافسية غير المستقرة .

٥- دراسة أنطونيو وماريو (Antonoi and Mario)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنمية رأس المال البشري

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية (المعرفة - التعلم - الكفاءة - دوافع السوق) في تنمية رأس المال البشري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة عددها ٢٥٧ شركة، تتنوع بين الشركات الصغيرة والمتوسطة المهتمة بقطاع التكنولوجيا في البرتغال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن أبعاد التحالفات الاستراتيجية لها تأثير قوي على رأس المال البشري للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم تحليلها، فالتحالفات الاستراتيجية هي وسيلة للشركات الصغيرة والمتوسطة في التغلب على قلة الموارد أو ضعفها خاصة رأس المال البشري، مما يمثل تأثيراً مهماً على ممارسة الأعمال في تلك الشركات.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت (التطوير التنظيمي)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (التطوير التنظيمي)، ما يلي:

١- دراسة شراف عقون و ليلي بو حديد، عام ٢٠١٧م، بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة

وقد هدفت الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وتوضيح دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للتأمين بولاية باتنة في الجزائر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين، ويتضح ذلك من خلال منح العاملين بعض الصلاحيات التي

تخولهم بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتسمح لهم تلك الصلاحيات بأداء عملهم بطريقة أفضل لتحقيق التطوير المستمر.

٢- دراسة أحمد ضيف، عام ٢٠١٨م، بعنوان: التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال

وقد هدفت الدراسة تحديد الأسس النظرية للتطوير التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه ومجالاته وغيرها، ودراسة علاقة التطوير التنظيمي بإدارة التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، لذلك توصي الدراسة أن تهتم الإدارة بدوافع الأفراد واتجاهاتهم وخبراتهم التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير.

٣- دراسة حنا دوروشاك (Hanna Doroshuk)، عام ٢٠١٩م، بعنوان: التطوير التنظيمي كوسيلة إدارية حديثة لتحقيق التحول بالشركة - دراسة حالة على شركة الطاقة الأوكرانية

وقد هدفت الدراسة تحديد مفهوم التطوير التنظيمي وأهم مميزاته ومستويات تطبيقه في شركة الطاقة الأوكرانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على تحليل النشرات والوثائق التابعة للشركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن استخدام التطوير التنظيمي في شركة الطاقة الأوكرانية، قد ساهم في تحقيق العديد من أهداف الشركة بفعالية، حيث ساهم مختلف الأفراد العاملين بالشركة في تحقيق هذا التطوير، وذلك نتيجة اهتمام إدارة الشركة بالعمل الجماعي.

٤- دراسة رمضان محمود عبد السلام وآخرون، عام ٢٠١٩م، بعنوان: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر

وقد هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير التطوير التنظيمي في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية بمصر، وتحديد الاختلافات بين الأفراد العاملين في الجامعة العمالية عن إدراكهم حول تأثير التطوير التنظيمي في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي بجامعتهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٤٠٠ فرد من العاملين بالجامعة العمالية (رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التطوير التنظيمي يؤثر على فاعلية الأداء المؤسسي بالجامعة العمالية، وأن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً على فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية الموارد البشرية - الأهداف والاستراتيجيات- الهيكل التنظيمي)، وأنه لا توجد اختلافات بين الأفراد العاملين عن إدراكهم حول تأثير التطوير التنظيمي في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي بجامعتهم، طبقاً لمتغير (النوع - المؤهل العلمي، الخبرة، العمر)، باستثناء متغير (المستوى الوظيفي).

٥- دراسة سونيا ومارتن (Sonia and Martin)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: التطوير التنظيمي لدعم الرعاية المتكاملة في شرق لندن

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور التطوير التنظيمي في تحسين بعض مؤسسات الرعاية الصحية بثلاث مناطق شرق لندن، ودراسة مدى تأثيره على تقديم الرعاية المتكاملة في هذه المناطق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على إجراء المقابلات الشخصية والجماعية وإقامة ورش عمل مع القائمين بتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لتقييم الوضع في تلك المؤسسات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أهمية تمكين المتخصصين من العمل في فرق عمل تشاركية لتحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وأنهم بحاجة إلى اكتساب مجموعة مختلفة من المعارف والمهارات لتحقيق ذلك.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع التحالف الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، من حيث تناول الأسس النظرية لتحديد مفهوم كل منهما، والتعرف على أهم العناصر والأساليب التي قد تسهم في تحقيقهما.

بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت التحالف الاستراتيجي، في طبيعة الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها من هذا التحالف، وكذلك أنواع المؤسسات المتحالفة، حيث اهتمت دراسة (حميدي زقاي ومحمد رماس) بتحقيق التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة لتحقيق العديد من المزايا التنافسية، كما ركزت دراسة (أنطونيو وماريو) على أهمية تحقيق التحالف الاستراتيجي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، لتعظيم الاستفادة من إمكاناتهما وقدراتهما المؤسسية وتنمية رأس المال البشري في ظل أوضاع تنافسية غير مستقرة، بينما اكتفت دراسة (هيتور كاتو) بتحليل عدد من المقالات التي تناولت التحالفات الاستراتيجية لاستخلاص أهم العوامل التي قد تؤثر على القدرات الديناميكية بمؤسسات العمل المختلفة.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي، في اهتمام العديد من الدراسات السابقة بتحليل واقع بعض مؤسسات العمل التي تنتهج أسلوب التطوير التنظيمي بالفعل، كدراسة (حنا دوروشاك) التي ركزت على توضيح أهمية الرفع من نسب مشاركة الأفراد في عمليات التطوير التنظيمي التي تتم داخل شركة الطاقة الأوكرانية، ودراسة (سونيا ومارتن) للتعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء بعض مؤسسات الرعاية الصحية بشرق لندن.

بينما اهتمت الدراسة الحالية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية المصرية، وتقديم خطة مقترحة لتحقيق ذلك.

خطوات الدراسة

سارت الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance.

ثانيا: عناصر التحالف الاستراتيجي.

ثالثا: الخصائص المميزة للتحالف الاستراتيجي.

رابعا: عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويشمل ما يلي:

أولا: مفهوم التطوير التنظيمي Organizational Development.

ثانيا: مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه.

ثالثا: مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

رابعا: جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية.

المحور الثالث: خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية

وتتناول الدراسة تلك المحاور بشئ من التفصيل، على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة

ويشمل ما يلي:

أولا: مفهوم التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة، ومنها تعريف (Ataly and Others) للتحالف الاستراتيجي بأنه نوع من الاتفاقيات الوثيقة طويلة الأجل، التي تتم بين اثنين أو أكثر من شركاء العمل، لتطوير الموقف التنافسي لكلا الطرفين من خلال تبادل المعلومات والموارد فيما بينهما، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات المنفعة المتبادلة (Ataly and Others, 2017, 54)، كما يُعرفها (Silvestri and Veltri) بأنه نوع من التشارك يتم بين المؤسسات المستقلة في مجال أو أكثر من المجالات الاستراتيجية والاستفادة من نتائج تلك الشراكة (Silvestri and Veltri, 2017, 230).

ويتفق تعريف (Akewushola and Others) مع التعريفات السابقة، حيث يوضح أن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق مهم يتم ترتيبه بين مؤسستين على الأقل، تتمتع كل منهما بالاستقلالية، حيث يتم التعاون فيما بينهم لاستثمار جميع القدرات المؤسسية والمهارات والكفاءات المتواجدة في تلك المؤسسات، لتحقيق مصالح مشتركة في مجالات تنافسية (Akewushola and Others, 2018, 85-86)، وهو ما يراه أيضا (Islam and Others) حيث تم تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه العلاقة بين مؤسستين أو أكثر لمشاركة الموارد والقدرات التنافسية بينهما لإنجاز مشروع محدد، مع المحافظة على استقلال كل منهما (Islam and Others, 2018, 1582).

كما يؤكد تعريف (Ferreira and Franco) بأن التحالف الاستراتيجي يعبر عن العلاقة التي تجمع بين شريكان أو أكثر لتحقيق هدف استراتيجي مشترك، من خلال الجمع بين جميع قدراتهم التنافسية ومواردهم وتنسيق الأنشطة فيما بينهم والالتزام في تنفيذها (Ferreira and Franco,2020, 65).

ويتضح مما سبق، أن التحالف الاستراتيجي ليس مجرد شراكة بين عدة مؤسسات مستقلة لإتمام مشروع ما، فالشراكة قد تعني مساهمة تلك المؤسسات بمقدار محدود من الموارد، كما أن المشروع قد يحقق المكاسب المرجوة نتيجة تفاعله مع متغيرات بيئة العمل دون تدخل من الأطراف المعنية فيه ، أما التحالف الاستراتيجي فهو أوسع وأشمل من الشراكة ، بل أن الشراكة جزء متضمن داخل التحالف، حيث تهتم المؤسسات المتحالفة بتقديم كامل مواردها ودعمها وخبرتها ومعلوماتها وغيرها لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة ، والتي تتطلب فترة طويلة الأمد لتحقيقها على أرض الواقع (فهيم، ٢٠١٤، ٥٢٣).

كما توجد بعض المفاهيم الأخرى التي من المهم التفرقة بينها وبين مفهوم التحالف، ومنها مفهوم الاندماج ومفهوم الاستحواذ، " فالتحالف لا يعني الاندماج الذي يؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة، ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على كيان المؤسسات المتحالفة" (زقاي ورماس، ٢٠١٨، ٥٥).

ثانياً: عناصر التحالف الاستراتيجي

ومن أهم العناصر التي يتكون منها أي تحالف استراتيجي، ما يلي:

١- اختيار الأطراف المتحالفة: من المهم اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي بعناية ، حيث يكمن جوهر التحالف في اختيار الشريك المناسب الذي يسعى لإنجاحه، بحيث يجمعهم قدر من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل، والسعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينهم (Li - Castellanos and Others,2018, 33 - Kato, 2019, 86) and Qian, 2018, 4).

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتعني اتفاق الأطراف المتحالفة على عدد من الأهداف الاستراتيجية، التي يسعى الجميع لتحقيقها، وصياغتها بصورة واضحة.

٣- نص الاتفاقية: وهو بمثابة العقد الذي يبرم بين أطراف التحالف، والذي يعطي صفة قانونية لهذا التحالف، بحيث يوضح فيه الحقوق والمسؤوليات ومختلف الأمور التنظيمية حول كيفية تكامل الموارد وتبادل المعلومات والاستفادة من المهارات وغيرها لضمان نجاح هذا التحالف (حامد وآخرون، ٢٠١٧، ٣٥٣ - Wahyudi, 2015, 264).

٤- تشكيل فريق عمل متجانس لإدارة التحالف الاستراتيجي: ويكون على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وأن يتمثل في هذا الفريق جميع الأطراف المتحالفة، وأن يكون لديهم القدرة على التعاون معا والتنسيق بين مختلف الجهود لإنجاح هذا التحالف.

ثالثاً: الخصائص المميزة للتحالف الاستراتيجي

من الخصائص التي تميز التحالف الاستراتيجي، ما يلي:

١- أنه يمثل نوع من أنواع التعاون أو الشراكة طويلة الأمد بين الأطراف المتحالفة.

٢- قد تكون الأطراف المتحالفة مؤسستين أو أكثر، مع الحفاظ على استقلاليتهم، حيث يحافظ التحالف على الصورة القانونية المستقلة لكل مؤسسة على حدة (زكريا ، ٢٠١٥ ، ص ١٩٥).

٣- تسعى جميع الأطراف المتحالفة لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، قد يصعب تحقيقها إذا عمل كل طرف بمفرده.

٤- يهتم التحالف الاستراتيجي بجمع الميزات التنافسية التي يتمتع بها جميع الأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة متميزة وقوية ، مما يجعل موقف التحالف التنافسي أفضل على المستوى الدولي (حامد وآخرون، ٢٠١٧ ، ٣٥١).

٥- تقدم المؤسسات المتحالفة مساهمات مشتركة لمختلف الموارد والقدرات والمهارات التي تتمتع بها، والسماح باستخدامها واستثمارها بشكل كامل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة (Castellanos and Others, 2018, 32).

٦- مشاركة جميع المزايا والفوائد الناتجة من هذا التحالف بين جميع الأطراف، فالمنفعة متبادلة بين جميع المؤسسات المتحالفة (Abdul Razak and Vattikoti , 2018, 2).

٧- التقليل من نسبة المخاطرة، بل وتقاسم الخسائر-إن وجدت- بين الأطراف المتحالفة، حيث تتوزع نسبة الخسارة على الجميع، دون أن يتحملها طرف واحد بمفرده، مما يقلل من حجم تأثيرها السيء (Li and Qian , 2018, 3).

٨- وجود إدارة فاعلة لتنسيق الجهود بين الأطراف المتحالفة ، ومتابعة عمليه التنفيذ.

رابعاً: عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي

ومن العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي ، مايلي:

١- توفر الثقة المتبادلة بين المؤسسات المتحالفة: التي تدفع الجميع نحو العمل لإنجاح هذا التحالف، فغياب عنصر الثقة قد يسبب في إحداث خصومات قد تؤدي في النهاية لفشل هذا التحالف (زكريا ، ٢٠١٥ ، ١٩٦ -زقاي و رماس ، ٢٠١٨ ، ٥٥).

٢- إلتزام الأطراف المتحالفة في العمل: فالإلتزام يعبر عن تحمل الأطراف لمسؤولياتهم بهدف إنجاح هذا التحالف، من خلال العمل الجاد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتفضيل مصلحة التحالف العامة على المصالح الفردية الشخصية التي قد تضعف الثقة بين الأطراف المتحالفة (Wahyudi, 2015, 265).

٣- الاستفادة من رأس المال الفكري: واستثمار المواهب والمهارات المبدعة المتضمنة في المؤسسات المتحالفة، والاستفادة منها في ابتكار أساليب عمل جديدة، وتقديم خدمات مبتكرة قد تفيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية (Ferreira and Franco, 2020, 66-67).

٤- الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات المؤسسية والتكنولوجية: وإحداث التكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية (Kato, 2019, 86).

٥- وجود نظم معلومات حديثة: تسمح بتحقيق الاتصال بفعالية، كما تسهم في تبادل المعلومات وتدعم الشفافية بين جميع الأطراف المتحالفة (Wahyudi, 2015, 263).

المحور الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي Organizational Development

لقد اتفقت العديد من الأدبيات المختلفة على اعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة ومدروسة لإحداث التغيير اللازم في المنظومة العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة، كتعريف (Lunenburg) للتطوير التنظيمي على أنه خطة تغيير ممنهجة ومدروسة لتحسين الفعالية التنظيمية، والرفع من مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة (Lunenburg, 2010, 1)، وتعريف (نعيم) بأنه "جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، وتحسين الأداء في بيئه العمل، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات" (نعيم، ٢٠١٥، ٣٤٨)، وتعريف (صورية و منير) بأنه "برنامج مخطط طويل الأجل، موجه لزيادة الفعالية التنظيمية وحل المشكلات" (صورية و منير، ٢٠١٦، ١٧٦).

كما يؤكد البعض على دور التطوير التنظيمي في استجابة المؤسسة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، كتعريف (صويص) بأنه "مجهودات شاملة لتحسين قدرة المؤسسة للتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأيضا زيادة قدرتها على حل مشكلاتها" (صويص، ٢٠١٥، ٤٤٦)، وتعريف (لمين) بأنه "نشاط إداري مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى النظام التكنولوجي، ومستوى الهيكل التنظيمي، وذلك بهدف جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية" (لمين، ٢٠١٧، ٢٢٨).

ومنهم من يؤكد في تعريفه للتطوير التنظيمي على أهمية دعم الإدارة العليا لجهود التطوير داخل المؤسسة، كتعريف (دروم) بأنه "عملية مخططة وشاملة ومستمرة، مدعومة من الإدارة العليا لتطوير المؤسسة باستخدام معارف العلوم السلوكية" (دروم، ٢٠١٦، ٢٦١)، وتعريف (بطاهر) بأنه عبارة عن "مجموعة من الجهود التي تسيير وفق خطة طويلة الأجل، موضوعة من طرف الإدارة العليا بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، والتقليل من الخلافات التي قد تنشأ بين الموظفين وحل المشكلات المستعصية التي تتعرض لها المؤسسة" (بطاهر، ٢٠١٨، ٢٨).

بينما يرى (Bussu and Marshall) أن التطوير التنظيمي هو طريقة لمواجهة التحديات التي تتطلب التغيير التنظيمي داخل الأنظمة المعقدة، من خلال التشجيع على التعلم المستمر واستخدام المعرفة في العلوم السلوكية لاكتساب مهارات جديدة (Bussu and Marshall, 2020, 604).

ثانياً: مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه

تتركز عمليات التطوير التنظيمي في ثلاثة مجالات رئيسية، المجال الأول يركز على تطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية، والمجال الثاني يركز على تطوير الوحدات والأقسام

التابعة للمؤسسة التعليمية، والمجال الثالث يركز على تطوير المؤسسات التعليمية ككل في مختلف جوانبها التنظيمية (صويص، ٢٠١٥، ٤٤٧).

ويمكن تحديد بعض الأساليب التي قد تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية على ضوء تلك المجالات، كما يلي:

المجال الأول: الأساليب التي تتعلق بتطوير مهارات الأفراد

ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي :

١- التدريب:

ويعد التدريب من أهم الوسائل التي قد تسهم في اكتساب الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية للمعارف والاتجاهات الحديثة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتواكب كل ما هو جديد، لذلك من المهم تطوير البرامج التدريبية المقدمة لجميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، وتقديم موضوعات تدريبية حديثة قد تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية مستقبلاً، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب القيادات على أحدث المهارات والأساليب الإدارية التي قد تساعدهم في إدارة عمليات التطوير المستمرة داخل المؤسسات التعليمية (علي، ٢٠١٧، ١٥٦ – عقون و بو حديد، ٢٠١٧، ٣٥٢).

٢- التحفيز:

ويفضل استخدام الأساليب التحفيزية الإيجابية لدفع الأفراد نحو تطوير مهاراتهم والرفع من كفاءتهم، لذلك من المهم تطوير نظام الحوافز في المؤسسات التعليمية وربطه بمدى تقدم الفرد مهنيًا في عمله (علي، ٢٠١٧، ١٥٦).

٣- مشاركة الأفراد في عمليات التطوير:

إن أسلوب مشاركة الإدارة العليا للأفراد العاملين بالمستوى التنفيذي في عمليات التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بعمليات التطوير داخل مؤسساتهم التعليمية، وأخذ آرائهم في الاعتبار وتقديرها والسعي نحو تحقيقها على أرض الواقع، قد يشعرهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة، مما يدفعهم إلى المزيد من بذل الجهد لتطوير المؤسسة التعليمية والرفع من مستوى الأداء بها والإقبال على تطبيق كل ما هو جديد بروح التعاون والمحبة والرضا.

٤- التمكين الإداري للعاملين:

وذلك بتفويض بعض السلطات للأفراد العاملين التي قد تسهم في تحقيق أعمالهم بحرية، مما يشعرهم بثقة القيادات العليا في هؤلاء الأفراد وبحسن تصرفهم في المواقف المختلفة، مما يزيد من تحملهم للمسؤولية والاهتمام بالالتزام بها، مما يؤدي إلى تحسين أداء العمل والرفع من كفاءته وسرعة تنفيذه بفعالية.

المجال الثاني: الأساليب التي تتعلق بتطوير الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسات التعليمية

ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي :

١- استخدام أساليب عمل جديدة:

وذلك بتشجيع الوحدات والأقسام المختلفة التابعة للمؤسسات التعليمية على استخدام وتطبيق أساليب عمل جديدة مبتكرة ومبدعة وغير تقليدية، قد تسهم في إنجاز الأعمال بفعالية وفي وقت قصير، بدلا من الأساليب الروتينية في إتمام العمل .

٢- تشجيع أسلوب فرق العمل :

حيث يتم تقسيم مهام العمل بين الأفراد العاملين داخل الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة التعليمية، بحيث يعرف كل فرد دوره بدقة ويؤديه بفعالية، مع الحرص على إحداث التكامل والتنسيق فيما بينهم، مما يشجعهم على العمل بروح الفريق والاهتمام بإنجاز العمل على أفضل وجه، والرفع من كفاءة الوحدة التنظيمية والعمل على تطويرها والرفع من مستوى الأداء بها .

٣- استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة:

يتطلب تطوير الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسات التعليمية توفير العديد من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي قد تسهم في تيسير تنفيذ العمليات التعليمية والإدارية المختلفة، والاعتماد عليها في إنجاز الأعمال اليومية كبديل مهم عن استخدام الأساليب التقليدية(علي، ٢٠١٧، ١٥٨-١٥٩).

المجال الثالث: الأساليب التي تتعلق بتطوير المؤسسة التعليمية ككل

ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي :

١- استخدام نظم معلومات حديثة:

لزياده فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة التعليمية، فمن المهم استخدام طرق حديثة في تبادل المعلومات لإنجاز الأعمال وإحداث عمليات التطوير المطلوبة بفعالية، وذلك من خلال تطبيق نظم معلومات حديثة داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق ذلك (عقون و بو حديد ، ٢٠١٧، ٣٥٢).

٢- التشجيع على استخدام اللامركزية في أداء العمل:

فقد تفيد اللامركزية في سرعة إنجاز العمل المطلوب على المستوى التنفيذي، دون اللجوء إلى الإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية أو الطارئة، مما يعزز شعور الأفراد بالتمكين الإداري الذي قد يدفعهم إلى مزيد من العطاء والإنجاز وأداء العمل بكفاءة وإتمامه في أقصر وقت ممكن.

٣- التغيير في الهيكل التنظيمي:

إن عمليات التطوير في مختلف المجالات داخل المؤسسة التعليمية، قد يتطلب التغيير في مهام ومسؤوليات بعض الأفراد والوحدات والأقسام لتحقيق التطوير المطلوب، بل وقد يتطلب إضافة بعض السلطات لضمان إنجاز العمل بالجودة والفعالية المطلوبة، مما قد يستلزم إحداث تغيير جزئي أو كلي في

الهيكل التنظيمي المعبر عن خطوط العلاقات والسلطات والاتصالات بين الوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية العاملة داخل المؤسسات التعليمية، لتوضيح مهامها ومسؤولياتها بكل دقة (علي، ٢٠١٧، ١٥٨).

ثالثاً: مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية

يمر التطوير التنظيمي بأربع مراحل رئيسية، هي: (صويص، ٢٠١٥، ٤٤٨ - علي، ٢٠١٧، ١٦١ - عقون و بو حديد، ٢٠١٧، ٣٥٣)

١- مرحلة التشخيص: حيث يتم رصد الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن الوضع الحالي للمؤسسات التعليمية، والتعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها، كما أنه يشمل تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات التعليمية.

٢- مرحلة التخطيط: وعلى ضوء المرحلة السابقة، يتم وضع خطط التطوير المأمول تحقيقها، من خلال الاستفادة من نقاط القوة، ومحاولة معالجة نقاط الضعف وحل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية، وتحديد الآليات والأدوات والأساليب والإمكانات المناسبة للوصول إلى التطوير التنظيمي المطلوب.

٣- مرحلة التنفيذ: حيث يتم من خلال هذه المرحلة تنفيذ خطط التطوير وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية تتم على أرض الواقع.

٤- مرحلة التقييم: يتم متابعة عملية التنفيذ، والعمل على تقييم الوضع الجديد أولاً بأول، لتحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، ومحاولة إزالة أى عقبات قد تظهر في عمليات التنفيذ.

وترى الباحثة أن عملية التطوير التنظيمي لا تنتهي بالوصول إلى مرحلة التقييم كما ورد في العديد من الأدبيات المختلفة، بل أن التطوير التنظيمي عملية مستمرة، فعند الوصول إلى مرحلة التقييم والتي يتضح في ضوءها أهم الإيجابيات والسلبيات التي وصلت إليها عمليات التنفيذ، فإنها تعود مرة أخرى إلى مرحلة التشخيص، حيث يتم إعادة النظر إلى وضع المؤسسة التعليمية بعد إجراء عمليات التطوير اللازمة، ورصد الواقع الفعلي لها، ثم وضع خطة أخرى لمعالجة السلبيات ودعم الإيجابيات، والعمل على تنفيذها، ثم تقييم الوضع مرة أخرى، مما يؤكد على أن التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية عملية مستمرة.

رابعاً: جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية

وعلى ضوء الأدبيات التربوية المختلفة، تم تحديد أهم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لتحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية، وهي كما يلي: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠، ٦-٢)

أ- المساهمة في خفض الكثافة الطلابية داخل المدارس المصرية، من خلال إنشاء عدد ٤٤٧٤ مبنى مدرسي في الفترة من عام ٢٠١٤ م حتى عام ٢٠٢٠ م.

ب- إنشاء مدارس المتفوقين في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا، لتصل إلى ١٥ مدرسة في عام ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

ج- تشغيل ٤١ مدرسة مصرية يابانية في الفترة من عام ٢٠١٨ م حتى عام ٢٠٢٠ م.

د- إنشاء ١٣ مدرسة دولية حكومية متميزة، منهم عدد ٢ مدرسة تطبق مناهج البكالوريا الدولية، وعدد ١٠ مدارس تطبق المناهج الأمريكية.

هـ- تطبيق منظومة التعليم الجديدة وفقا للمشروع 2.0 ، الموجه لتلاميذ مرحلة رياض الأطفال والصف الأول والثاني والثالث الابتدائي ، وذلك منذ العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م وحتى الآن، والذي تميز بتحديث الكتب الدراسية و إلغاء الاختبارات بها .

و- تطبيق نظام التعليم عن بعد لمواجهة تعطيل الدراسة في المدارس المصرية، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي تعرضت لها جمهورية مصر العربية بسبب وجود فيروس كورونا، حيث وفرت الوزارة مكتبة الكترونية بالإضافة إلى بنك المعرفة المصري وغيرها من مصادر المعرفة المختلفة، لكافة المناهج الدراسية في جميع الصفوف الدراسية، من رياض الأطفال وصولاً إلى المرحلة الثانوية، وذلك منذ العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م وحتى الآن.

ز- اطلاق منصة تعليمية الكترونية جديدة تسمى (منصة إدمودو)، وذلك في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م، لتيسير التواصل بين الطلاب والمعلمين خاصة في فترة تعطيل الدراسة بالمدارس المصرية .

ح- توزيع الأجهزة اللوحية الإلكترونية (التابلت) على طلاب المرحلة الثانوية، واستخدامها لأداء الامتحانات عليها من خلال منصة الامتحانات الإلكترونية التابعة للوزارة، وتم تطبيق ذلك بداية من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

ط- تم تجهيز عدد ٩٢٤٩ معمل حاسب آلي للمساهمة في توظيف تكنولوجيا التعليم بالعملية التعليمية، وفقا لمنظومه التعليم الجديدة 2.0 .

ي- الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين، حيث تم تدريب حوالي ٢ مليون معلماً، كما تم تدريب حوالي ١٨٥ ألف متدرباً من الكوادر الإدارية بالمدارس المصرية لدعم الإدارة المدرسية، وذلك في الفترة من يونيو ٢٠١٤ م وحتى العام ٢٠٢٠ م.

ك- حصلت عدد ٤٣١٢ مدرسة على الاعتماد في الفتره من ٢٠١٥ م حتى ٢٠٢٠ م.

وبالرغم من تلك الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، إلا أنها ركزت على الزيادة الكمية على حساب الاهتمام بالجودة الكيفية، حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم برصد عدد المدارس الحديثة التي تم إنشائها سواء لمواجهة الكثافة الطلابية في الصفوف الدراسية، أو لتقديم نوعيات جديدة من المدارس مثل المدارس المصرية اليابانية ومدارس المتفوقين والمدارس الدولية الحكومية وغيرها، وكذلك رصد عدد المتدربين من المعلمين والإداريين على ضوء برامج التنمية المهنية للمعلمين، كما أن جهود التطوير لا تشمل جميع المجالات التعليمية أو المستويات التي يهتم التطوير التنظيمي بتغطيتها، فبالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق التعليم عن بعد في

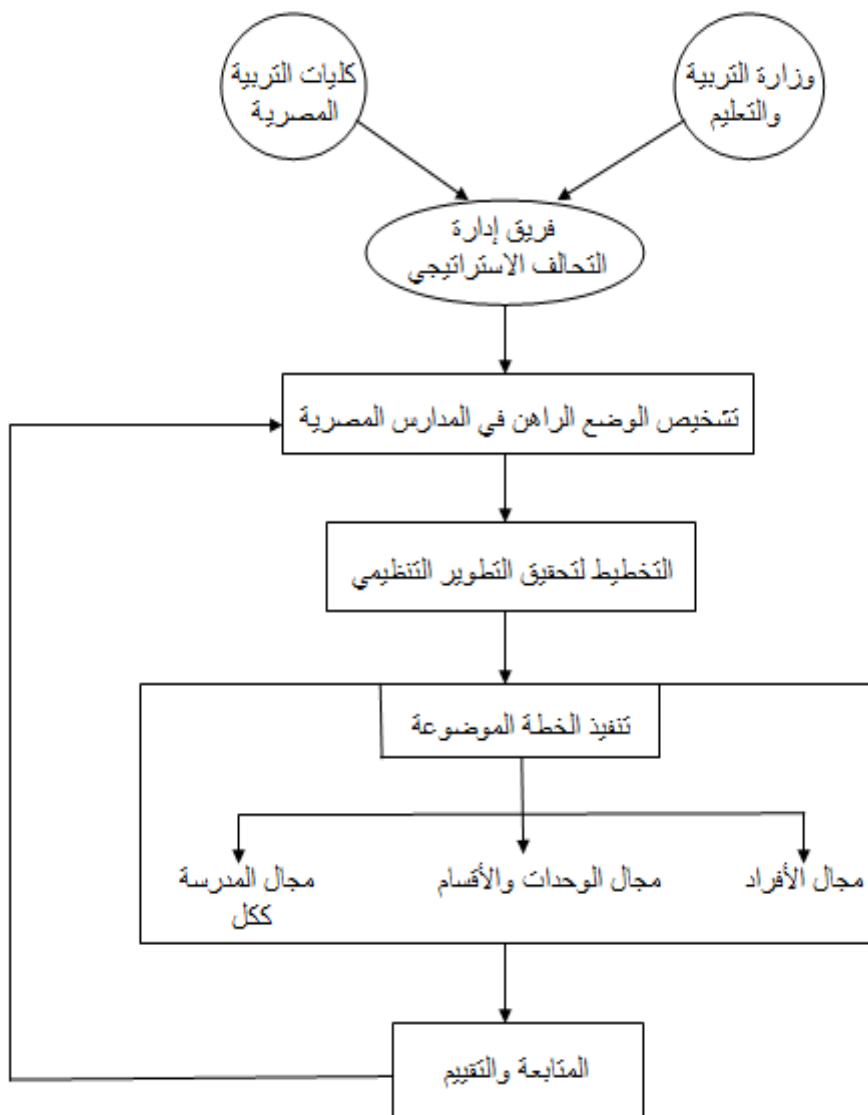
المدارس المصرية، إلا أن ذلك قد "أظهر الفجوة بين المدارس الحكومية والخاصة والدولية فيما يتعلق بجودة التعليم، لاختلاف جاهزية الأولى للتعليم عن بعد، خاصة في المناطق الريفية وخارج المحافظات الكبرى، كما تعد المدارس الدولية الأكثر جاهزية لتطبيقه، تليها المدارس الخاصة ثم الحكومية " (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، ١١).

كما توجد العديد من أوجه القصور التي تعاني منها المدارس المصرية، من أهمها:

- انخفاض الموازنة المخصصة للتعليم، وثباتها نسبيا مقارنة بقطاعات أخرى (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، ١٧- خاطر، ٢٠٢٠، ٩٥).
 - التكدس الطلابي و ضعف القدرة الاستيعابية في بعض المدارس، وما يتبعه من نقص في التجهيزات المدرسية، فبالرغم من الزيادة في إعداد المدارس الحكومية، إلا أنها مازالت لا تستوعب الزيادة المطردة في أعداد الطلاب سنويا (خاطر، ٢٠٢٠، ٩٤).
 - "ضعف رواتب العاملين في المنظومة التعليمية وبالأخص المعلمين، فمن المهم أن يحصل المعلم على مقابل مادي يسمح له القيام بعمله دون اللجوء إلى الدروس الخصوصية لتوفير مستوى معيشي لائق" (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، ١٧).
 - قصور بعض المدارس المصرية في تقديم أنشطة توجيهية وإرشادية وتثقيفية لأولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وضعف رغبة الإدارة المدرسية في مشاركة أولياء الأمور معها في متابعة سير العملية التعليمية بداخلها (إبراهيم، ٢٠١٦، ٣٥-٣٦).
 - ضعف رغبة الإدارة المدرسية في بعض المدارس المصرية للتغيير والتطوير بمستوى أدائهم (لاشين و صالح، ٢٠١٩، ١٣٣).
 - عزوف بعض المعلمين عن حضور الدورات التدريبية، بالإضافة إلى غموض معايير انتقاء وزارة التربية والتعليم للمعلمين الذين يتم تعيينهم في مهنة التدريس (حسن، ٢٠١١، ٦-٧).
 - الجهود التي تبذلها الأكاديمية المهنية للمعلمين التابعة لوزارة التربية والتعليم واهتمامها بتطبيق كادر المعلمين، قد لا يرقى إلى مستوى الجودة المطلوب، حيث لا توجد أساليب وممارسات واضحة يتم المنح بموجبها ترخيص مزاولة مهنة التدريس أو شهادة صلاحية لمزاولة المهنة (حسن، ٢٠١١، ٧).
 - انخفاض الحافز المادي في مجال التعليم مقارنة بالأعمال والوظائف الأخرى، بالإضافة إلى انخفاض مستوى التقدير المعنوي من ناحية المجتمع للمعلمين، بالإضافة إلى ضعف تشجيع بعض المدارس المصرية لأفكار المعلمين الجدد، وقلة التحمس لتطبيقها. (صلاح الدين، ٢٠١٣، ٣٧٥).
- ويتضح مما سبق، أهمية وجود تحالف استراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، بالتعاون معا في مواجهة أوجه القصور التي تعاني منها المدارس المصرية، ومحاولة تحقيق التطوير التنظيمي بها.

المحور الثالث: خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية

ولتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، تم وضع خطة مقترحة لتحقيق ذلك على ضوء التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، وتتلخص أهم خطواتها في شكل (١) التالي:



شكل (١)

الخطة المقترحة (*)

(*) الشكل من إعداد الباحثة.

ويوضح شكل (١) السابق، خطوات الخطة المقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، على ضوء التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، والتي تتمثل في الآتي:

١- إبرام اتفاقية تحالف بين قطاع التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، ولجنة القطاع التربوي في المجلس الأعلى للجامعات التي تمثل كليات التربية المصرية:

ويتم من خلالها تحديد أوجه التعاون المشترك بينهما، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجهتان لتحقيقها، ومنها تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ ذلك.

٢- تحديد فريق العمل المسؤول عن إدارة التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم و كليات التربية المصرية:

وذلك بتحديد الخبراء المشاركين في ذلك الفريق، على أن يراعى تمثيل جميع كليات التربية على مستوى جمهورية مصر العربية في ذلك الفريق، بالإضافة إلى انضمام الخبراء من وزارة التربية والتعليم، وتحديد أهم المهام الموكلة إليهم بدقة، ومن أهم مهام هذا الفريق: (زقاي ورماس، ٢٠١٨، ٥٥ - Castellanos and Others, 2018, 36 - Suherlan, 2017, 164)

أ- وضع هيكل تنظيمي يوضح الوظائف والعمليات اللازمة لإدارة هذا التحالف، والالتزام بها.

ب- تحقيق التآلف بين المؤسسات المتحالفة.

ج- وضع تصور لجميع الأبعاد التي يشملها التحالف، ومحاولة وضع خطة تنفيذية لتحقيقها.

د- إحداث التكامل بين الموارد والقدرات المؤسسية والتكنولوجية وغيرها، المتوفرة في الأطراف المتحالفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

هـ- ضمان توفر قنوات اتصال بين جميع الأطراف المتحالفة، لتبادل المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر في الوقت المناسب من ناحية، ولتحقيق المزيد من التفاهم بين جميع الأطراف من ناحية أخرى.

و- تشجيع السلوك التعاوني والمرونة بين جميع الأفراد، للتقليل من النزاعات قدر الإمكان.

ز- تقييم أنشطة التحالف بشكل دوري للوقوف على نقاط القوة والضعف باستمرار، والاستفادة من نقاط القوة، ومحاولة التغلب على نقاط الضعف.

٣- تشخيص الوضع الراهن في المدارس المصرية:

حيث يهتم فريق إدارة التحالف الاستراتيجي بتحليل الواقع التعليمي في المدارس المصرية، وذلك على ضوء التقارير والإحصاءات ونتائج الأبحاث التربوية والمؤتمرات العلمية والدراسات السابقة وغيرها، بالإضافة إلى عمل مسح ميداني على عينة من المدارس في جميع المحافظات المصرية لتشخيص الوضع الراهن، بحيث تشرف كل كلية تربية على المدارس المتواجدة في نطاقها الجغرافي أو في المحافظة التي تنتمي إليها، وذلك بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم.

٤- التخطيط لتحقيق التطوير التنظيمي:

وعلى ضوء نتائج التشخيص السابقة، سيتم تحديد احتياجات المدارس المصرية طبقاً لطبيعة كل محافظة، ثم تتم عملية التخطيط على ضوء تلك النتائج، لتحديد كيفية إحداث التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، والذي من المهم أن يشمل جميع المجالات التي يهتم التطوير التنظيمي بتغطيتها، وتتمثل بالتطوير في مجال الأفراد، ثم في مجال الوحدات والأقسام، ثم في مجال المدرسة ككل، حيث أن التطوير في مهارات الأفراد قد يسهم في الرفع من مستوى أداء العمل في الوحدات والأقسام التابعة للمدرسة، والذي بدوره قد يؤدي إلى تحسين العمليات وتطوير المدرسة ككل.

٥- تنفيذ الخطة الموضوعية:

وعلى ضوء الخطة الموضوعية، يتم تنفيذ عمليات التطوير على ضوء المجالات الثلاثة (الأفراد – الوحدات والأقسام- المدرسة ككل) معاً وبالتوازي، حتى تتحقق الاستفادة الشاملة في مختلف عناصر العملية التعليمية داخل المدارس المصرية.

ومن الآليات المقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المجالات الثلاثة ، كما يلي:

المجال الأول: تطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المدارس المصرية

ومن الآليات المقترحة لتحقيق التطوير في مجال الأفراد داخل المدارس المصرية، أن تتعاون وزارة التربية والتعليم مع كليات التربية المصرية وفقاً لموقعها الجغرافي، فيما يلي:

أ- الإشراف على برامج التنمية المهنية للمعلمين والإداريين والقيادات المدرسية، من حيث الاهتمام بحداثة محتوى البرامج التدريبية المقدمة لهم، والأساليب والطرق المستخدمة في تقديمها.

ب- الاهتمام بتقديم الندوات والمؤتمرات العلمية اللازمة للرفع من كفاءتهم الأكاديمية والتربوية والإدارية والتكنولوجية وغيرها.

ج- تقديم الاستشارات التي قد يحتاج إليها أولياء الأمور، من خلال إقامة ندوات تربوية وتثقيفية في تلك المدارس، للرفع من وعيهم اتجاه القضايا التربوية المهمة التي قد تمس أبنائهم.

د- المساهمة في تقديم التوجيه والدعم اللازم للمعلمين داخل المدرسة، خاصة للمعلمين الجدد، ومتابعة مستوى تقدمهم.

هـ- وضع قانون يسمح بإعطاء رخصة مزاولة مهنة التدريس للمعلمين، وفقاً لبعض الشروط التي يحددها أطراف التحالف الاستراتيجي، لضمان وجود معلم يتمتع بمستوى عالي من الجودة والتميز داخل المدارس المصرية، وربطه بأجور المعلمين ومن ثم تعديل نظام الحوافز المقدمة لهم، للمساهمة في تحقيق حياة كريمة لجميع المعلمين والعاملين في المدارس المصرية.

المجال الثاني: تطوير الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة التعليمية

ومن الآليات المقترحة لتحقيق التطوير في مجال الوحدات والأقسام التابعة للمدرسة، تعاون وزارة التربية والتعليم مع كليات التربية المصرية وفقاً لموقعها الجغرافي، فيما يلي:

- أ- دعم مجالس المعلمين بالأفكار الجديدة لتطوير الأساليب الصفية وطرق التدريس في الصفوف الدراسية، واقتراح طرق مبتكرة للتعامل مع الطلاب، وفهم احتياجاتهم النفسية والاجتماعية بقدر الإمكان، ومراعاتها ومحاولة تليتها.
- ب- المساهمة في تطوير المناهج والمقررات الدراسية، وتقييم مستواها بما يتناسب مع طبيعة المرحلة العمرية والعقلية للطلاب، والبحث عن كيفية تبسيطها وتوضيحها لهم، من خلال الاستفادة بالتقنيات التكنولوجية ومصادر التعلم الإلكترونية المتعددة.
- ج- تفعيل دور مجالس الأمناء، من خلال مشاركة عدد من خبراء كليات التربية -وفقا لموقعها الجغرافي- في تلك المجالس، لمناقشة المشكلات التي قد تواجه المدارس المصرية والإسهام في تقديم حلول علمية تربوية لمعالجة تلك المشكلات، بل وتقديم مقترحات قد تفيد في الرفع من مستوى تلك المدارس نحو الأفضل.
- د- المساهمة في تطوير الوحدات التابعة للمدرسة، كعامل الحاسب الآلي والمكتبة المدرسية والمعامل العلمية وغيرها.

المجال الثالث: تطوير المدرسة ككل في مختلف جوانبها التنظيمية

ومن الآليات المقترحة لتحقيق التطوير في مجال المدرسة ككل، تعاون وزارة التربية والتعليم مع كليات التربية المصرية وفقا لموقعها الجغرافي، فيما يلي:

- أ- تشجيع المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المحيط بها، لتوفير كافة الإمكانيات المادية التي قد تحتاجها المدرسة للرفع من مستوى البنية التحتية والمادية لها، مع تقديم كافة التسهيلات والحوافز لمؤسسات المجتمع المحلي وتشجيعها نحو دعم المدارس في نطاقها الجغرافي.
- ب- إن التطوير في مجال الأفراد و مجال الوحدات والأقسام التابعة للمدارس المصرية، قد يؤثر بشكل إيجابي في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة نحو تشجيع الأفكار الجديدة والمساهمة في تطبيقها، مما قد يؤثر أيضا في المناخ التنظيمي السائد داخل المدارس المصرية.
- ج- المساهمة في وجود قواعد بيانات قوية داخل كل مدرسة تدعم التواصل الإلكتروني بين جميع وحدات وأقسام المدرسة، وكذلك ربطها بوزارة التربية والتعليم، وربطها أيضا بالمدارس الأخرى المجاورة لها، مما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات اللازمة لشؤون تطوير المدرسة نحو الأفضل، وتشجيع الزيارات المدرسية التبادلية بين المدارس المجاورة، وخاصة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة للاستفادة من تجارب الآخرين، بما يسهم في تطوير المدرسة نحو الأفضل.
- د- الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، ودعم نظم المساءلة داخل المدارس المصرية، بما يسمح بمعاينة المقصرين، وإثابة المتميزين في العمل التربوي والإداري في المدارس المصرية.

٦- المتابعة والتقييم:

حيث يتم في هذه المرحلة متابعة عمليات التنفيذ، وإعداد التقارير التي توضح النتائج أولا بأول، وتقديمها بشكل دوري لأطراف التحالف الاستراتيجي، حتى يمكنهم المتابعة وتقديم الدعم اللازم لتحقيق ما يلزم، ومواجهة الصعوبات التي قد تتعرض لها عمليات التنفيذ والمساهمة في إزالتها، بالإضافة إلى تقييم

الوضع الجديد بشكل مستمر، والتي قد تفيد في إعادة تشخيص الوضع مرة أخرى على ضوء البيانات والمعلومات الجديدة التي تم الحصول عليها أثناء إجراء عمليات التطوير أو بعد الانتهاء منها، ومن ثم تحديث عمليات التخطيط والاهتمام بتنفيذها، مما يؤدي إلى تحسين الوضع في المدارس المصرية بشكل أفضل، وبالتالي تصبح عمليات التطوير التنظيمي مستمرة في المدارس المصرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، حسام الدين محمد (فبراير ٢٠١٦). تصور مقترح لتفعيل الشراكة الأسرية في المدارس الابتدائية المصرية في ضوء نموذج أبيتشتاين المجتمعية للشراكة. *مجلة رابطة التربية الحديثة*، العدد ٢٧، مجلد ٨، ٣١-١٤٤.
- ٢- المركز المصري للدراسات الاقتصادية (مارس ٢٠٢٠). *رأي في أزمة منظومة التعليم قبل الجامعي*، العدد الخامس، جمهورية مصر العربية.
- ٣- بطاهر، بختة (سبتمبر ٢٠١٨). مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات. *مجلة دفاتر اقتصادية*، العدد ٢، المجلد ١٠، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان، ٢٣ - ٣٨.
- ٤- حامد، نور الدين وآخرون (٢٠١٧). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، عدد ٦٣، مجلد ٢١، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ٣٤٩-٣٩١.
- ٥- حسن، ماهر أحمد (أكتوبر ٢٠١١). الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي. *مجلة كلية التربية*، عدد ٢، مجلد ٢٧، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٨٥-١.
- ٦- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (مارس ٢٠٢٠). أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي وإمكانية الاستفادة منها في تحسين مناخ المدارس المصرية - دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*، العدد الأول، مجلد ٣٥، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٨٨-١٩٥.
- ٧- دروم، أحمد (سبتمبر ٢٠١٦). تعديل التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي. *مجلة دفاتر اقتصادية*، العدد ١٣، مجلد ٧، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان، ٢٥٦-٢٦٧.
- ٨- زقاي، حميدي و رماس، محمد (٢٠١٨). التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية. *مجلة المقار للدراسات الاقتصادية*، العدد ٢، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٥٠-٦٣.
- ٩- زكريا، سماح (٢٠١٥). دور التحالف الاستراتيجي في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، العدد ٤، المجلد ٢٥، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٧٩-٢٣٣.

- ١٠- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (ديسمبر ٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد والثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. *مجلة التربية*، العدد ٤٦، مجلد ١٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٠٧-٣٩٤.
- ١١- صورية، معموري ومنير، نوري (٢٠١٦). مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالإسقاط على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز- مديرية الشلف شمال. *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، العدد ١٥، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، ١٧١-٢٠٦.
- ١٢- صويص، محمد إبراهيم كامل (٢٠١٥). تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، العدد ٣، المجلد ٦، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٤٤١-٤٦٣.
- ١٣- ضيف، أحمد (سبتمبر ٢٠١٨م). التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. *مجلة دفاقر اقتصادية*، العدد ٢، مجلد ١٠، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان، ٣٤٩-٣٦٣.
- ١٤- عبد السلام، رمضان محمود وآخرون (يناير ٢٠١٩م). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد ٦، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٢٢٣-٢٦٤.
- ١٥- عقون، شراف و بو حديد، ليلي (٢٠١٧). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، جامعة العربي بن مهيدي، ٣٤٧-٣٦٤.
- ١٦- علي، جميل أحمد (ديسمبر ٢٠١٧). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في المصارف - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المصارف العاملة بمحافظة أب. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد ٢٠، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، ١٤١-١٨٠.
- ١٧- فهمي، وجيه عبد الله (٢٠١٤). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم القدرات التنافسية في قطاع التأمين التعاوني السعودي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ٥١٧-٥٤٩.
- ١٨- قرني، أسامة محمود (سبتمبر ٢٠١٤). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية - رؤية مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد ٢، السنة الأولى، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١٢-١٣.
- ١٩- لاشين، محمد عبد الحميد و صالح، نسرین (يناير ٢٠١٩). آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية- دراسة حالة على محافظة بني سويف. *مجلة العلوم التربوية*، العدد الأول، المجلد ٢٧، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ١٢٨-١٦١.

٢٠- لمين، هيشور محمد (سبتمبر ٢٠١٧). دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية. *مجلة دراسات وأبحاث*، العدد ٢٨، جامعة الجلفة، ٢٢٤-٢٤٢.

٢١- نعيم، حسام (٢٠١٥). التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، العدد ٤، المجلد ٦، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٣٤٢-٣٧٣.

٢٢- وزارة التربية والتعليم والتعلم الفني (٢٠٢٠). *ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠*، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Abdul Razak and Vattikoti, Kishore (2018) . An Empirical Study on Strategic Alliances of Multi-National Companies in the Modern Global Era . *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 4, 1-13.

2- Akewushola, Raheem O. and Others (Sep.2018). Strategic Alliance and Firm Performance . *Crawford Journal of Business and Social Sciences* , No.2, Vol. 8, 84-91.

3-Ataly, Murat and Others (2017). Impact of Multilevel Strategic Alliances on Innovation and Firm Performance . *International Journal of Innovation Science* , No.1, Vol.9, 53-80.

4- Bussu, Sonia and Marshall, Martin (2020). Organizational Development to Support Integrated Care in East London . *Journal of Health Organization and Management* , No.5, Vol.34, 603-619.

5- Castellanos, Consuelo Mora and Others (Sep. 2018). Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises. *International Journal of Applied Science and Technology*, No.3, Vol.8, 31-39.

6- Doroshuk, Hanna (2019). Organizational Development as a Modern Management Tool for Transformation of the Company - Case of Ukrainian Energy Company . *Management Journal*, No.1, Vol.23, 61-74.

7- Ferreira, Antonoi and Franco, Mario (2020). The Influence of Strategic Alliances on Human Capital Development . *Euro Med Journal of Business* , No.1, Vol. 15, 65-85.

8- Islam, Majidul and Others (2018). Role of Strategic Alliance and Innovation on Organizational Sustainability. *Benchmarking: An International Journal* , No. 5, Vol.25, 1581-1596.

9- Kato, Heitor (2019). Strategic Alliances and Dynamic Capabilities: A Systematic Review. *Journal of Strategy and Management* , No.1, Vol.12, 83-102.

10- Li, Lee and Qian, Gongming (2018). Strategic Alliances in Technology Industries: A Different Rationale. *Journal of Business Strategy*, No.2, Vol.39, 3-11.

11- Lunenburg, Fred C. (2010). Organizational Development: Implementing Planned Change. *International Journal of Management, Business and Administration* , No.1, Vol. 13, 1-9.

12- Silvestri, Antonella and Veltri, Stefania (2017). Ethical Strategic Alliances for the Sustainable Recovery of a Territory . *Corporate Governance* , No. 2, Vol. 17, 230-249.

13- Suherlan, Herlan (2017). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education: A Case Study of Bandung and Bali Institutions of Tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities* , No.2, Vol.3, 158-183.

14- Wahyudi, Imam (2015). Realizing Knowledge Sharing in Strategic Alliance: Case in Islamic Microfinance. *Humanomics*, No.3, Vol.31, 260-271.

The Strategic Alliance between The Ministry of Education and Faculties of Education to Achieve Organizational Development in Egyptian Schools

Ass. Prof. Dr. Hala Amin Maghawry

Associate Professor of (Educational Administration) at Foundations of Education Department,
Faculty of Women for Arts, Science, and Education, Ain Shams University

Abstract

The change is accelerating in various areas of life, which has led to presence of a competitive environment that requires high competitive capabilities for many institutions in different fields, Therefore, various institutions seek to develop their practices through achieve organizational development, despite the efforts of the Ministry of Education in the development of various aspects of the educational process within Egyptian schools, but they need support from various institutions interested in education in Egypt, including the Faculties of Education in different universities, through the establishment of a strategic alliance between the Ministry of Education and the Faculties of Education to achieve organizational development in them.

The study aimed to the following:

- 1- Define the conceptual framework of strategic alliance in the various literatures.
- 2- Determine the elements of the strategic alliance and the most important characteristics that distinguish it.
- 3- Study the most important factors that may contribute to success the strategic alliance.
- 4- Define the fields of organizational development and the most important methods that may contribute to its achievement.
- 5- Determine the stages of achieving organizational development in educational institutions.
- 6- Define the efforts of the Ministry of Education in achieving organizational development in Egyptian schools.
- 7- Present a proposed plan to achieve organizational development in Egyptian schools, through the strategic alliance between the Ministry of Education and the Faculties of Education.

The descriptive method was used in the study, and the important results of the study is present a proposed plan to achieve organizational development in Egyptian schools, through the strategic alliance between the Ministry of Education and the Faculties of Education.

Keywords: The Strategic Alliance, The Ministry of Education, Faculties of Education, Organizational Development, Egyptian Schools