

المقدرات الجوهرية مدخل لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات

(دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية)

إعداد

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية لكل من المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية واستخلاص دور المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة، والوقوف على واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "نظرياً"، والكشف عن واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر المعلمين من خلال الدراسة الميدانية، والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وتحقيقاً لهذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المعلمين بلغ قوامها (٣٥٢) معلم، وتوصل البحث في نتائجه إلى إنه: تهتم المدارس الرسمية للغات باستيفاء معايير الجودة للاعتماد، يظهر المعلمون بالمدارس الرسمية للغات اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع، كما يوجد بعض المشكلات التي تعاني منها: ضعف استخدام المدارس الرسمية للغات للتكنولوجيا الحديثة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يضعف من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها، ضعف قدرة القيادات بالمدارس الرسمية للغات على التعامل بمرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة من خلال تطوير خطط بديلة، محدودية الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية التي

توفرها المدارس الرسمية للغات للمعلمين واقتصارها على الطلاب، ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على توفير برامج لتنمية المهارات المهنية للمعلمين في ضوء احتياجات العمل، ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على عقد فعاليات وأنشطة لخدمة المجتمع المحلي في ضوء دراسة احتياجاته الفعلية، محدودية مشاركة المعلمين في أنشطة لخدمة المجتمع المحلي، كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمين بما يحد من قدرتهم على متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، محدودية مشاركة المعلمين في تحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، السمعة التنظيمية، المدارس الرسمية لغات.

Core Capabilities An Approach to Enhancing the Organizational Reputation of Official Language Schools (A field Study in Qalyubia Governorate)

by

Dr. Samar Mostafa Mohamed
Lecturer of Comparative Education
& Educational Administration
Faculty of Education,
Benha University

Abstract:

The current research aimed to identify the theoretical foundations of both core competencies and organizational reputation, and to extract the role of core competencies in enhancing the organizational reputation of contemporary schools, and to examine the reality of the organizational reputation of official language schools in Egypt in light of the core competencies approach "theoretically", and to reveal the reality of the availability of dimensions of the organizational reputation of official language schools in Qalyubia Governorate in light of the core competencies approach from the teachers' point of view through field study, and to arrive at the proposed procedures to enhance the organizational reputation of official language schools in Qalyubia Governorate in light of the core competencies approach. To achieve this goal, the research relied on the descriptive approach, and a questionnaire was applied to a sample of teachers amounting to (352) teachers. The research concluded in its results that: Official language schools are interested in meeting the quality standards for accreditation, and teachers in official language schools show positive attitudes towards the school to improve its reputation among members of society.

There are also some problems that they suffer from: the weak use of modern technology by official language schools to follow up on the implementation of plans and evaluate their results, which weakens the school's reputation in its ability to achieve its goals, and the weak ability of leaders in official schools. Languages to deal flexibly in the face of crises and urgent challenges by developing alternative plans, the limited social, cultural and recreational activities provided by official language schools for teachers and restricted to students, the weak ability of official language schools to provide programs to develop the professional skills of teachers in light of work needs, the weak ability of official language schools to hold events and activities to serve the local community in light of studying its actual needs, the limited participation of teachers in activities to serve the local community, the many administrative burdens placed on teachers, which limits their ability to follow up on all that is new in their field of specialization, the limited participation of teachers in determining spending priorities and distributing the school budget.

Keywords: Core Capabilities, Organizational Reputation, Official Language Schools.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

فرضت التغيرات المعاصرة على المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص العديد من التحديات العلمية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية، ولم يعد نجاح المدارس يقاس بقدرتها على تقديم المعارف والمعلومات للطلاب فحسب، بل بقدرتها على بناء منظومة متكاملة من الموارد والقدرات والعمليات الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة تلك التحديات.

فحينما تمتلك أي مؤسسة موارد متميزة، أو قدرات، أو قابليات أو كفاءات، مثل الخبرات الفائقة أو التمويل المستدام، فضلاً عن قواعد وإجراءات في العمل وتكون لها القابلية على فهم المتغيرات البيئية المحيطة بها، بحيث تستطيع التكيف معها أو التأثير فيها من خلال تقديم مخرجات ذات كفاءة عالية واستثمار الموارد التي تمتلكها بأفضل السبل، وعندما تكون تلك المقدرات التي تمتلكها المؤسسة نادرة ولا تستطيع المؤسسات الأخرى مواجهتها أو تقليدها حين إذا يقال إنها تمتلك مقدرات جوهرية. (النعمي، ٢٠٢١، ١٢٨)

وبذلك يعد مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الحديثة للإدارة الاستراتيجية، الذي يركز على كلا البيئتين الداخلية والخارجية، ويفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات من خلال نقاط قوة المؤسسة في الموارد الداخلية غير الملموسة والتي تتفاوت من مؤسسة لأخرى، حيث إن حيازة المؤسسة لموارد فريدة والكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين. (النشمي؛ هبه، ٢٠٢٠، ٣٥)

وفي إطار ذلك أشارت دراسة (Al-Hindawy, 2023, 3) إلى أن بعض المؤسسات تظهر أداءً متميزاً ونجاحاً كبيراً مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ويُعزى نجاح بعض المؤسسات إلى امتلاكها مقدرات جوهرية تدعمها بشكل يساعد على تمييزها عن غيرها، وتتطلب تنمية هذه المقدرات اعتماد

عدد من الاستراتيجيات والسياسات لتحسين أداء رأس مالها البشري بشكل مناسب، حيث أن الوصول إلى أفكار وحلول متميزة يعتمد على المقدرات الجوهرية التي تُعد الأساس الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق أداء عالٍ.

وأكدت دراسة (بدوي؛ عرنس، ٢٠٢٤، ١٨٠) على أهمية تطبيق مدخل المقدرات الجوهرية في المؤسسات التعليمية في إنها أداة رئيسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والجودة والتميز وتحقيق الإبداع بعيد المدى، كما أنه قضية استراتيجية للمؤسسات لتحقيق التفاعل بين المعرفة والابتكار والإبداع، وأداة رئيسة لتحقيق الأداء المتميز المتفرد للتفوق على المؤسسات المتنافسة، وتحسين الأنشطة من خلال المعرفة المتطورة والفهم الأفضل لتحقيق التميز، بالإضافة إلى إنه مدخل يساعد المؤسسات التعليمية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتطوير من أجل الجودة والإتقان.

وفي هذا السياق أيضا أشارت دراسة (عطالله؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٧٩٩) إلى ضرورة تعميق الفكر الإداري المتعلق بتحديد وتقييم المقدرات الجوهرية للمدارس، لما له من دور مهم في تعزيز قدرة المدارس على تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو والتميز، وكذلك ضرورة زيادة اهتمام مديرية التربية والتعليم بقطاع التعليم بصفة عامة وقطاع التعليم الحكومي بصفة خاصة لزيادة الوعي بأهمية مدخل المقدرات الجوهرية.

هذا ويرتكز مدخل المقدرات الجوهرية على أربع أبعاد أساسية تتمثل في:

- التعلم التنظيمي: هو عملية تعلم جماعية منظمة مستمرة ينخرط فيها كافة معلمي المدرسة، ويشاركون بعضهم خبراتهم المتنوعة وما يمتلكونه من مهارات لاكتساب المعرفة واستخدامها ونقلها وتخزينها، وذلك من خلال تحسين وتطوير عملية التعلم بما ينعكس إيجاباً

على أداء وكفاءة المعلمين بحيث تصبح المدرسة منظمة متعلمة.
(الصبحي؛ القرني، ٢٠٢٤، ٢١٦)

■ رأس المال البشري: ويعرف بأنه الخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين بالمدرسة، والتي تتطور عن طريق التدريب والتعليم بكافة أنواعه وتتطور بالاستخدام والخبرة في مجال العمل كما يتمثل في العناصر البشرية بالمدرسة والقادرة على التعلم والتغيير والابتكار والكوادر الفنية القادرة على التعامل مع سوق العمل والتطور التكنولوجي العالمي. (عباس؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٤٤)

■ إدارة التكنولوجيا: وتساعد على تحسين بيئة العمل المدرسي وتجويد مخرجاته، عن طريق توفير قاعدة معلومات شاملة تيسر عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار، وتنويع ومرونة الطرق وأساليب العمل. (معوض، ٢٠١٧، ٢٥٢)

■ القيادة الاستراتيجية: يقصد بها تلك القيادة التي يمارسها مدير المدرسة والتي تتميز بالمقدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر شمولية ووضوحاً، وإبداعاً في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل مدارسهم. (الحوري؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٥٦)

وبذلك أصبح مدخل المقدرات الجوهرية مطلباً رئيساً داخل المدارس بشكل عام والمدارس الرسمية للغات بشكل خاص، وذلك لقدرته على الاستجابة السريعة لمتغيرات العصر من خلال تبني المدرسة لثقافة التعلم التنظيمي التي تحول التحديات إلى فرص للنمو، وتهتم بالمعرفة وتوليدها والاحتفاظ بها ومشاركتها، وبتمية المهارات والقدرات الإبداعية لرأس المال البشري بالمدرسة واستثمارها في تقديم خدماتها، وفي الاهتمام بإدارة التكنولوجيا في جميع عمليات المدرسة لتحسين

أدائها وكوسيلة لمواكبة التحول الرقمي، وذلك بالاعتماد على قيادات مدرسية تمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل والمرونة في التكيف مع التغيرات التي تواجهها المدرسة.

حيث تسعى المدارس الرسمية للغات اليوم إلى الحفاظ على مكانتها وتعزيز سمعتها، من خلال زيادة مقدرتها على توفير مستوى تعليمي متميز وإعداد خريجين قادرين على مواكبة متطلبات سوق العمل، وذلك للحفاظ على مكانتها داخل المجتمع التعليمي المصري، فالمدرسة ذات السمعة الطيبة تجذب المعلمين المتميزين للانضمام بها، وتحظى بثقة الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي. ويواجه الآباء في العديد من الدول وضعًا يتعين عليهم فيه التفكير في خيارات التعليم لأبنائهم في المستويات التعليمية المختلفة بدءًا من اختيار رياض الأطفال واستمرارًا في كثير من الحالات حتى اختيار التعليم العالي، ويمكن للآباء استخدام المعلومات المتعلقة بالمدارس وسمعتها، للوصول إلى صياغة تفضيلات اختيارهم للمدارس. (Kosunena & Carrasco, 2014, 2)

وبذلك فالسمعة تعتبر سلاحًا قويًا ضروريًا للحفاظ على وجود المدرسة والحفاظ عليها، كما يُنظر إليها على أنها ضامن لتحقيق النمو وسط الاضطرابات والمنافسة الشديدة بين مقدمي الخدمات، بما في ذلك في قطاع التعليم، وبذلك يدرك مديرو المدارس أهمية السمعة لوجود ونمو المدرسة. Warta, et.al, 2024, (633)

وأشارت دراسة (Akıllı, 2023, 149) أن بفضل السمعة التنظيمية التي يوفرها مديرو المدارس، تزداد ثقة المعلمين في المدرسة وتتعزيز علاقتهم بالمدرسة، ويشعر المعلمون بالفخر بالعمل في مدرسة تتمتع بسمعة مؤسسية قوية ويزداد دافعهم لعملهم بفضل السلوكيات الإدارية لمديري المدارس التي من شأنها تعزيز سمعة المدرسة، ويتم خلق الثقة الاجتماعية تجاه المدرسة.

كما أكدت دراسة (مصطفى، ٢٠٢١، ١٧) إلى أن السمعة التنظيمية للمدرسة تعد أحد أهم أصولها غير الملموسة التي تسعى دوماً نحو الاحتفاظ بها واستمراريتها، والتي لا تكون وليدة اللحظة، ولكنها تتكون عبر سنوات كثيرة من الجهد والعطاء وتلبية توقعات أولياء الأمور وأصحاب المصالح والمستفيدين، حيث تتعلق السمعة التنظيمية بتصوراتهم المختلفة عن قدرة المدرسة على تقديم مخرج تعليمي ذي جودة عالية، يحظى برضا أولياء الأمور والفئات المعنية، والمستفيدة من الخدمات والمخرجات التي تقدمها.

هذا وترتكز السمعة التنظيمية على وجود ستة أبعاد لبناء سمعة المدرسة وهي: الجاذبية العاطفية، والمنتجات والخدمات، والأداء المالي، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية. (Warta, et.al, 2024, 639)

وبذلك يتضح أهمية تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات لضمان بقاءها والحفاظ على مكانتها وزيادة جاذبيتها في المجتمع التعليمي، الأمر الذي يتطلب تبني مدخل المقدرات الجوهرية والذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن هذه المدارس وتزيد من مقدرتها في تعزيز سمعتها التنظيمية.

والجدير بالذكر أن المدارس الرسمية للغات بمصر أنشئت بهدف تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين أفراد المجتمع في مجال تعليم اللغات الأجنبية على اعتبارها حق لكل مواطن، وإتاحة الفرصة لتجريب وتطبيق المناهج والطرق التربوية والتنظيمات الإدارية الحديثة قبل تعميمها على مدارس التعليم العام بمصر، إضافة إلى إعداد جيل على قدر عالي من الثقافة في مجال اللغات الأجنبية في العلوم والرياضيات إلى جانب اللغة العربية والتربية الدينية، والمواد القومية بنفس القدر والاهتمام، هذا بالإضافة إلى استيعابها للكثير من مشكلات القبول بالمدارس الخاصة للغات، واستيعابها الأعداد كبيرة من الأطفال، وتتمتع هذه المدارس بالاستقلالية في أوجه الصرف المالي واهتمامها البالغ بالأنشطة الثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية يجعلها بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التطوير

التعليم قبل الجامعي وإحدى صور تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم بمصر وكذلك إعدادها للمواطن قادر على التكيف مع متغيرات العصر. (أبو النور، ٢٠١٧، ٢١٧)

هذا وتبذل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني جهوداً حثيثة في إطار تبني مدخل المقدرات الجوهرية وتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات، ويتمثل ذلك في المشروع القومي لبناء وتشغيل ألف مدرسة متميزة للغات بنظام المشاركة مع القطاع الخاص (P.P.P)؛ بما يساعد على توفير تعليم متميز، مقابل مصروفات دراسية مُخفضة تناسب متوسطي الدخل الذين يبحثون عن أفضل الفرص لتوفير تعليم جيد بنظام اللغات لأبنائهم، وبلغت التكلفة الاستثمارية للطرح الأول نحو ٦٥٠ مليون جنيه، وتم توقيع العقود رسمياً في فبراير ٢٠١٩، ودخلت المدارس الخدمة في العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، فيما تقدر التكلفة الاستثمارية للطرح الثاني بنحو مليار جنيه، لتدخل المدارس الجديدة الخدمة في العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣؛ بما يساعد في تطوير التعليم ويتسق مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك عبر خلق أنماط جديدة من التعلم، تنمي ملكات الابتكار والإبداع والبحث العلمي لدى الطلاب وإكسابهم لغات أجنبية. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢١، ١)

وعلى صعيد محافظة القليوبية تم تنفيذ مشروعات بتكلفة ٢٣٨ مليون جنيه لتطوير خدمات التعليم قبل الجامعي، تم تخصيص ٢٤ مليون جنيه منها لإنشاء وتجهيز فصول للمدارس الرسمية للغات واللغات المتميزة، مما يعبر عن اهتمام الدولة المصرية متمثلة في وزارة التربية والتعليم في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٤، ١١)

ومن ثم يتضح أهمية تبني مدخل المقدرات الجوهرية لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات وذلك لقدرته على تعزيز قدرة المدرسة في التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال امتلاكها لمقدرات جوهرية متمثلة في

التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، وإدارة التكنولوجيا، والقيادة الاستراتيجية، تمكنها من وجود قيادات ذوي رؤى مستقبلية، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة الجاذبية العاطفية للمدرسة الرسمية للغات، وتحسين بيئة العمل المدرسي، وتحسين أدائها المالي في إدارة ميزانيتها، ومن ثم تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتطوير المدارس الرسمية للغات، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المدارس الرسمية للغات وتعوّقها عن تعزيز سمعتها التنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:

١- مشكلات ترتبط بالرؤية والقيادة للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- قلة وعي واقتناع العاملين في المدرسة بأهمية التطوير الإداري وغياب الدافع لدى العاملين نحو التطوير الذاتي مع مقاومة العاملين بالمدرسة لفلسفة التغيير، وتضارب وجمود القرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل المدرسة مع وجود تناقض بين النظرية والتطبيق في مجالات الإدارة المدرسية، وغموض أدوار ومهام بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة. (أبو حسين، ٢٠٢٠، ١٨٦)

ب- جمود التشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات والتي تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بعضها، وضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، ومقاومة التغيير من البعض، هذا بالإضافة إلى ندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمديري هذه المدارس يحثهم على الإبداع في العمل. (خليل؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٣)

ج- قلة التدريبات المقدمة لمدير المدارس التجريبية الرسمية للغات، وتعدد جهات الإشراف على تلك المدارس مما يؤدي إلى تضارب الآراء بين تلك الجهات. (محمود؛ وآخرون، ٢٠١٦، ٢٠٧)

٢- مشكلات ترتبط بجودة الخدمات للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، وضعف نظم التقويم والامتحانات وتعدد مشكلاتها، غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا في تقديم الخدمات المدرسية، وغياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب، وضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة. (القصبي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٨٤)

ب- ضعف امتلاك معلمي المدارس الرسمية للغات للكثير من الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة فصولهم بجدارة وتميز، وتقدير الخدمات لكافة الطلاب في العملية التعليمية، وضعف ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج إعداد وتدريب وتأهيل وتنمية مهنية لمعلمي تلك المدارس بالإضافة إلى كونهم في حالة عدم نشاط واستعداد دائم للقيام بواجباتهم الوظيفية التي تركز على تقديم الخدمات للطلاب. (خليل؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٨٥)

ج- ضعف مستوى التوجيه الفني على المدارس الرسمية للغات في بعض المواد الدراسية ببعض المديريات التعليمية، وضعف توافر مركز تنمية مهنية متخصص للمعلمين بالمدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات في المديريات التعليمية، إضافة إلى عدم وجود ضوابط محددة وثابتة لاختيار المعلمين الأكفاء في مواد التخصص أو اللغة. (مدني، ٢٠١٨، ١٢١-١٢٢)

٣- مشكلات ترتبط بالجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- ضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة. (القصبي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٨٤)

ب- قلة امتلاك معلمي المدارس الرسمية للغات إلى كثير من الكفايات الاجتماعية والعاطفية التي تؤهلهم إلى قيادة فصولهم بجدارة وتميز، محدودية ممارسة الأنشطة في المدارس الرسمية للغات التي تساعد المعلمين على الاندماج الاجتماعي، ضعف أداء مدير المدارس الرسمية للغات في تطوير مهارات المعلمين من أجل بناء علاقات إيجابية وناجحة داخل المدارس. (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٨٨)

ج- ندرة وجود معلمات متخصصات في الأنشطة بمرحلة رياض الأطفال كالتربية الموسيقية والتربية الفنية والتربية الرياضية، صعوبة توافر معلمين في المرحلة الثانوية لبعض المواد الدراسية الرياضيات والكيمياء والفيزياء، ومحدودية توافر معلمين اللغة في بعض المدارس الرسمية للغات بنوعيتها. (مدني، ٢٠١٨، ١٢١-١٢٢)

٤- مشكلات ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- انفصال المدرسة عن حاجة المجتمع وضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقراً، وضعف التركيز على القضايا الأكثر احتياجاً لمعالجتها. (القصبي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٨٤)

ب- عدم تخصيص وقت من قبل المعلمين للمساهمة الحقيقية في الأنشطة المجتمعية. (خليل؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٩٤)

ج- قلة وجود خطط استراتيجية تؤسس للمشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي، المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات والتي من شأنها أن تعوق تأسيس المشاركة المجتمعية، ضعف اقتناع بعض القيادات التربوية لأهمية المشاركة المجتمعية.

د- قلة وجود كوادر متخصصة في المدارس الرسمية للغات تعي أهمية المشاركة المجتمعية، وافتقار تلك الكوادر إلى الكفايات التي تمكنهم من

إيجاد الشراكات المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، قلة وعي القيادات التربوية بمفهوم واستراتيجيات إقامة المشاركة المجتمعية، وقلة التحاقهم ببرامج تدريبية تقودهم إلى تأسيس مبادرات للمشاركة المجتمعية. (عامر، ٢٠٢١، ١٩٢، ١٩٤)

هـ- صعوبة الاتصال الفعال بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، وتجاهل المعلمين لمقترحات الطلاب وآرائهم مما يؤدي إلى فقدان الطلاب للقوة التربوية من المعلمين. (أبو حسين، ٢٠٢٠، ١٨٦)

٥- مشكلات ترتبط ببيئة العمل للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- كثرة الأعباء الإدارية والتنظيمية لمدير المدارس الرسمية للغات حيث يقوم بإدارة أربع مراحل تعليمية.

ب- قلة ارتباط النشاط الإشرافي باحتياجات المعلمين في المدارس الرسمية للغات. (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٨٨)

ج- زيادة الأعباء التدريسية على المعلمين يحول دون تحقيق التطوير الإداري.

د- ضعف جاهزية الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية وأداء الدور المناط بها ويرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المتاحة لنجاح إدارة المدرسة في أعمالها. (أبو حسين، ٢٠٢٠، ١٨٦)

هـ- انشغال المعلم بالاحتياجات المادية أكثر من الأمور المعنوية وذلك يرجع إلى إنه يتقاضى المعلم راتباً قد لا يكفي احتياجاته مما يجعله مثقل بالهموم وأعباء المعيشة. (خليل؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٨٥)

و- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس. (القصبي؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٨٤)

ز- ضعف توافر وسائل التكنولوجيا الحديثة كالسبورات الذكية وأجهزة الحاسوب بالفصول وقاعات رياض الأطفال، محدودة محتوى المكتبات المدرسية في اللغات وضعف استخدام التكنولوجيا بالمكتبات، ومحدودية

توافر حجرات لمصادر المعرفة، ومحدودية وجود خدمة الإنترنت متكاملة في بعض المدارس.

ح- نقص الإمكانيات المتاحة لتدريب معلمي المواد العلمية وعدم توافر إشراف أكاديمي على هذه التدريبات من قبل الجامعات والمراكز التدريبية البحثية. (مدني، ٢٠١٨، ١٢١-١٢٢)

٦- مشكلات ترتبط بالأداء المالي للمدارس الرسمية للغات في مصر:

أ- نقص في الموارد المالية والبشرية المدربة وقلة الكوادر المؤهلة لتطبيق معايير الجودة.

ب- ضعف التمويل وقلة مصادره حيث يعتمد التعليم قبل الجامعي بشكل كبير على المخصصات من الموازنة العامة للدولة والتي لا تكفي للوفاء بجميع متطلبات تطوير التعليم.

ج- إغفال إضافة أشكال دعم تحتاجها بعض الأسر في المناطق المهمشة والفقيرة لتوفير تكاليف المدرسة.

د- ارتفاع تكلفة تكنولوجيا التعليم الحديث حيث إن توفير أدوات المعرفة والتكنولوجية اللازمة للعملية التعليمية مثل الحاسب الآلي والأدوات الإلكترونية يحتاج إلى توفير موارد مالية كبيرة نتيجة لارتفاع التكلفة والأعداد الكبيرة المطلوبة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٤٤-١٤٥)

هـ- صعوبة الصرف المالي للمدارس الرسمية للغات. (محمود؛ وآخرون، ٢٠١٦، ٢٠٧)

و- ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدارس الرسمية للغات. (هيبه، ٢٠١٦، ٢٦٢)

وعلى صعيد المدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية فإنه يوجد بعض المشكلات التي تعوق تحقيق السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات حيث

أشارت نتائج دراسة (هيبه، ٢٠١٦، ٢٦٢-٢٦٣) إلى ضعف فهم بعض العاملين لفلسفة المدارس الرسمية للغات وأهدافها، نقص في عدد مدرسي بعض المواد الأساسية والأنشطة المختلفة، تدني حالة الملاعب الرياضية والمرافق الصحية والورش الخاصة بالمجالات العلمية، ضعف المستوى العلمي عند بعض المعلمين ما يؤثر بالسلب على العملية التعليمية، ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرار بخصوص المواد الدراسية، تقييد حرية المعلم بالخطوة الموضوعية من قبل الإدارة التعليمية مما يحد من قدرتهم على الابتكار والإبداع، زيادة الأعباء التدريسية للمعلمين مما يؤدي إلى إجهادهم ويؤثر على أدائهم، قلة حصول المعلمين على دورات تدريبية عالية المستوى على المناهج الحديثة متطورة، قلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ضعف الصلة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، عزوف بعض التلاميذ عن المشاركة في الأنشطة المدرسية.

كما أشارت نتائج دراسة (أبو راضي، ٢٠٢٢، ٦٨) إلى ضعف اهتمام المدارس الرسمية للغات بتطوير خدمات التوجيه والإرشاد التربوي والمهني لتنمية ثقافة ريادة الأعمال بها، وضعف اهتمام المدرسة بتقديم برامج تدريبية للمعلمين على كيفية اكتشاف الطلاب المبتكرين والموهوبين، بالإضافة إلى ضعف الشراكة بين المدارس الرسمية للغات ومؤسسات القطاع العام والخاص، وضعف إعداد المعلم وتدريبه على المناهج الجديدة، فضلا عن ضعف البنية التحتية في كثير من المدارس الرسمية للغات، وضعف وقصور دور المدارس الرسمية للغات في مواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة.

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى تبني مدخل المقدرات الجوهرية لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية.

- ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- "كيف يمكن تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؟"
- ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:
- (١) ما الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة؟
 - (٢) ما واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "نظرياً"؟
 - (٣) ما واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "ميدانياً"؟
 - (٤) ما الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية واستخلاص دور المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة، والوقوف على واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "نظرياً"، والكشف عن واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر المعلمين من خلال الدراسة الميدانية، والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

أهمية البحث والمستفيدون منه: تنبثق أهمية البحث الحالي مما يلي:

- يعد مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المدارس الرسمية للغات على تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتحقيق التميز في

أدائها وزيادة قدرتها على التفوق على المنافسين ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية.

- يعد تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات ثروة غير ملموسة للمدرسة ومؤشر عن نجاحها، وتعزيزها ينعكس على تحقيق رؤيتها وتحسين جودة خدماتها وبيئة عملها وأدائها المالي وكسب ولاء وثقة المستفيدين منها وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع.
- تعد المدارس الرسمية للغات إحدى صيغ التعليم التي تبرز حرص الدولة المصرية في التوسع في دراسة اللغات الأجنبية وفي استخدام الأساليب التكنولوجية لتطوير العملية التعليمية.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية وبخاصة في سياق المدارس الرسمية للغات على حد علم الباحثة.
- التوافق مع التوجهات الحكومية للدولة المصرية في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي تستهدف تحسين جودة النظام التعليمي وإتاحة التعليم للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفء وعادل ومستدام ومرن وأن يكون مرتكزا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنيا وتقنيا وتكنولوجيا، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- يقدم للمعنيين بالتربية والتعليم وإدارة المدارس الرسمية للغات إجراءات مقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحاظفة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** حيث يتناول هذا البحث المقدرات الجوهرية من حيث: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية)، وأيضا

- السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات من حيث: (الرؤية والقيادة، جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي).
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على الوقوف على واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، على عينة عشوائية من المعلمين بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية بلغت (٣٥٢) معلم.
 - **الحد الجغرافي:** اقتصر تطبيق الاستبانة على المدارس الرسمية للغات بنوعيتها بمحافظة القليوبية.
 - **الحد الزمني:** وتضمن زمن إجراء البحث، وزمن إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من (٢٠٢٥/٢/٢٧ م إلى ٢٠٢٣/٣/٢٧ م).

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي وذلك لوصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها (الوادي؛ الزعبي، ٢٠١١، ١٧٤)، وذلك لوصف وتحليل الأسس النظرية لكل من المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية واستخلاص العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس نظرياً، والوقوف على الواقع النظري للسمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "وثائقياً"، والكشف عن واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وهو ما تكشف عنه الدراسة الميدانية واستخلاص نتائجها، وذلك للتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

أداة البحث:

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة التي تم استخدامها لجمع البيانات من عينة من المعلمين بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية، وذلك من أجل التعرف على واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

مصطلحات البحث: يركز البحث الحالي على المصطلحات التالية:**١ - المقدرات الجوهرية: Core Capabilities**

يعرف قاموس بلاكويل الموسوعي للسلوك التنظيمي "المقدرات" بأنها تعبر عن الكفاءات والسمات الأساسية للمؤسسات والتي تمكنها من الاستفادة من مواردها، والاستجابة للتهديدات والفرص الخارجية بطرق لا تستطيع المؤسسات التي لا تمتلك هذه المقدرات الاستجابة لها وبالتالي تصبح مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. (Nicholson, 1998, 485)

وتعرف أيضا بأنها هي قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة على ممارسة مجموعة من المهارات ذات الصلة بنشاط ما. (Macmillan& Tampoe, 2000, 347)

والجوهرية تعني أن يكون للمؤسسة مقدرة أساسية ومميزة تمكنها من أن تتفوق على المؤسسات المنافسة وتجعلها قادرة على اقتناص الفرص المتاحة وبالتالي تكون لها الأولوية في فرض شروطها في قطاعات سوق العمل. (النعيمي، ٢٠٢١، ١٣١)

والمقدرات الجوهرية هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تمتلكها المؤسسات التعليمية وتتفوق بها عن غيرها، وتعد مفتاح قوتها، هذا بالإضافة إلى التسهيلات المادية والإدارية التي تمتلك هذه المؤسسات، والتي تؤدي في مجملها إلى أداء المهام بشكل أفضل. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٦)

والمقدرات الجوهرية هي مهارات وأنشطة خاصة بالمؤسسة ذات قيمة ملموسة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات النجاح ورضا المستفيدين بطريقة أكثر فعالية وأقل تكلفة من المؤسسات المنافسة. (Al & Al-Hindawy, 2023, 6) (Dulaimi)

والمقدرات الجوهرية هي قدرة المؤسسة على دمج مجموعة متنوعة من التقنيات والمهارات في تطوير الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة وهي أحد أهم أنشطة الإدارة العليا في المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها وأداء عملها بنجاح. (Meredith & Shafer, 2023, 31)

وبذلك تعرف المقدرات الجوهرية للمدارس الرسمية للغات إجرائياً بأنها "هي عبارة عن مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التكنولوجية والجهود القيادية القادرة على التأثير في جماعات العمل لإرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المنشودة، وذلك للاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتقديم خدمات تتسم بالجودة، ومن ثم بناء سمعة تنظيمية للمدارس الرسمية للغات فريدة بين نظرائها وذلك بالاعتماد على أربعة أبعاد هي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية).

٢- السمعة التنظيمية: Organizational Reputation

يعرف قاموس بلاكويل الموسوعي للسلوك التنظيمي "السمعة" بأنها هي تمثيل جماعي لإجراءات المؤسسة ونتائجها السابقة والتي تصف جاذبيتها بشكل عام للمستفيدين منها. (Nicholson, 1998, 478)

ويعرف المعجم الموحد لمصطلحات الحوكمة التربوية "التنظيم" بأنه الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والاستخدام الفعال للموارد البشرية وغير البشرية، ويوفر الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكل السلطة واتخاذ القرار وتنمية علاقات سليمة بين جميع العاملين. (Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization, 2020, 114)

ويقصد بالسمعة التنظيمية أنها التقدير الإجمالي أو الجاذبية الذي تتمتع بها المؤسسة في نظر المستفيدين منها. (Fombrun, 2018, 100)

وهي الممارسات الإدارية المطبقة لجودة الخدمة والمسؤولية الاجتماعية وجودة الأداء المالي والحوكمة وغيرها من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية وتقدير عام واحترام ومصداقية من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين". (البشيتي؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ١٠١)

بأنها المقدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بطريقة إبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل يحسن من أدائها ويخلق الميزة التنافسية والمصداقية من أجل بقائها واستمرارها وكسب رضا المجتمع وتفضيله، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذا الغرض. (هاها؛ المقدادي، ٢٠٢١، ٩١)

وتعرف سمعة المدرسة على أنها تقويم المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها لمدى استمرار اهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ويعتمد هذا التقويم على اتصالهم المباشر أو غير المباشر مع المدرسة. (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٤٥)

وتعرف السمعة التنظيمية إجرائياً بأنها مقدرة المدارس الرسمية للغات على تحقيق الجودة والموثوقية والجاذبية في نظر المستفيدين منها ورضاهم عن أداء المدرسة، وجودة الخدمات التي تقدمها، هذا فضلاً عن وجود قادة كفؤة لديها رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، وقادرة على استخدام الموارد المالية بشكل فعال وكفاء لتلبية متطلباتها البشرية والمادية، وتوفير بيئة إيجابية للعمل داخل المدرسة تهتم بالتنمية المهنية للمعلمين والتحفيز ورفاهية المعلمين، وتلتزم بتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع وتعزيز علاقتها مع المستفيدين.

الدراسات السابقة:

من خلال استقراء أدبيات البحث تبين أن هناك مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وسوف يتم تناولها وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: دراسات تناولت المقدرات الجوهرية.

المحور الثاني: دراسات تناولت السمعة التنظيمية.

المحور الثالث: دراسات تناولت المدارس الرسمية للغات.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المقدرات الجوهرية:

- ١- دراسة (بدوي ؛ عرندس ٢٠٢٤، ١٦٧-٢٣٠) بعنوان "رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية"، استهدفت هذه الدراسة تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية من خلال مدخل المقدرات الجوهرية، في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الوفاء بالرؤية المقترحة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد معوقات إدارية وتنظيمية وبشرية ومادية وتكنولوجية تقف حائلاً دون تحقيقها.
- ٢- دراسة (عطالله؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٧٩٩-٨٢١) وعنوانها "علاقة المقدرات الجوهرية بعملية التطوير التنظيمي لمنظمات التعليم ما قبل الجامعي دراسة مقارنة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة والتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية، والتعرف على مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد التطوير التنظيمي في كل من المدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية، والعلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي بالمدارس الحكومية التجريبية والخاصة بمحافظة الشرقية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت في وجود دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق الحكومية، الخاصة، التجريبية حول مدى توافر المقدرات الجوهرية بها، كما توصلت إلى أنه يوجد دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق حول مدى توافر التطوير التنظيمي، وكذلك يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي .

٣- دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢١، ١٩٥ - ٢٩١) وعنوانها " دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية في كلية التربية جامعة سوهاج، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة تدريس بالكلية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة معاً وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بناء المقدرات الجوهرية في الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء التدريس بالكلية حول أبعاد كلا من استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية في الكلية تعزى لمتغيرات "النوع، والمسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة"، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية وأبعادها المختلفة باعتبارها مصدراً مهماً للتميز إلى جانب دورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

٤- دراسة (Hamdan, et.al, 2020, 54-75) بعنوان "أثر اختيار الأهداف الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية على السلوك الإبداعي للمنظمات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اختيار الأهداف الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية على السلوك الإبداعي في محافظات

قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والسلوك الإبداعي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اختيار الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في اختيار الأهداف الاستراتيجية وكانت الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية تعزى لمتغير الجنس، كما لا تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المتوسطات لاختيار الأهداف الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تعزى لمتغير الفئة العمرية والمؤهل العلمي، كما لا تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي وفقاً لمتغير الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والتخصص.

٥- دراسة (Macassa Jr, et.al, 2019, 1458-1468) بعنوان "محددات المقدرات الجوهرية لقادة المدارس في إدارة المدارس الفلبينية في الخارج: دليل لأصحاب المصلحة ومالكي المدارس" يهدف هذا البحث إلى تقديم مصدر للأفكار الواقعية والمفيدة لأصحاب المصلحة والمستفيدين حول أهمية تحديد المقدرات الجوهرية لقادة المدارس للوفاء بمعايير التأهيل عند تعيين أو توظيف المسؤولين الإداريين في المدارس، ويهدف ذلك إلى مساعدتهم وإرشادهم في اختيار الأعضاء المناسبين والأكفاء من قادة المدارس الذين يتناسبون مع إدارة المدارس الفلبينية في الخارج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى أن المقدرات الجوهرية ضرورية لكبار المسؤولين في المدارس، وهي: قيادة الأفراد والتحالفات التجارية كمهارات أساسية، والإيجاز والالتزان كسمات مميزة تُظهر المقدرات الجوهرية المطلوبة لمديري المدارس، وتمكن قادة المدارس من قيادة التحول وتحسين المدارس. كما يؤثرون بفعالية على مجموعة متنوعة من نتائج المدارس، ويتطلب ذلك تعزيز القيادة لدى الآخرين ليتمكنوا من

القيام بدورهم في تحقيق رؤية المدرسة والمساهمة في مساعدة المؤسسات على صياغة الاستراتيجيات وربط السلوكيات برؤية ورسالة المدارس الفلسطينية في الخارج.

الحدود الثاني: الدراسات التي تناولت السمعة التنظيمية:

١- دراسة (Warta, et.al, 2024,633-646) بعنوان: "إدارة سمعة المدرسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتحقيق التميز" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية بناء سمعة المدرسة وتحليل أهمية التنفيذ المكثف لإدارة سمعة المدرسة. باستخدام نهج نوعي وأسلوب دراسة الحالة، وتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والملاحظات ودراسات التوثيق، وتوصل البحث في نتائجها إلى أن جميع المدارس الثانوية المرموقة والمشهورة وذات السمعة الطيبة في باندونغ لم تدمج السمعة رسمياً كمكون استراتيجي، كما يتضح من غياب الخطاب حول تنفيذ إدارة سمعة المدرسة في بيئاتها. حتى الآن، كانت إدارة السمعة طبيعية، وليست مبنية على خطط استراتيجية وتدابير تكتيكية لمواجهة الأزمات المحتملة التي قد تواجهها كل مؤسسة، وإن إدارة السمعة الفعالة أمر بالغ الأهمية لوجود المدارس الرائدة وتقديمها.

٢- دراسة (Akıllı, 2023, 147-163)، بعنوان "تطوير مقياس لدراسات بناء السمعة المؤسسية لمديرين المدارس" تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس يحدد آراء المعلمين حول جهود المسؤولين التربويين لبناء سمعة المدرسة في نطاق نماذج التعليم الحديثة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه للمسؤولين التربويين جهود في بناء سمعة المدرسة من خلال تحليل أصحاب المصلحة، وتحليل الاحتياجات، وتطوير الخطة الاستراتيجية، وإدارة التغيير.

٣- دراسة (عبد السلام؛ حسين، ٢٠٢٣، ١٦١ - ٣٥٣) بعنوان "تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية"

تهدف الدراسة إلى تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى ضعف تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية (المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري)، وأن نقابة المهن التعليمية في مصر تعاني من: عزوف نقابة المهن التعليمية في مصر عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ضعف أداء النقابة في تعزيز جودة الخدمات، قلة تطبيق النقابة للإبداع الإداري، قلة القوانين المنظمة للخدمات المهنية والاقتصادية التي يمكن أن تقدمها النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع.

٤- دراسة (مصطفى، ٢٠٢١، ١٥ - ١٨٣) بعنوان "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من السمعة التنظيمية والقيادة الريادية، واستكشاف الوضع الراهن للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر ودور الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بأسلوب السيناريو. حيث تم بناء مقياس للسمعة التنظيمية طبق على عينة من أولياء الأمور، كما تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء الإدارة المدرسية، للوقوف على آرائهم حول المقترحات التي يمكن من خلالها تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة في ضوء القيادة الريادية، وتوصل البحث في نتائجه إلى أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني العديد من جوانب القصور والتي أبرزها افتقاد معلمي هذه المرحلة لمهارات التدريس الحديثة، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور وضعف انتظام الطلاب، قصور الإدارة المدرسية في اغتنام فرص مشاركة الطلاب في المسابقات الرياضية، علاوة على ضعف دور الأنشطة الطلابية في

ترسيخ القيم الاجتماعية وغيرها من جوانب القصور والتي تعكس الصورة الذهنية السلبية الراسخة لدى أولياء الأمور.

٥- دراسة (هاها؛ المقدادي، ٢٠٢١، ٨٧-١١٦)، وعنوانها "درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة، ولأبعاد السمعة التنظيمية، وقياس العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال التعرف على دور (الإبداع، جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية) ببناء السمعة التنظيمية وأثره فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة في كافة المراحل، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

٦- دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٥-٢١٨) بعنوان: "سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لاستدامة المدرسة، ومتطلبات تحقيقها للمدرسة الثانوية الصناعية، والتعرف على سمعة المدرسة، وآليات إدارتها بالمدرسة الثانوية الصناعية بما يساعد على تحقيق استدامتها، والوقوف على أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis، وطُبقت استمارة

تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مجموعة من الخبراء التربويين، وتوصلت في نتائجها الى ضعف الموارد المالية بالمدرسة الثانوية الصناعية عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية لتلبية المدرسة لخدماتها، ووجود فجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة، قلة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين من مصانع وشركات مما يؤثر سلباً على إكساب الطلاب للمهارات العملية. ضعف المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية على الإبداع والابتكار.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت المدارس الرسمية للغات:

١- دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ١٩٥-٣٢٢) بعنوان: "الإشراف الأكاديمي للمدير ودوره في تحسين الكفايات الاجتماعية والعاطفية لدى المعلمين بالمدارس الرسمية للغات: دراسة تطبيقية على محافظة كفر الشيخ" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر الفكرية للإشراف الأكاديمي للمدير بالمؤسسات التعليمية في العالم المعاصر والتعرف على طبيعة الكفايات الاجتماعية والعاطفية لدى المعلمين بالمؤسسات التعليمية وإلقاء الضوء على واقع الكفايات الاجتماعية والعاطفية لدى المعلمين بالمدارس الرسمية للغات في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على الوكلاء والمعلمين بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة كفر الشيخ، وتوصلت في نتائجها الى قلة امتلاك معلمي المدارس الرسمية للغات إلى كثير من الكفايات الاجتماعية والعاطفية التي تؤهلهم إلى قيادة فصولهم بجدارة وتميز، إلى جانب العجز في عدد المعلمين بالمدارس الرسمية للغات خاصة في مواد اللغة الإنجليزية والعلوم، بالإضافة إلى ضعف أداء مدير المدارس الرسمية للغات في تطوير مهارات المعلمين من أجل بناء طاقات إيجابية وناجحة داخل المدارس.

٢- دراسة (أبو راضي، ٢٠٢٢، ١-٩٣) بعنوان: " تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المدارس الرسمية للغات في ضوء التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية للثورة الصناعية الرابعة، وكذلك الإطار المفاهيمي لثقافة ريادة الأعمال وتحليل واقع هذه الثقافة في المدارس الابتدائية الرسمية للغات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على معلمي المدارس الابتدائية الرسمية للغات بمحافظة القليوبية، وتوصلت في نتائجها الى ضعف واقع ثقافة ريادة الأعمال في المدارس الابتدائية الرسمية للغات بمحافظة القليوبية وتعدد وتنوع معوقات نشر هذه الثقافة، وضعف الشراكة بين المدارس الرسمية للغات ومؤسسات القطاع العام والخاص، وضعف الخدمات التوعوية والتثقيفية التي تقدمها المدارس الابتدائية الرسمية للغات لتنمية ثقافة ريادة الأعمال.

٣- دراسة (عامر، ٢٠٢١، ١٥٩-٢٠٥) بعنوان: " تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: الممارسات، المعوقات، سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات الإدارة الذاتية لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس قويسنا الرسمية للغات، والتعرف على معوقات الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على مديري مدارس التعليم الأساسي والوكلاء ودرجة معلم كبير وخبير، وتوصلت في نتائجها الى هناك معوقات تعترض دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية منها الصلاحيات المفوض بها مدير المدرسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية ما زالت محدودة وفي أضيق نطاق لها وهذا يحد من قدراته في إيجاد صلات مع مؤسسات المجتمع المحلي ويضعف صلاحياته في توثيق الروابط المجتمعية في المحيط الذي

يعمل به، بالإضافة إلى أن مركزية القرارات أيضا تجعل مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية يحجمون عن مبدأ المشاركة المجتمعية نتيجة قلة تفويض الصلاحيات الممنوحة لهم.

٤- دراسة (أبو حسين، ٢٠٢٠) بعنوان: "تطوير إدارة المدارس الرسمية للغات بالمناطق الأكثر احتياجًا في ضوء خبرات بعض الدول دراسة انثوجرافية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للتطوير الإداري لمديري المدارس، والتعرف على واقع المناطق الأكثر احتياجًا، وعرض واقع منظومة إدارة المدارس الرسمية للغات في جمهورية مصر العربية على وجه العموم وبالمناطق الأكثر احتياجًا مثل محافظة جنوب سيناء، وأسوان، ومطروح، وشمال سيناء على وجه الخصوص، ثم بعد ذلك الوقوف على تجارب بعض الدول في مجال تطوير إدارة المدارس الرسمية للغات، واعتمدت الدراسة على استخدام كلا من المنهج الوصفي والمنهج الانثوجرافي، وتوصلت في نتائجها إلى عدد من النواحي السلبية التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري المنشود؛ ومنها قلة وعي واقتناع العاملين في المدرسة بأهمية التطوير الإداري وغياب الدافع لدى العاملين نحو التطوير الذاتي مع مقاومة العاملين بالمدرسة لفلسفة التغيير.

٥- دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٠٣ - ١٣٠) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتطوير المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات في ضوء معايير الاعتماد التربوي" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز معايير الاعتماد التربوي في مصر وإلقاء الضوء على الوضع الراهن للمدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوظيف المنهج النقدي، وتوصلت في نتائجها إلى عدد من نقاط الضعف منها محدودية الكفاية المهنية لبعض معلمات رياض الأطفال بالمدارس الرسمية للغات، عدم وجود ضوابط محددة وثابتة لاختيار المعلمين الأكفاء في مواد

التخصص أو اللغة، صعوبة توافر معلمين في المرحلة الثانوية لبعض المواد الدراسية كالرياضيات والكيمياء والفيزياء، وضعف توافر وسائل التكنولوجيا الحديثة كالسبورات الذكية وأجهزة الكمبيوتر بالفصول وقاعات رياض الأطفال، محدودية توافر حجرات لمصادر المعرفة.

٦- دراسة (أبو النور، ٢٠١٧، ٢١٥-٢٧٩) بعنوان: "متطلبات تطبيق ستة سجا بالمدارس الرسمية للغات بمصر: دراسة ميدانية بمحافظة الجيزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة في تطبيق ستة سجا والتعرف على الإطار الفلسفي والتنظيمي للمدارس الرسمية للغات بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وطبقت استبانة على عينة من مدير المدارس وأحد وكلاء المرحلة الثانوية العامة، وتوصلت في نتائجها إلى وجود مجموعة من المعوقات منها مقاومة البعض للتغيير والتمسك بالأساليب التقليدية في العمل، ضعف البنية التحتية اللازمة للتطبيق، قلة وعي الإدارة بمفهوم ومبادئ وأهمية تطبيق ستة سيجا.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في إنه قد تباينت البحوث والدراسات السابقة في نقاط الاتفاق والاختلاف مع البحث الحالي وقد انتقلت البحوث والدراسات السابقة مع البحث الحالي في أهمية دراسة مدخل مقدرات الجوهرية ودراسة السمعة التنظيمية، واستفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في صياغة ومعالجة مشكلة البحث، ودراسة الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية والتعرف على أبعاد السمعة التنظيمية، وفي دراسة الواقع النظري للسمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وفي تصميم أداة البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفي بناء الإجراءات المقترحة

لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، بينما اختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في الرابط بين متغيري المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات كما أن البحث الحالي اختلف عن البحوث والدراسات السابقة في دراسة أبعاد المقدرات الجوهرية المتمثلة في (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية والقيادة، جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي) للمدارس الرسمية للغات، وبذلك اختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في هدف البحث وفي الربط بين متغيري الدراسة (المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية)، وفي بيئة التطبيق (المدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية)، وفي المعالجة النظرية والميدانية، وفي وضع الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

خطوات السير في البحث، للإجابة على أسئلة البحث فإنه سار وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلة وأسئلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث، وأداة البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطوات البحث.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري ويدور حول الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة.
- **الخطوة الثالثة:** واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "نظرياً".
- **الخطوة الرابعة:** واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر عينة البحث "ميدانياً".

- **الخطوة الخامسة:** النتائج والإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحاظفة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

يتناول الإطار النظري للبحث الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية في المدارس المعاصرة، وكذلك الأسس النظرية للسمعة التنظيمية في المدارس المعاصرة، واستخلاص دور المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية في المدارس المعاصرة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية في المدارس المعاصرة من حيث: نشأة المقدرات الجوهرية ومفهومها وخصائصها وأهدافها وأهميتها وأبعاد المقدرات الجوهرية بالمدارس، ويتم تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

١- نشأة وتطور مفهوم المقدرات الجوهرية:

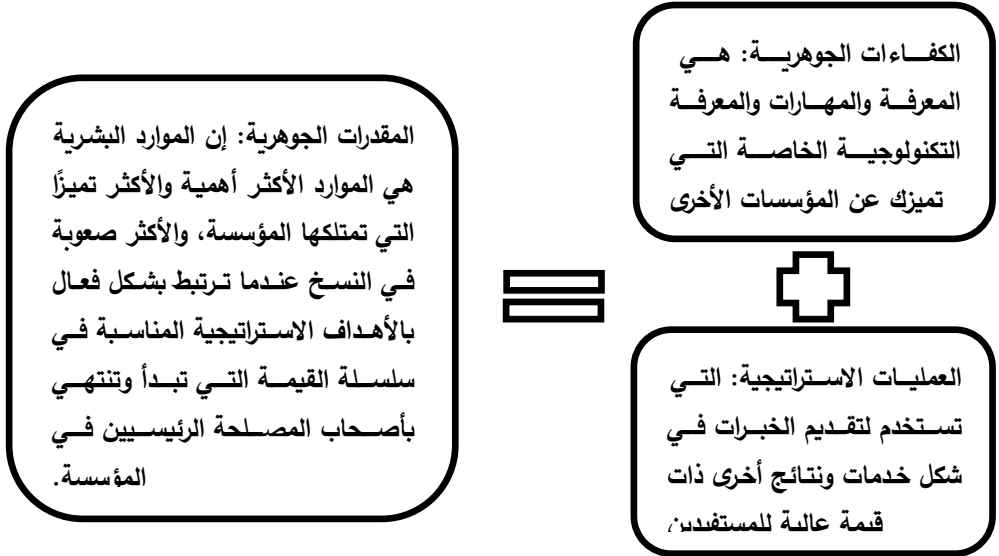
ارتبط ظهور مفهوم المقدرات الجوهرية بالنهج القائم على الموارد، حيث تم تصنيف الموارد في المؤسسة إلى موارد مالية ومادية وبشرية وتنظيمية وتكنولوجية، ومع ذلك لا يمكن للموارد نفسها أن تصبح ميزة تنافسية ما لم يتم تنظيمها في شكل مقدرات جوهرية، وترتبط المقدرات الجوهرية أيضاً بالموارد غير الملموسة بما في ذلك حقوق الملكية والعلامات التجارية والسمعة التنظيمية للمؤسسة. Chew, (et.al, 2008, 205)

ويعد مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فبداية ظهور المقدرات الجوهرية بظهور مصطلح الكفاءات الجوهرية وهي عبارة عن مجموعة من المهارات والتقنيات التي يصعب أو يستحيل مطابقتها، وقد اكتسب هذا المفهوم شعبية كبيرة في منتصف التسعينات من خلال كتاب هامل وبراهلاد Hamel and Prahalad (١٩٩٠)، حيث ركز الباحثان

أفكارهم على مفهوم الكفاءات الجوهرية من خلال كتابهم المتميز "التنافس من أجل المستقبل". (Gupta, 2013, 5)

ولقد حدد هامل وبراهلاد في المقالة التي تم نشرها في مجلة هارفرد للإدارة والتي كانت بعنوان "The core competence of the corporation"، ثلاث عناصر رئيسية تحدد مفهوم الكفاءات الجوهرية وهي: توفر الكفاءات الجوهرية للوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، أن تساهم الكفاءات الجوهرية بشكل كبير في الفوائد التي يتوقعها المستفيدين من المنتجات والخدمات، وأن يكون من الصعب على المنافسين تقليد هذه الكفاءات الجوهرية. (Prahalad & Hamel, 1990, 7)

ومع تطور التفكير في الفكر الاستراتيجي، بدأ المخططون الاستراتيجيون في استخدام مصطلحي الكفاءة الجوهرية والمقدرة الجوهرية على نحو متبادل إلى حد كبير، ولكن جورج ستالك وفيليب إيفانز ولورانس شولمان، في عدد مارس/أبريل ١٩٩٢ من مجلة هارفرد بيزنس ريفيو، اتخذوا موقفاً مختلفاً: حيث أشاروا إلى أنه تمثل الكفاءات والمقدّرات بعدين مختلفين ولكن متكاملين لنموذج ناشئ، حيث ترتبط الكفاءات بالمهارات والمعرفة والخبرة التكنولوجية التي تمنح ميزة خاصة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، والتي تشكل بالاقتران مع العمليات الاستراتيجية التي تربط السلسلة معاً، وهي بذلك تكون المقدّرات الجوهرية، وهو ما يعبر عنه الشكل التالي: (Long&Vickers-Koch, 1995, 11)



شكل رقم (١) يوضح مفهوم المقدرات الجوهرية

المصدر: (Long&Vickers-Koch, 1995, 12)

ويتضح مما سبق إنه بالرغم من أن بعض الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي المقدرات الجوهرية والكفاءات الجوهرية، واعتبروا أنهم مرادفين لبعضهم البعض، إلا إنه بتتبع تطور مفهوم المقدرات الجوهرية يتضح أنه نشأ نتيجة لظهور مفهوم الكفاءات الجوهرية الذي يعبر عن التكامل بين المعرفة المتخصصة، والمهارات، والمعرفة التكنولوجية التي تميز المؤسسة عن نظرائها المنافسين، وإنه إذا تمكنت المؤسسة من تطوير عمليات استراتيجية لاستغلال تلك الكفاءات الجوهرية لتقديم خدمات ذات قيمة جذابة وتلبي احتياجات المستفيدين، فإن هذه المقدرّة تُسمى "المقدرات الجوهرية". وبذلك، تعتبر المقدرات الجوهرية هي المورد والقدرة الأكثر أهمية وتميزاً التي تمتلكها المؤسسة، والتي تحول الكفاءات الجوهرية بفعالية إلى منتجات/خدمات وأعمال جوهرية، وبذلك يعبر عن المقدرات الجوهرية بأنها مجموع (الكفاءات الجوهرية + العمليات الاستراتيجية).

واستناداً إلى نشأة وتطور مفهوم المقدرات الجوهرية، يمكن عرض مفهوم

المقدرات الجوهرية على النحو التالي:

يتركز مفهوم المقدرات الجوهرية حول المقدرات النادرة عالية مستوى، التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بها وتقتصر إليها المؤسسات المنافسة فضلا مما يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص الكبرى المتاحة في السوق. (النعيمي، ٢٠٢١، ١٢٨)

فالمقدرات الجوهرية هي قدرة المؤسسة على استخدام كفاءاتها الجوهرية بفعالية، وتتطلب تبني عمليات وأساليب استراتيجية، وتطوير إدارة تكنولوجية تمكن المؤسسة من تطوير الخدمات الأساسية لتلبية الاحتياجات الكامنة للمستفيدين، وخلق الأعمال الأساسية، ومن ثم تسهم المقدره الجوهرية في تحقيق قيمة كبيرة للمستفيدين وفوائد هائلة للمؤسسة. (Yang, 2013, 176)

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها قدرة فريدة تكتسبها المؤسسة على مدى فترة زمنية، في شكل موارد أو رأس مال بشري متميز أو معرفة فنية أو تقديم خدمة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل في الجودة، أو التصميم أو الإنتاج أو توزيع المنتجات والخدمات أو في تكلفة الخدمات، وينظر إليها على أنها قيمة مضافة نسبية من قبل المستفيدين المحتملين. (Gupta, 2013, 5)

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها هي مجموعة الموارد البشرية والتنظيمية والمادية التي تمتلكها المؤسسة وتعمل على كسب ثقة المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات. (أحمد، ٢٠١٧، ٤٠٧)

كما تعرف بأنها مجموعة الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تتصف بكونها ذات قيمة نادرة وصعبة التقليد، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية. (توحي، ٢٠١٩، ٢٢٦)

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها مزيج من عمليات التعلم واستكشاف المعرفة الضمنية والصريحة التي تتحول مع الاستخدام المستمر إلى توليد المقدره الجوهرية التي تمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (المعاضدي، الجبوري، ٢٠٢١، ٢٤٨)

وهي عبارة عن مجموعة من المهارات التي يمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة، وأساليب التعلم التي تعتمدها المؤسسة، والإمكانيات التسويقية، وما تمتلكه المؤسسة من مرونة استراتيجية في تقديم خدماتها بما يحقق لها ميزة تنافسية تساعد على التكيف مع البيئة المحيطة بها. (كولي؛ كوجر، ٢٠٢٠، ٥٠٢)

وهي قدرة المؤسسة على تحديد قدراتها الأساسية سواء كانت بشرية أو فنية وتطويرها بشكل أفضل بما يخدم مصلحة المؤسسة، ويمنحها القدرة على التكيف والمناورة وخلق القيمة المميزة بها مع وجود هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة ومرونة ومشاركة في اتخاذ القرارات. (Hamdan, et.al, 2020, 59)

والمقددرات الجوهرية هي مزيد من التقنيات والعمليات والموارد والمعرفة في قدرة تنظيمية فريدة تمنح ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. (Macmillan& Tampoe, 2000, 347)

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها مجموعة من الموارد والعمليات والمهارات والمعرفة التي تحدد القيمة المقترحة للمؤسسة لعملائها المستفيدين منها. (Auster, et.al, 2005, 43)

كما تعرف المقدرات الجوهرية بأنها قدرات وموارد ومهارات المؤسسة التي يمكن من خلالها الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها لتحقيق التفوق على المنافسين على المدى البعيد. (العزاوي؛ الطائي، ٢٠١٤، ١٦٥)

ويتضح من عرض المفاهيم السابقة للمقدرات الجوهرية أن هذه المفاهيم ركزت بشكل أساسي على أن المقدرات الجوهرية هي مزيج من عمليات التعلم والموارد والقدرات المولدة للربح والتي تعد أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستقبلية وقيمة للمستفيدين والمؤسسة ككل لتقديم.

وبذلك يتضح أن المقدرات الجوهرية للمدارس الرسمية للغات تعبر عن قدرة المدرسة على استثمار معارفها ومهاراتها ومواردها التكنولوجية والبشرية وقدرتها على إدارة هذه الموارد باستخدام أساليب استراتيجية كالقيادة الاستراتيجية في إدارة

المدرسة، وذلك للاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتقديم خدمات تتسم بالجودة، ومن ثم بناء سمعة تنظيمية فريدة بين نظرائها.

٢- خصائص المقدرات الجوهرية:

تتبنى المؤسسات عددًا من المقدرات الجوهرية التي يتم من خلالها مواجهة التحديات البيئية المستقبلية، وتتضمن هذه المقدرات العمليات والمهارات والموارد الخاصة بالمؤسسة، والتي يجب بناؤها من خلال عمليات التعلم، وهذه المقدرات الجوهرية لا يمكن شرائها بسهولة، كما إنه لا يمكن تقليدها في بيئات أخرى، ولا يمكن تكرارها من قبل المنافسين، ومن خلال هذه الخصائص المميزة للمقدرات الجوهرية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها. Heijden, 2001, (14)

فالمقدرات الجوهرية تمتلك خصائص تجعلها موردًا استراتيجيًا مهمًا، ومصدرًا فريدًا لتمييز المؤسسة يصعب تقليدها، وقاعدة تستند عليها الميزة التنافسية وفق النظرية المبنية على الموارد، فهي وسيلة أساسية لضمان البقاء للمؤسسة على المدى القصير والطويل، وأساس رؤية المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية وتنفيذ أهدافها، وتطوير خدماتها. (النشمي؛ هبه، ٢٠٢٠، ٣٥)، ووفق النظرية القائمة على الموارد تتسم المقدرات الجوهرية للمؤسسة بعدد من الخصائص لكي يتم عدها ميزة تنافسية ومن أهمها: (الربيعاوي؛ وآخرون، ٢٠١٥، ٥٧٣ - ٥٧٤)

- الموارد المنقاة: تمثل الموارد التي تستطيع المؤسسة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق.
- القوة الرئيسية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدرتهم الجوهرية ونوعية خدماتهم.
- المقدرات المبدعة للمؤسسة: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.

- قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.
 - صعوبة الإحلال والاستعادة: يصعب استبدال شيء بديلا عن منتجات المؤسسة.
 - التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المؤسسة.
 - صعوبة التقليد: أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المؤسسة.
- وأشارت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة، إلى وجود أربع خصائص أساسية تتسم بها المقدرات الجوهرية، وتتمثل أهم خصائص المقدرات الجوهرية فيما يلي:
- (Andreu & Ciborra, (Fitzroy, et.al, 2012, 217-218)
1996, 112)
- **القيمة:** أي تستغل الفرص وتحدد التهديدات في بيئة المؤسسة، بما يساهم في تلبية احتياجات المستفيدين بشكل يسمح بخفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
 - **الندرة:** أي أن عدد المؤسسات التي تمتلك مقدرة معينة أقل من العدد المطلوب لتوليد المنافسة الكاملة في المؤسسات.
 - **صعوبة التقليد:** فهي غير قابلة للتقليد بشكل كامل، حيث تختلف القدرات والموارد من حيث مدى قدرة المنافسين على تقليدها فمن الصعب تقليد مورد مثل الموقع الإلكتروني والعلامة التجارية فلا يستطيع المنافسون بسهولة أن يكرروا الميزة التي تتدفق إلى المؤسسة من اسم علامتها التجارية.

■ التراكمية والاستمرارية: متراكمة وبدون طرق بديلة لتحقيق نفس النتائج

حيث إنه كلما زادت صعوبة تقليد القدرة كلما طالقت فترة بقائها كما أن المؤسسة ينبغي أن تسعى إلى اكتساب القدرات التي تساعدها على استمراريتها مثل هذه القدرات تعتمد بشكل متزايد على امتلاك المعرفة المتميزة كما تتأثر استدامة القدرة بمعدل التغير البيئي.

كما أن المقدرات الجوهرية تتميز بعدد من الخصائص التي تتمثل في إنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تملكها المؤسسات، وهي تمكن مؤسسي يعتمد على تنمية الموارد البشرية والموارد المالية لإحداث تطوير تنظيمي، كما إنها موارد متراكمة وعناصر قوة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات، وهي مقومات استراتيجية بشرية وبنوية يملكها تحسين وتطوير في أداء المؤسسات. (بدوي؛ عرندس، ٢٠٢٤، ١٧٩)، هذا فضلا عن اتسامها بعدد من الخصائص منها:

- تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في الأداء.
- التوجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا المستفيدين.
- ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيميين وبالخبرة المتراكمة.
- تعد من الاهتمامات الاستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة العليا.
- تمثل صيغ الربط الواعي بين المهارات والمعارف والتقنيات المتقدمة والموارد البشرية النادرة. (الجنابي، ٢٠١٧، ٣١٥)
- التميز فهي ضرورية لبقاء المؤسسات على المدى القصير والطويل.
- غير مرئية للمنافسين ومن الصعب تقليدها، وفريدة من نوعها للمؤسسة ونتاجة من مزيج من المهارات والموارد والعمليات.
- الاستدامة حيث يمكن للمؤسسة المحافظة عليها بمرور الوقت.

■ أساسية لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأساسية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتحقيق منافع مالية للمؤسسة. .
(Macmillan& Tampoe, 2000, 121)

وبذلك فإن المقدرات الجوهرية تتسم بعدد من الخصائص التي تجعلها مورداً استراتيجياً مهماً للمدارس الرسمية للغات، وتتضمن هذه المقدرات العمليات الاستراتيجية والمهارات والمعارف والموارد البشرية والكوادر المؤهلة من معلمين وقيادات فعالة وموارد مادية وتكنولوجية بالمؤسسة، والتي تمكنها من تحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل يكسبها ميزة تنافسية، وتتمثل أهم هذه الخصائص في أنها مقدرات قيمة ونادرة وصعبة التقليد من قبل المنافسين توجه نحو تحقيق جودة خدمات المدرسة وتلبي احتياجات المستفيدين، وتزيد من كفاءتها الداخلية وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.

٣- أهداف المقدرات الجوهرية:

للمقدرات الجوهرية تأثير مباشر ومهم على نجاح المؤسسة، فهذه المقدرات الجوهرية تهدف بشكل أساسي إلى تحسين المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وتحسين سرعة تقديم الخدمات، والميزة التنافسية. (Moynihan, 2010, 151)، ومن ثم تهدف المقدرات الجوهرية إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات، ومنها:
(Yang, 2013, 177-178)

- **قوة النمو:** وهي تشمل أداء الأعمال بشكل يؤدي إلى نمو المؤسسة، كدخول أسواق جديدة، تقديم خدمات جديدة، تحسين الأداء المالي، ولقاء المستفيدين.
- **تحقيق القدرة التنافسية الأساسية:** وذلك بوجود نظام للإدارة، أو إجراءات الاستراتيجية، قادرة على تنفيذ مبادرات تحقق القدرة التنافسية للمؤسسة، مثل تقديم (خدمة للمستفيدين عالية الجودة، خدمات مبتكرة، استراتيجيات تطوير الأعمال).

- **معرفة الدوافع:** وذلك بتحديد الأهداف وتنفيذها بفعالية لتحقيق المزايا التنافسية، وتتمثل الدوافع في "تنفيذ نظام تكنولوجيا المعلومات"، تطوير منصة البحث والتطوير"، "الاستحواذ على متطلبات المستفيدين"، "إدارة علاقات العملاء"، "إدارة الجودة الشاملة". هذه الدوافع هي القدرات الجوهرية.
- **استثمار المجال الأساسي:** المجال الأساسي هو المورد الضروري للمؤسسة، وهناك العديد من المكونات الحاسمة للمجال الأساسي، والتي تتمثل في "البيئة المبتكرة"، "الاستثمار في البحث والتطوير"، "التنفيذ الناجح لنظام إدارة المعرفة"، "فريق إدارة متميز"، "إدارة الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً"، "ثقافة تنظيمية جيدة"، هذه هي الموارد الرئيسية، ومعظمها موارد قيمة ونادرة وفريدة من نوعها ولا يمكن استبدالها.

كما تهدف المقدرات الجوهرية في تعزيز قدرة مديري المدارس على تحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة، وذلك من خلال توفر عدد من المقدرات الجوهرية للمديرين وللمدرسة، والتي تتمثل في: (Macassa Jr, et.al, 2019,1461)

- **التوجه الاستراتيجي:** هو قدرة القائد على ربط الرؤى والمفاهيم بعيدة المدى بالعمل اليومي، والقدرة على التفكير المفاهيمي ورؤية الصورة الكبيرة للمدرسة.
- **تأثير المستفيدين:** مقدرة مدير المدرسة على أن يدرك تأثير وأهمية المستفيدين في كل أنشطة المدرسة، وأن جوهر خدمة المستفيدين الجيدة هو تكوين علاقة مع المستفيدين، يشعر المستفيد فيها بالولاء للمدرسة.
- **معرفة السوق:** ويمكن لمديري المدارس الذين يتفوقون في فهم سوق مدرستهم اتخاذ قرارات استراتيجية حول أحدث التطورات في التعليم وكيفية تقديم خدمات بناء على تفضيلات المستفيدين المستهدفين.

- **التوجه التجاري:** المعروف أيضا باسم الوعي التجاري هو فهم ما تحتاج المدرسة إلى القيام به لتحقيق الربح والنجاح وخدمة المستفيدين بشكل جيد.
- **التوجه نحو النتائج:** إن إنشاء ثقافة موجهة نحو النتائج للمدرسة يبدأ بتحديد النتائج التي تريد المدرسة تحقيقها؛ ثم توفير الأشخاص القادرين والمتحمسين للوصول إلى تلك النتائج لتحقيق النتيجة المرجوة بنجاح.
- **قيادة التغيير وتطوير القيادة:** هما مهمتان لاستمرار نجاح المدرسة حيث يجب على قادة المدرسة فهم ثقافة التغيير ومشاركة أدوات القيادة للتغيير والاستراتيجيات والممارسات المبتكرة التي يمكن للموظفين تبنيها، وذلك لقيادة التغيير والابتكار بنجاح ومواكبة بيئة الأعمال السريعة.
- **التعاون والتأثير:** من خلال الإقناع والثقة بدلا من السلطة الرسمية، وترتبط قدرة قائد المدرسة على العمل مع الأقران والشركاء والتأثير بشكل إيجابي على أداء الأعمال.
- **تطوير الأشخاص والمدرسة:** لنجاح المدرسة يجب أن يكون مديري المدارس أكفاء ويمتلكون المهارات اللازمة لتحديد ودعم تطوير وتعزيز مواهب وخبرات موظفيهم، ويتضمن ذلك توفير التدريب والفرص المهنية المتقدمة للمعلمين وتقديم الدعم والتوجيه بشأن تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.
- **تطوير الفريق:** يرتبط بامتلاك قادة المدارس الكفاءات والقيم الشخصية في التعامل مع قيادة الفريق، وتعد قيادة الفريق أمراً محورياً للقائد لتحليل أفضل نهج مناسب بناء على المعلومات المقدمة للتوصل إلى قرار ذكي.

وبذلك يتضح أن المقدرات الجوهرية تهدف إلى استثمار مواردها البشرية والتكنولوجية والمعرفية، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الرسمية للغات، كما تهدف إلى تحسين الأداء المالي للمدرسة، وزيادة ولاء المستفيدين لها، ومن ثم تحسين أداء المدارس الرسمية للغات وتحقيق القدرة التنافسية لها وتعزيز سمعتها.

٤- أهمية المقدرات الجوهرية:

يتضح أهمية تطبيق مدخل المقدرات الجوهرية للمؤسسات في أن امتلاك المؤسسات للمقدرات الجوهرية يجعلها قادرة على الدخول في سباق المنافسة بقوة ويحقق أهدافها التنموية، وإن مثل هذه المقدرات الجوهرية التي تتصف بكونها متميزة ومتفردة ونادرة، غالباً ما تكون صعبة التقليد وتحتاج إلى زمن طويل وجهود مضنية ومتعددة لغرض تطويرها أو امتلاكها من قبل المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة هذه المقدرات: (المهارات والخبرات والاتصال والمعلومات والتكنولوجيا والجودة و التسويق، فضلاً عن العديد من القواعد والإجراءات التي تحقق لبعض المؤسسات إمكانيات كالرقابة وكفاءة عمليات الإنتاج ذات التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين). (النعمي، ٢٠٢١، ١٣١)

كما أن المقدرات الجوهرية تسهم في بناء مؤسسة متعلمة، يمكنها إنجاز أعمالها بتميز وتفرد وبشكل مختلف عن منافسيها، كما تسعى المقدرات الجوهرية لتعزيز قدرة المؤسسات على التفوق والتقدم على المدى البعيد. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٩)

كما أن المقدرات الجوهرية من المقومات الرئيسية لنجاح المؤسسات التعليمية، من خلال ما توفره من تعاون واضح بين فرق العمل الجماعي، وسيطرة روح الفريق على روح الفردية، وتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لإنجاز مهامهم، وممارسة قيادة استراتيجية تحقق لها فرصة قوية للبقاء والمنافسة، وتحقيق مستويات النجاح المطلوبة، والإسهام في تحديد توجهاتها ورؤيتها المستقبلية، وتشجيع العمل التعاوني الجماعي، وتهيئتها للاستجابة السريعة لأي تغييرات، وتنمية ورعاية

منسوبيها باعتبارهم أهم مردوداتها، وتدبير وإدارة مواردها البشرية، وزيادة وترقية رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات العامة استنادا للمعايير المتفق عليها، وبناء ثقافة تنظيمية رائدة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق الأهداف المنشودة، هذا إلى جانب ما توفره من مستويات التمكين للعاملين فيها، وتقليل قيود وضوابط أداء العامل، وتشجيعهم على العمل الذاتي. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ١٩٩)

كما تبرز أهمية المقدرات الجوهرية للمؤسسات التعليمية في تحقيقها للعديد من المزايا التي تعود بالنفع عليها، ومنها:

- معرفة الأعمال التنافسية التي تؤثر في المنتجات والخدمات والتكنولوجيا والربحية وإضافة القيمة للمؤسسة.
- التوجه نحو المستفيدين والاهتمام بهم وكيفية زيادة ولائهم.
- التواصل الفعال وتقديم المعلومات باستمرار وقناعة.
- النزاهة في كل ممارسات العمل الإداري والإخلاص فيها.
- النظر إلى المشكلات بمنظور نظمي، وفهم العلاقات البينية ما بين المكونات الفرعية للمؤسسة ككل. (العنزي؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٧٧)
- إنشاء نظام الكتروني فعال يسهل العمل الرسمي.
- توفير الموارد البشرية اللازمة لتحسين كافة عملياتها الخدمية.
- اكتساب سمعة وشهرة جديدة بين المستفيدين والمجتمع.
- تخصيص الأموال اللازمة لتحسين عملياتها وزيادة القيمة الملموسة للخدمات التي تقدمها.
- امتلاك المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المؤسسة عملها بكفاءة.

(Hamdan, et.al, 2020, 67)

وبذلك يتضح أهمية مدخل المقدرات الجوهرية في تحقيق العديد من المزايا للمدارس الرسمية للغات، والتي تتمثل في: تزويد المعلمين والعاملين بالمعارف

والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم، وإدارة واستثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بفاعلية لتحقيق أهداف المدرسة، والتوجه نحو المستفيدين والاهتمام بهم وزيادة ولائهم من خلال توفير خدمات تتوافق مع احتياجاتهم، وممارسة قيادة استراتيجية تحقق للمدارس فرصة قوية للنمو والاستمرارية والمنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمدارس من خلال الكفاءة والجودة والتميز والإبداع.

٥- أبعاد المقدرات الجوهرية:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية، ونبع ذلك نتيجة لاختلاف رؤى الباحثين وطبيعة المؤسسات التي تمت دراستها، وبذلك تم تناول الأبعاد في الدراسات السابقة من عدة زوايا مختلفة، وبالرغم من اختلاف توجهات الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد المقدرات الجوهرية، إلا أنه يوجد عدد من الأبعاد التي حظت على اتفاق بين الكتاب الباحثين وتعتبر قاسماً مشتركاً في معظم الدراسات، وهي: (التعلم التنظيمي، الإدارة التكنولوجية، رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) وبذلك تبنى البحث الحالي هذه الأبعاد نظراً لتوافقها مع موضوع البحث والذي يتناول السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات، وعلى ذلك يمكن عرض هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ- التعلم التنظيمي: **Organizational learning**

يشير التعلم التنظيمي إلى التغير المستمر في سلوك العاملين الناتج عن الخبرة ويمثل العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات والخبرات. Kawan, (2017, 530)

ويقصد بالتعلم التنظيمي امتلاك المعرفة والقدرات الحالية. (Hamdan, et.al, 2020, 59)

وهو العملية التي تطور من خلالها المؤسسة المعرفة والرؤى الجديدة من الخبرات المشتركة للأشخاص في المؤسسة بما ينعكس على تحسين قدراتها،

وتشمل اكتساب المعرفة وتفسيرها لاستخدامها في المؤسسة والحصول على معارف جديدة. (عاصي؛ اللامي، ٢٠٢٢، ١١)

وهو عملية مستمرة لدمج المعرفة وتفسيرها بشكل جماعي مما يعزز من قدرة المدرسة الجماعية على فهم التغيير الداخلي والخارجي والاستجابة له. Kools & (Stoll, 2016, 5)

والتعلم التنظيمي هو عمليات وأنشطة منظمة يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات والتجارب بين جميع العاملين في المدرسة، وتنظيم المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب للاستفادة منها في حل المشكلات وإحداث التغيير والتطوير الإيجابي، بما يسهم في عملية تعلم وتنمية مهنية مستمرة، في بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي وفق رؤية مشتركة وأهداف واضحة ومحددة. (العسيري، ٢٠١٩، ١٠٧)، ويتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية: (جبلاق؛ أبودان، ٢٠١٧، ٢٢٠)

- تدفق المعلومات والمعرفة ببسر وسهولة إلى جميع مستويات المؤسسة.
- تفعيل عملية التعلم في المستويات الأربعة (الفرد، فرق العمل، بين الفرق، المنظمة ككل)، في الوقت نفسه.
- تحدث عملية التعلم التنظيمي بأن واحد وفي مستويات المؤسسة المختلفة.
- تقوم فرق العمل انطلاقاً من التدريب المستمر والتعليمات الموجهة إليهم بتفعيل عملية الحوار والمناقشة بشكل يسهم في تطوير معلومات وقدرات العاملين.
- للتعلم التنظيمي رؤية بارقة وواضحة حول المستقبل، والنمو وتطوير المؤسسة وقدرات العاملين.
- التعلم التنظيمي يمثل انعكاس لفهم ورؤية الأفراد والمؤسسة والإدارة.

وتتمثل آليات التعلم التنظيمي على مستوى المدرسة في أربع آليات أساسية هي: (Schechter, et.al, 2022, 89-90)

- نشر المعلومات وتخزينها واسترجاعها: وهي عملية تزويد معلمي المدرسة بالمعلومات، أي العمليات والوسائل لتخزين الخبرات التنظيمية وترميزها في ذاكرة المدرسة حيث يتمكن موظفو المدرسة من الاستفادة من المعلومات المخزنة لتوجيه قراراتهم وأفعالهم وتشمل العناصر النموذجية لإعداد تقارير موجزة عن أنشطة/ ومشاريع المدرسة.
- مشاركة المعلومات مع أولياء الأمور والطلاب: نقل مستمر للمعلومات إلى أولياء الأمور والطلاب عبر الاجتماعات والنشرات الإخبارية والبريد الإلكتروني ومواقع المدارس على الإنترنت.
- تحليل المعلومات وتفسيرها: العملية التي يتم من خلالها إعطاء المعلومات الواردة معنى من خلال عملية جماعية لصنع القرار داخل المدرسة هذه العملية الحوارية هي أكثر من مجرد مجموعة من وجهات النظر الفردية لصنع القرار ولكنها بالأحرى بناء نموذج ذهني للمدرسة وفهم مشترك للمعلومات الجديدة التي يوجهها المعلمون ونتيجة لذلك يقرر أعضاء هيئة التدريس بشكل جماعي ما إذا كان سيتم دمج المعلومات المحللة في الروتين التنظيمي وكيفية دمجها ومن الأمثلة على ذلك (عمل المدرسين معًا للتخطيط للأنشطة التعليمية، اجتماعات الموظفين لتقييم طرق تنفيذ قرارات المدرسة).
- استخدام المعلومات عبر الإنترنت: العملية التي يستخدم بها المعلمين المعلومات عبر الإنترنت لتحسين أساليب عملهم وتلبية احتياجاتهم المهنية. وللتعلم التنظيمي آثار إيجابية فاعلة على سلوكيات المعلمين إذا ما طبق في البيئة المدرسية من خلال تحفيزهم وتحسين وتطوير أدائهم بما يسهم في زيادة الإنتاجية، وتراكم خبراتهم المعرفية وتطورهم المهني ورفع كفاءتهم، وبالتالي تحقيق

أهداف العملية التعليمية وتحسين الممارسات التدريسية والتربوية في البيئة المدرسية. (الصبحي؛ القرني، ٢٠٢٤، ٢٢٤)

والتعلم التنظيمي يركز بشكل كبير على التطور ذي الفاعلية بالمدرسة، والتوجه والتحرك نحو تحديد مستقبل المدرسة، والاهتمام بالعمليات الاستراتيجية واتجاه كل مخرجات المدرسة نحو تعظيم قدراتها على الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة من خلال تجريب مداخل جديدة، والتعلم من خلال الخبرة والممارسة الجديدة، ونقل المعارف بسرعة حيث أن النتيجة هو توليد المعرفة والقدرة على اتخاذ وتنفيذ الفعل الصحيح. (درادكة، ٢٠١٨، ٧١)

وتتمثل الشروط الأساسية لتعزيز التعلم التنظيمي في المدارس والمؤسسات التعليمية فيما يلي: (Collinson, et.al, 2006, 110-112)

▪ **إعطاء الأولوية للتعلم لجميع الأعضاء:** ويشمل ذلك تعلم الطلاب على تعلم المبادئ الاجتماعية والأخلاقية التي تمكنهم من أن يكونوا مفكرين مستقلين، ومتعلمين مدى الحياة، ومواطنين منتجين قادرين على الحفاظ على الحياة الديمقراطية ومواجهة التغيير، وتعلم المعلمين والمديرين والمشرفين، فكلما زادت فرص المعلمين للتعلم زاد تعلم طلابهم.

▪ **تسهيل نشر التعلم:** نشر تعلم الأفراد أو مشاركته على المستوى الجماعي أو التنظيمي، ويشمل النشر تبادلاً تعاونياً للأفكار ووجهات النظر والمعرفة والمهارات والأفكار في كثير من المدارس، لا تصل ابتكارات المعلمين ورؤاهم إلى أبعد من الفصل الدراسي الخاص بهم يُعتبر الحوار، الذي يشمل فهم وجهات النظر والسعي لتحقيق أرضية مشتركة، أمراً حيوياً لنشر التعلم.

▪ **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:** يعتمد الحوار (التواصل المفتوح) والنشر (المشاركة) على جودة العلاقات الإنسانية داخل المدارس ونظم التعليم،

حيث إن التفاعل الهادف بين المعلمين والتعاون الحقيقي ضروريان للتعلم والتغيير.

▪ **تعزيز البحث والتقصي:** ويتضمن تحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتحليلها/تفسيرها، واتخاذ الإجراءات. يُعتبر البحث مصدرًا قويًا للتعلم والابتكار والتجديد التنظيمي.

▪ **تعزيز الحوكمة الديمقراطية:** تم ربط التعلم، ومشاركة المعرفة، والتعاون، والبحث بنموذج حوكمة ديمقراطي يُقدر وينمي قدرات البشر. يتطلب النموذج الديمقراطي صنع قرارات مشتركة، وقبول آراء متنوعة، وتأثيرًا متعدد الاتجاهات.

▪ **توفير تحقيق الذات للأعضاء:** يعتمد التجديد المستمر على ظروف تشجع تحقيق الذات للأفراد. تشمل الطرق التي يمكن للمدارس من خلالها تعزيز تحقيق الذات للأعضاء: التواصل بقيم وأهداف ذات معنى، دعم تطلعات النمو الشخصي، ومشاركة معتقدات الأفراد أو مجموعاتهم مع الآخرين.

ولتطبيق التعلم التنظيمي في المدرسة يتطلب ذلك التركيز على دور مدير المدرسة والعاملين معه فيما يأتي: (العويسي، ٢٠١٠، ٦٣-٦٤)

- تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، وإتاحة فرص الحوار والمشاركة الفاعلة بين جميع المستويات الإدارية والفنية بالمدرسة.
- وضع استراتيجيات تنفيذية محددة، وتوفير عوامل الدعم البشري والمادي والتقني لتنفيذ تلك الاستراتيجيات والخطط.
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.
- التدريب النوعي المستمر لكافة العناصر والعاملين بالمدرسة ضمن حدود الوظائف والمسؤوليات.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار.

- قيام إدارة المدرسة باستخدام أساليب وأنشطة فكرية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتسم بالحدثة والابتكارية بغرض تطوير وتحسين أداء المهام.
 - تبني نظام مفتوح في المدرسة يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات المؤسسية والمجتمعية.
 - أن تعمل إدارة المدرسة باستمرار على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في المسؤوليات، ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
 - تفعيل دور العاملين مع الحرص على تعميق وعيهم ودراساتهم بالسياسات التي يعتمدها نظام المدرسة وتعميق وعيهم بالبيئة التي يعمل فيها النظام.
 - توفير البيئة المناسبة لإنتاجية العاملين ومساعدتهم على العطاء وبذل أقصى الجهود وأفضلها لديهم بالإضافة إلى تطوير الروح المعنوية فيهم وبينهم وضمان توفر مناخات تسهم في رفع هذه الروح.
 - الثقة بالعاملين واحترامهم والاهتمام بهم والعناية باستقطابهم والحرص على المحافظة على المتميزين منهم.
- وبتطبيق ذلك على المدارس الرسمية للغات يتضح أن التعلم التنظيمي هو عملية تعلم جماعية منظمة يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات والتجارب بين جميع المعلمين في المدرسة، للاستفادة منها في رفع كفاءتهم وتطويرهم المهني ومن ثم الحصول على معارف جديدة.

ب- رأس المال البشري: Human Capital

يعتبر رأس المال البشري البعد الأهم من أبعاد الكفاءة الجوهرية حيث إنه أحد الموارد المهمة لتوليد الميزة التنافسية ويمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات. (Kawan, 2017, 530)

ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في العمليات الإنتاجية، والتي تقاس من خلال التطوير والتدريب ونظام الحوافز (Hamdan, et.al, 2020, 59).

ويعرف رأس المال البشري بأنه إجمالي مخزون المعارف والمهارات لدى الأفراد بما يمكن أن يحقق أغراض وأهداف وخطط وبرامج المؤسسة ويضمن لها البقاء والاستمرارية، وهو مدى قدرة المعارف والمهارات على توليد الدخل المؤسسة والأفراد تحويل المعارف والمهارات إلى ربحية. (مصطفى، ٢٠١٦، ٣٨)

وبذلك يتضح أن رأس المال البشري كمقدرة جوهرية للمدرسة يتمثل في المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الإدارة والمعلمين داخل المدرسة، ومقدرتهم على تبادل المعرفة والعمل بروح الفريق التعاون معاً لاستثمار هذه المعارف والمهارات والخبرات في تحقيق الإبداع والابتكار وفي العمل وفي تقديم الخدمات المدرسية ومن ثم تحسين أداء المدرسة وتميزها.

إن أهمية ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من الأمور المهمة، حيث يتضح أن تنمية المهارات والقدرات البشرية لها الدور المهم في مجال المعرفة، وما يخص من إنفاق على البشر يعتبر استثماراً، وهذا الاستثمار ينهض بواسطة التعليم والتدريب الذي يزيد المهارات والمقدرات البشرية الذي يستطيع من خلالها الإنسان القيام بعملية الإنتاج وتقديم الخدمات. (السامرائي، ٢٠٢١، ٢٠)

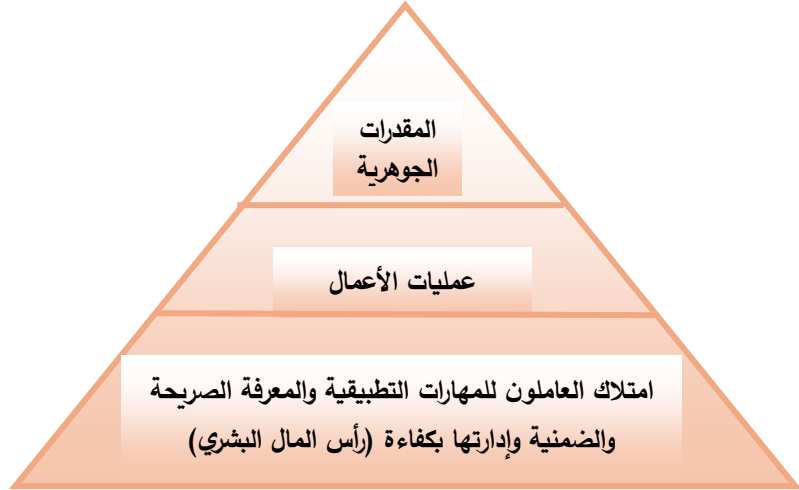
وتتبع أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بالمدرسة فيما يلي: (عباس؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ١٥١)

- تنمية مهارات المعلمين والطلاب وخلق جيل من الشباب قادر على الابتكار والتطور والإبداع.
- إعداد وتطوير الكفاءات المؤهلة لمواجهة التغيرات الاقتصادية ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- خلق قيمة اقتصادية مضافة للطلاب والعاملين بالمدارس.
- استثمار المهارات الفنية والتقنية للطلاب ما يؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات التعليمية بالمدارس.

كما تبرز أهمية رأس المال البشري كمقدرة جوهرية للمدرسة في أن مستقبل أي مؤسسة يكمن في مواهب وقدرات العاملين بها، ولكن شريطة أن يكون هؤلاء العاملين قادرين على: التعلم، وتقديم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيق، وتقديم حلول للمشكلات المختلفة داخل المدرسة، وإتقان طرق وأساليب العمل، والالتزام نحو العمل والمؤسسة، ولديهم الدافعية للعمل والإنجاز، والعمل في فريق، وأيضاً قادرين على تحويل هذه المواهب والقدرات إلى منتجات وخدمات، وإلى أصول مادية تعود على المدرسة، والمجتمع، والمستفيدين بالنتفع، والفائدة. (حباكة، ٢٠١٨، ٣٣٦)

ونظراً لأهمية رأس المال البشري فإنه ينظر إليه على أنه قدرات جوهرية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا سيما إذا كان يتمتع رأس المال البشري بمهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. (العمارات، ٢٠٢١، ٦١)

فالمقدرات الجوهرية تستلزم وجود المهارات والمعارف والقابليات المحددة فيها، ولأجل إدراك المقدرات الجوهرية لرفع عوائدها ينبغي توافر رأس المال البشري الذي يمتلك تلك المهارات والمعارف المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (العنزي؛ صالح، ٢٠٠٨، ٢٢٧)



شكل (٢) يوضح العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمؤسسة ورأس المال البشري

المصدر: (العنزي؛ صالح، ٢٠٠٨، ٢٢٧)

ويتضح من الشكل السابق أن المقدرات الجوهرية تأتي في قمة الهرم الخاص بالمدرسة وهي تنشأ نتيجة امتلاك المدرسة لأفراد مؤهلون ويمتلكون المعارف والمهارات والكفاءات وهم رأس المال البشري القادرين على إدارة أعمال المدرسة وتقديم الخدمات.

ويدار رأس المال البشري داخل المدرسة من خلال العمليات

التالية: (مصطفى، ٢٠١٦، ٣٨-٤٠)

- التعرف على الموقف الحالي لمخزون المعارف والمهارات للأفراد من خلال: (تحليل ودراسة تأثير هذا المخزون على الأداء والإنجاز والسلوك والإنتاجية للأفراد وذلك عن طريق دراسة وتحليل مؤشرات الأداء والإنتاجية، دراسة وتحليل مشكلات العمل، تقرير الكفاية وتقييم الأداء الوظيفي، رصد حالات الجمود الوظيفي، الاقتراحات الإيجابية والأفكار الإبداعية، العلاقة بين الحوافز وزيادة الإنتاجية،

التجارب الصحيحة والناجحة، قياس مدى تطور الخبرات من خلال ما يتم من إحلال تطبيقات وأساليب جديدة).

■ تحديد أوجه القصور والفجوات والمشكلات وحالات انخفاض الأداء والإنتاجية وتفسير أسبابها.

■ التوصل إلى حجم مستوى المعارف والمهارات والطرق والأساليب التكنولوجية اللازم توافرها لحل مشكلات القصور في الموقف الحالي وذلك من خلال: (تحديد إجمالي المطلوب من معارف ومهارات وطرق وأساليب سواء لمعالجة قصور الموقف الحالي أو للتطلع نحو المستقبل، تحديد الأنشطة والبرامج التي يجب أن تتم لتوفير المعارف والمهارات والطرق والأساليب اللازمة لسد فجوات الأداء والإنتاجية الحالية ولمواجهة أي تغيير أو تطوير تكنولوجي متوقع ولتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وضع برامج لتدعيم رأس المال البشري والتي تعني بسد الاحتياجات السابقة، وضع برامج لزيادة نصيب ما يستخدم من مخزون المعارف والمهارات لدى الأفراد في مجال العمل أو لصالح المؤسسة، التخطيط لعمليات وإجراءات تحويل المعرفة الضمنية "الخبرات الذاتية لدى الأفراد العاملين والمكتسبة بالممارسة" إلى معرفة ظاهرة "خبرات خاضعة للمنهجية والقياس وقابلة للنقل والتداول"، تنفيذ ومتابعة خطط وبرامج عمليات إدارة رأس المال البشري والتي وردت في كل الخطوات السابقة.

وبذلك يتضح أن رأس المال البشري بالمدارس الرسمية للغات يتمثل في العناصر البشرية من إدارة ومعلمين بالمدرسة بما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات يتم اكتسابها من خلال التعليم والتدريب، ويعد رأس المال البشري أحد أبعاد المقدرات الجوهرية وذلك لأنه قادر على استثمار معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم

في التعلم والتغيير والابتكار في العمل وفي تقديم الخدمات المدرسية وتحسين أداء المدرسة وتفوقها.

ج- إدارة التكنولوجيا: Technology Management

تمثل إدارة التكنولوجيا بعداً آخر من أبعاد المقدرات الجوهرية والذي يشمل المعرفة والخبرة العلمية والعملية في مجال التكنولوجيا وكيفية استثمارها في تقديم خدمات جديدة وفي تطوير جودة الخدمات الحالية. (Kawan, 2017, 530)

وتشمل المقدرات التكنولوجية المهارات التكنولوجية للأفراد والفرق والعمليات والإجراءات المتبعة والأصول التكنولوجية الأخرى مثل الآلات أو أنظمة المعلومات والتي تساهم معاً في إدارة التكنولوجيا للمؤسسة، ومن خلالها تجعل من الممكن إنشاء مخزون معرفي جديد قائم على العلم، وتحقيق مراكز متقدمة على المنافسين من خلال التعرف على الفرص لتطبيق معرفتها في شكل خدمات جديدة. (عاصي؛ اللامي، ٢٠٢٢، ١٢)

فإدارة التكنولوجيا هي المعرفة التكنولوجية المتراكمة التي يمكن للمؤسسة استخدامها عند تطوير منتجات أو خدمات جديدة وإجراء عمليات التحسين على الخدمات والمنتجات الموجودة حالياً، وتشمل على مجمل العناصر التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء. (عاصي؛ اللامي، ٢٠٢٢، ١٢)

وتنشأ إدارة التكنولوجيا من خلال توفير المعلومات على موقع إلكتروني، وتيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، والاتصال المباشر بالمستفيدين، وتطبيق النظم المتكاملة لتقديم الخدمات. (إسماعيل؛ طه، ٢٠٢٠، ٣٠٠)

وتبرز أهمية إدارة التكنولوجيا في إنها تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها بالشكل الناجح والسليم بالاعتماد على استخدام الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تمتلكها المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تزود الأفراد العاملين بالمهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة لتشغيل

الأنظمة الحديثة وإحداث تغييرات تكنولوجية كبيرة لاستيعاب المستجدات البيئية، فالمقدرة التكنولوجية هي قدرة غير ملموسة ولا يمكن للمنافسين الآخرين تقليد التكنولوجيا بسهولة مما يجعلها أكثر أهمية مقارنة بما تملكه المؤسسة من مقدرات وكفاءات أخرى، وهي المعرفة التكنولوجية المتراكمة التي يمكن للمؤسسة استخدامها عند تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتحسينها. (عاصي؛ اللامي، ٢٠٢٢، ١٢)

كما تبرز أهمية إدارة التكنولوجيا في المدرسة في منح مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وإنجاز الأعمال الإدارية والتغلب على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتوفير الوقت والجهد لمتابعة التطوير المدرسي وتحقيق الأهداف. (الطيبي؛ وآخرون، ٢٠١٢، ٥٥)

وتهدف إدارة التكنولوجيا بالمدرسة إلى بناء قاعدة بيانات تسهم في توفير معلومات شاملة ودقيقة تمكن القائد من اتخاذ القرار المناسب، وترشيد النفقات والوقت في إنجاز الأعمال والمهام، وتزويد من فاعلية الاتصال والترابط بين الإدارة المدرسية والمعلمين والعاملين في تنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية المختلفة. (معوض، ٢٠١٧، ٢٤٤)

وتعتمد جميع المدارس على إدارة التكنولوجيا بهدف تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بكل من (الإدارة - المعلمين - الطلاب)، ومنها: (Ackerman, 2022, 2-3)

- **تعزيز فعالية التدريس:** لتعزيز فعالية التدريس من خلال إدارة التكنولوجيا فهذا يتطلب من المعلم القيام بالمهام التالية (إنشاء أدلة دراسية، أوراق عمل، وملفات أخرى للطلاب؛ استخدام مواقع ويب لدعم التدريس، إنشاء عروضاً تقديمية لعرض المواد على الطلاب، إدارة الفصول الدراسية الافتراضية، تقديم تعليقات على تكاليفات الطلاب، استخدام المنصات التكنولوجية في تعليم الطلاب).

▪ **تعزيز التعلم:** لتعزيز فعالية التعلم من خلال إدارة التكنولوجيا فهذا يتطلب من الطلاب استخدام مصادر المعلومات الرقمية للحصول على المعرفة والمعلومات، من خلال (الرسوم المتحركة، الفيديو، قواعد بيانات المكتبات، ومصادر أخرى للمعلومات عبر الانترنت)، واستخدام التكنولوجيا في إظهار قدراتهم المكتسبة الجديدة باستخدام تقنيات المعلومات الرقمية في (النقاشات، كتابة الأوراق البحثية، العروض التقديمية، برمجة جداول البيانات، رسم الدوال، الفنون).

▪ **إدارة البيانات:** ويتحقق ذلك من خلال قيام المعلمين بالإبلاغ عن الحضور والدرجات باستخدام نظام معلومات الطلاب مثل (SIS) المستند إلى الويب، ويمكن للآباء (عادةً) الوصول إلى سجلات أطفالهم عبر نفس النظام. كما تُحفظ سجلات السلوك، الصحة، وغيرها على هذه الأنظمة، وتُستخدم البيانات المحفوظة فيها لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الداخلية وتقديم التقارير إلى المؤسسات الخارجية مثل الجهات التنظيمية.

▪ **تسهيل العمليات التجارية:** ولتحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة المدرسية إدراك أن المدارس تعمل كمؤسسات لها احتياجات في (المحاسبة، الموارد البشرية، العمليات، وإدارة المرافق) مثلها مثل أي مؤسسات أخرى مشابهة في الحجم، في استخدام العديد من الأدوات التكنولوجية للقيام بهذه المهام في المدارس.

ونظراً لأهمية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في المدارس، أو إنشاء "مدرسة إلكترونية"، ففرض ذلك مسؤوليات جديدة ومهام على عاتق مديري المدارس، تشمل: (اقتناء التكنولوجيا، إنشاء مختبرات الحاسوب، تدريب المعلمين أثناء الخدمة على هذا الموضوع، إدخال معلمين مدربين على الحاسوب إلى النظام، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة المدرسة)، وسوف يتسنى لمديري المدارس تحقيق ذلك إذا كانوا قادة قادرين على استغلال قدرات التكنولوجيا

لاتخاذ قرارات فعالة وعقلانية، وقادرين على استخدام التكنولوجيا في العمل، والتواصل بشكل فعال مع الأطراف الداخلية والخارجية على جميع مستويات المؤسسة، فمديرو المدارس الذين يمتلكون كفاءات قيادية تكنولوجية هم الذين يضمنون تكيف مدارسهم مع التكنولوجيا، ويقيمون الفرص الحالية لتوفير تقنيات تعليمية جديدة ويسعون للحصول على موارد إضافية. علاوة على ذلك، يجب أن يكونوا أشخاصًا يراقبون مهارات موظفيهم في تقنيات التعليم وتطورهم المهني، ويتابعون تطبيقات التعليم والتدريب وتقييمات الطلاب في البيئة التكنولوجية، ويستخدمون التكنولوجيا للتواصل مع المدرسة والأسرة والمجتمع، كما ينبغي أن يكون مديرو المدارس ملمين بالمهارات الرقمية بشكل كبير، حيث توصف المعرفة الرقمية بأنها القدرة على معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا، ومتى يتم استخدامها، وفي أي سياقات. كما تتضمن الاستفادة من الإنترنت والأدوات التقنية من خلال توظيف التكنولوجيا في تحقيق الأهداف التعليمية بالإضافة إلى القدرة على تحديد المواد المطلوبة والمعلومات ذات الصلة. (Ince, 2022, 3)

وبذلك يتضح أن إدارة التكنولوجيا بالمدارس الرسمية للغات هي المعرفة التكنولوجية التي يمكن للمدرسة استخدامها بهدف تطوير خدماتها وتحسين من جودتها وزيادة جاذبيتها، كما إنها تعزز من قدرة المدرسة على تيسير عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار بالمدرسة، وتنويع ومرونة الطرق وأساليب العمل التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ولتنفيذ مهامها بشكل كفوء ومن ثم تحسين بيئة العمل بها.

د- القيادة الاستراتيجية: Strategic Leadership

يطبق الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون ويعملون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. (هيوز؛ بيتي، ٢٠٠٦، ٣٣)

والقيادة الاستراتيجية هي عملية تحقيق الفهم الواضح لرؤية ورسالة المؤسسة من قبل القادة للأطراف ذات العلاقة من خلال قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقبلية استراتيجية وممارستهم أدوارهم المتمثلة بتحديد التوجه الاستراتيجي وبناء الكفاءات الجوهرية. (البلوشي، ٢٠٢٣، ٧)

فالقيادة الاستراتيجية تعني أن القادة الاستراتيجيين بالمدارس يشكلون رؤية للمستقبل، وينقلونها إلى المرؤوسين، ويحفزون الأتباع، ويشاركون في تبادلات داعمة للاستراتيجية مع الزملاء والمرؤوسين، وكذلك نقل رؤيتهم إلى أعضاء آخرين في مجتمع المدرسة، سواء كانوا من الأطراف الداخلية أو الخارجية، للحصول على دعم أكبر لتحسين المدرسة. (Coronel, 2024, 9183)

كما أن القيادة الاستراتيجية هي مجمل الجهود القيادية القادرة على التأثير في الجماعات، لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وفق أهداف استراتيجية وتخطيط استراتيجي، والتي تتمثل في الرؤية المشتركة والرسالة المبتكرة وتمكين العاملين وإدارة التغيير، والإبداع الإداري، والتخطيط والأداء الإستراتيجي، المساءلة والتقييم المستمر، والقدرة على مواجهة الأزمات، والتحدي والحماس، والاتصال والتواصل الفاعلين. (العرفان، ٢٠١٩، ١٢٧)

وتتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية للمدرسة في إرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وكذلك التأكيد على النموذج الأخلاقي بين العاملين، مما يشجع روح التعاون، والترابط والتكامل بين أعضاء المدرسة، كذلك الحفاظ على استقرار المدرسة في ظل التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، ومن ثم تخطيطها وأيضاً تحقيق التوازن الاستراتيجي بين حاجات المدرسة وطموحاتها، وحاجات المستفيدين وآمالهم. (الشرعي؛ الهداوي، ٢٠٢٤، ٤٥١)

كما أن القيادة الاستراتيجية أهمية كبرى في رسم ملامح ومستقبل المؤسسة وتحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث أن البعد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها مدير المدرسة في قيادته وأسلوبه الإداري وطريقته في

تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات، وتقسيم وتوزيع المهام ومواجهة المشكلات والأزمات، وتسهم القيادة الاستراتيجية أيضاً في مساعدة القادة على مواجهة التحديات بحلول استراتيجية تتعامل مع التوجه المستقبلي، وتعمل على تدعيم النواحي الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المدرسة قدر الإمكان، مع التركيز على المورد البشري والعمل على تطويره وتدريبه؛ القيام بأدوار حاسمة في دعم أهداف العمل كونه من أهم موارد المدرسة. (البلوشي، ٢٠٢٣، ١١-١٢)

وتهدف القيادة الاستراتيجية إلى توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بمنظور عام وشامل، كما تهتم بتوجيه مختلف الموارد والإمكانات لدى المدرسة لخدمة أهدافها وتمكينها من تحقيق الأداء التنظيمي المتفوق والمستدام، كما أن القيادة الاستراتيجية تهدف إلى تمكين المدرسة من التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها على نحو أفضل. (العامر، ٢٠٢٣، ٤)

وتتسم القيادة الاستراتيجية بعدة سمات تتمثل في: أن القادة الاستراتيجيين أصحاب رؤية لمستقبل المدرسة، ويمتلكون القدرة على توقع وتصور احتمالات المستقبل، ولديهم القدرة على العمل والتأثير في الآخرين، ويمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في بيئات الغموض والتعقيد. (محمد، ٢٠١١، ١٨٤)

والقيادة الاستراتيجية واحدة من أبرز أساليب القيادة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق المزايا التنافسية وهي عملية تعاونية داخل مجموعة، ويتطلب ذلك من القادة التفاعل النشط مع فرقهم، والقدرة على التنبؤ، والرؤية، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والتعاون الفعال مع الآخرين لبدء تغييرات تحويلية تهدف إلى ضمان مستقبل أكثر إشراقاً للمدرسة، كما أن القيادة الاستراتيجية تتطلب إقناع الأفراد باتخاذ قرارات تعزز الاستقرار الطويل الأجل للمدرسة مع الحفاظ على صحتها المالية. (Moquia & Melcho, 2024, 108)

والقائد الإستراتيجي الناجح هو الذي يحرك الموارد البشرية والمادية في الاتجاهات المتوازنة التي تحقق الأهداف والمصالح للمؤسسة على المدى القريب والبعيد معا. (زيدان، ٢٠١٧، ٣٥)

وبذلك تتمثل المهارات الاستراتيجية للقادة الاستراتيجيين في قدرتهم على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة والتخطيط لها وترجمة الرؤية إلى أفعال وأحداث، معتمداً على بناء فرق العمل ووضع الإستراتيجيات لقيادة تلك الفرق والتأثير فيهم بالعمل، وقدرته على المبادرة والعمل الإبداعي والقدرة على مواكبة التغير مع المحافظة على المرونة، وغالبا ما يكون تأثيره ناتج من قدراته الذاتية وليس من قوة المنصب أو السلطة. (اللواتية؛ ٢٠٢١، ١٣٣)

وترتكز القيادة الاستراتيجية على نظرية التغير فعملية التغير على مستوى المدرسة يجب أن تتضمن استراتيجيات لتحسين المدارس. وتركز نظرية التغير على كيفية حدوث التغير باستخدام المعرفة كأساس يعتمد على ثمانية عوامل تنظيمية تشمل: القيادة الموجهة نحو المناهج والتدريس، الدعم على مستوى المنطقة التعليمية، التركيز على تطوير الطلاب، توقعات عالية للطلاب، أنظمة الدعم وعمليات مراقبة أداء الموظفين وإنجازات الطلاب، التطوير المستمر للموظفين، مشاركة أولياء الأمور، وتعزيز مناخ مدرسي صحي، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر أربعة متغيرات عملية مدمجة في هذه العوامل: الكفاءات القيادية، نظام القيم لأصحاب المصلحة المستفيدين، التواصل المتعمد، والتخطيط والتنفيذ التعاوني. عندما يتم دعم العوامل التنظيمية الثمانية والمتغيرات الأربعة، يتحقق تحسين في تحقيق أهداف المدرسة، مع شعور قوي بالمجتمع وقدرة على المزيد من التحسين من خلال الابتكار المستهدف واستراتيجيات شاملة على مستوى المدرسة. (Coronel, 2024, 9183)

وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في أربعة أبعاد أساسية هي: (اللواتية؛ ٢٠٢١، ١٣٤-١٣٥)

- البعد التحويلي: فالقائد التحويلي دائم السعي لتغيير وتطوير الحالة الراهنة بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته لتحقيق الرؤية المستقبلية لمدرسته لذا فهو لا يقنع بما هو موجود ولا بما هو قائم.
 - البعد الإداري: فالقائد يمتلك الجوانب الفنية للإدارة ويحتاج إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة بما يسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمدرسة.
 - البعد السياسي: من خلال البعد السياسي يسعى القائد الإستراتيجي للتأثير في الآخرين بشكل فعال، والحفاظ على مصداقيته، وإقناعهم بأنه يعمل لتحقيق الصالح العام للمجتمع، وإنه يبتغي أهداف المؤسسة في كل أعماله وسلوكياته.
 - البعد الأخلاقي: من خلال البعد الأخلاقي يسعى القائد الإستراتيجي لتشكيل لبنات البناء والتطوير لتأسيس التنمية الفعلية في المدرسة والبدء في التنفيذ يؤدي إلى التوازن الإستراتيجي بين التفكير بالطموح والتنفيذ بواقعية مرتكزا على منظومة قيمية تسهم في تجسيد المفاهيم الأخلاقية على مستوى الفرد والجماعة وبذلك تكتمل صورة القيادة النموذجية للقيادة الاستراتيجية في المدرسة.
- وهذا يتطلب توافر عدد من المتطلبات العملية للقيادة الاستراتيجية في المدارس ومنها: (Department of education, 2022, 4)
- تطوير رؤية مشتركة للتعليم والتواصل بشأنها: وذلك من خلال إشراك الطلاب والمعلمين والمجتمع في تصور وتخطيط مستقبل المدرسة المفضل بشكل جماعي، بناء ثقافة من الثقة والتعلم المتبادل كأساس لتحسين المدرسة، بحيث يفهم الجميع دورهم ومساهماتهم في تحقيق رؤية المدرسة، تطوير نهج استراتيجي لتخطيط المدرسة، التركيز بشكل واضح ومحدد على الأولويات لتحسين الأداء، ونشر الرؤية وتوضيحها بشكل رسمي وغير

رسمي بانتظام كجزء من المحادثات والتفاعلات مع المعلمين والطلاب والمجتمع الأوسع.

■ **ضمان توجه قوي نحو العمل لتنفيذ التحسينات:** وذلك من خلال: وضع خطة عمل تفصيلية للمدرسة، الحفاظ على تركيز عميق على العمل من خلال مواءمة جداول الاجتماعات مع برنامج التحسين لضمان التركيز على تنفيذ الأولويات المتفق عليها، دعم وتمكين المعلمين من خلال فرص تعلم مهني متميزة لتنفيذ أولويات المدرسة بشكل جماعي، استخدام القيادة الموزعة، مع تعيين أدوار محددة في جميع أنحاء المدرسة، لتوجيه تنفيذ الأولويات الرئيسية، وضمان دمج الإجراءات في الممارسات لدعم أهداف التحسين طويلة المدى.

■ **تحقيق الأثر من خلال مراقبة التقدم:** وذلك من خلال: تحسين ومواءمة العمليات المدرسية لتحليل البيانات ومراقبة التقدم في تحقيق أولويات التحسين، تقييم المبادرات في نقاط رئيسية لقياس الأثر مقابل معايير المدرسة والنظام، الحفاظ على رؤية شاملة وضمان جودة تنفيذ الخطط على مستوى المدرسة، الاحتفاء بالنجاحات والتحسينات في جميع أنحاء المدرسة، مع التفكير في مجالات التحسين المستمر، والتفكير في طرق للحفاظ على النجاح والتجديد للمرحلة القادمة من التحسين المستمر.

وبذلك يتضح أن القيادة الاستراتيجية بالمدارس الرسمية للغات هي تلك القيادة التي يمارسها مدير المدرسة بغرض التأثير في الآخرين واستشراف المستقبل وإرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المنشودة، وتمكين المدرسة من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة بها، وهذا يتطلب توافر مهارات استراتيجية للمديرين تمكنهم من تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة والعمل على بناء فرق العمل وإدارتها لوضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها موضع التنفيذ.

ثانياً: الأسس النظرية للسمعة التنظيمية في المدارس المعاصرة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على السمعة التنظيمية للمدارس في المدارس المعاصرة من حيث مفهومها وخصائصها وأهدافها وأهميتها وأبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس، ويتم تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

١- مفهوم السمعة التنظيمية:

تعد السمعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والتي تم الاهتمام بها حديثاً في جميع المؤسسات، وأصبح بناء السمعة التنظيمية للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص من أهم أولويات تلك المؤسسات والتي تسعى إلى تحقيقها، ونظراً لتعدد جهات النظر التي تناولت مفهوم السمعة التنظيمية واختلافها الناتج عن اختلاف جهات نظر الباحثين وطبيعة المؤسسات، الأمر الذي يتطلب التعرف على مفهوم السمعة ومفهوم السمعة التنظيمية بشكل عام، ثم التعرف على مفهوم السمعة التنظيمية للمدارس وذلك على النحو التالي:

إن كلمة السمعة، مثل بعض الكلمات المجردة الأخرى (الحب، الجودة، النجاح)، هي مفهوم يصعب فهمه وتعريفه، كما إن كلمة السمعة مشتقة من الناحية الاشتقاقية من كلمة "reputen" في اللغة الإنجليزية وكلمة "reputer" في اللغة الفرنسية القديمة، وتستند إلى الكلمة اللاتينية "reputare"، والتي تعني "التفكير في موضوع ما، وتعتبر مؤسسة اللغة التركية (TDK) عن كلمة السمعة على أنها تعادل الكلمات "الاحترام، القيمة أو الثقة، المكانة"، وتستخدم السمعة أيضاً كمعادل لكلمة "الاحترام"، والتي يتم التعبير عنها كإدراك لشخص أو شيء تشكل بمرور الوقت من قبل المجتمع (Tümtürk & Deniz, 2021,3)

وتعرف السمعة أيضاً بأنها هي "مجموع = الأداء + السلوك + التواصل"، ويساعد هذا التعريف على توضيح أن الأداء والسلوك، فضلاً عن التواصل، هي مكونات أساسية للسمعة. (Doorley & Garcia, 2011, 4)

وترتبط السمعة بكل كيان يحمل اسماً ويمتلكه أي شخص له هوية، وتعرف بأنها الاعتراف بالاسم الجيد الذي ينشأ بسببين التقييم والثقة والرأي العام بأن الشخص أو الموضوع يتمتع بجودة وشخصية قوية وقدرات محددة مرئية ومختبرة، ويمكن أن يشعر بها المجتمع أو أصحاب المصلحة. ففي المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية مثل المدارس، يتم تثبيت السمعة من قبل أصحاب المصلحة بناءً على وجهات النظر والتقييمات والمعتقدات التي تؤدي إلى الاعتراف بالعديد من الأشياء الجوهرية بعضها الجودة والشخصية القوية والقدرات المحددة التي يمكن رؤيتها واختبارها وشعورها من قبل المجتمع؛ وهذه مرتبطة بالإنجاز والقدرة التنافسية. (Warta, et.al, 2024, 634-635)

واقترح إليوت شرايبر تعريفين للسمعة، أحدهما من منظور المؤسسة والآخر من منظور أصحاب المصلحة، وأكد على أنه من المهم أن تضع المؤسسات هذين المنظورين في الاعتبار فمن منظور المؤسسة، تعتبر السمعة أصل غير ملموس يسمح للمؤسسة بإدارة توقعات واحتياجات مختلف المعنيين بشكل أفضل، مما يخلق تمييز وحواجز أمام منافسيها، ومن منظور المستفيدين، تعتبر السمعة الاستجابة الفكرية والعاطفية والسلوكية فيما إذا كانت اتصالات وأفعال المؤسسة تتوافق مع احتياجاتهم ومصالحهم. (Schreiber, 2011, 1)

وتسلط وجهات النظر النظرية المختلفة الضوء على الجوانب المتعددة الجوانب للسمعة، وتميل التعريفات إلى الوقوع في أحد ثلاث وجهات نظر شاملة: المنظور الاقتصادي، والمنظور البنائي الاجتماعي، والمنظور المؤسسي، ويمكن عرض مفهوم السمعة التنظيمية في ضوء ذلك كما يلي: (Maor , 2015, 3-4) (Wæraas&

■ من منظور الاقتصاد، تتشكل السمعة بين مجموعات أصحاب المصلحة نتيجة للإجراءات التي تختارها المؤسسة، فالسمعة التي تتمتع بها المؤسسات تشكل أصلاً أو مورداً قيماً يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية.

فعندما تحدد المؤسسات الإجراءات التي يتعين عليها اتخاذها تجاه أصحاب المصلحة من أجل تحقيق أهدافها، فمن المفترض أن تكون قادرة على التحكم في إشارات السمعة الخاصة بها. فالمؤسسات هي جهات فاعلة في السوق وتعتمد على هذه الإشارات للحكم على القدرات التنافسية والسلوك الاقتصادي لكل منها والتنبؤ بها.

■ من منظور البنائية الاجتماعية، يتم تحليل سمعة المؤسسة على مستوى أصحاب المصلحة الجماعيين ويتم فهمها كمنتج إجمالي مبني اجتماعيًا، في إشارة إلى المعرفة الجماعية أو الاعتراف بدلاً من تقييم السمعة ذات الصلة. ومن هذا المنظور، لا تستمد السمعة من تصرفات المؤسسات فحسب، بل أيضًا من التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات أصحاب المصلحة، عندما يتفاعل أصحاب المصلحة والمؤسسات، يتم تشكيل مجموعة من المعلومات.

■ إن المنظور المؤسسي يتقاسم وجهة النظر البنائية الاجتماعية القائلة بأن السمعة مرتبطة بالمعرفة الجماعية والتقدير، لكنه يؤكد على السياق الثقافي الكلي الأوسع الذي تتنافس فيه المؤسسات والذي تتطور منه السمعة، إن الوسطاء المؤسسيين الأقوياء داخل المجالات التنظيمية مثل المنظمات الرقابية ووسائل الإعلام والمحللين الماليين هم مصادر مهمة لتشكيل السمعة من خلال نشر معلومات "موضوعية" حول السمات التنظيمية. وفي هذا المنظور تشير السمعة إلى المواقف النسبية للمؤسسات في التصنيفات التي أنشأها هؤلاء الوسطاء.

ويتضح من خلال وجهات النظر السابقة في تفسيرها لمفهوم السمعة التنظيمية أن مفهوم السمعة التنظيمية ليس وليد لحظة معينة، ولكنها نتيجة جهود عديدة عبر وقت طويل يتحدد من خلال: التقييم الكلي للمؤسسة من منظور

المستفيدين الداخليين أو الخارجيين، أو من منظور المنظمات الرقابية ووسائل الإعلام).

والسمعة التنظيمية هي عملية توازن بين التصورات الجيدة والواقع الجيد وتجنب النظرة السيئة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تولي إدارة السمعة اهتماماً للفجوات التي قد تحدث بين الهوية (الهوية: ما هي المنظمة)، والشخصية (الشخصية: ما تدور حوله المنظمة)، والصورة (الصورة: ما يقوله أصحاب المصلحة الخارجيون عن المنظمة). (Warta, et.al, 2024, 636)

حيث يمكن بناء كل من الهوية والصورة من جانب واحد من المستفيدين، على عكس السمعة والتي تبنى من خلال إدراكات المستفيدين من داخل وخارج المدرسة معاً. ويؤكد ذلك أن السمعة تنتج من إدراكات المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها. (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٤٧-٤٨)

وتعرف السمعة التنظيمية بأنها هي تصورات وانطباعات ذوي المصلحة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة ومكانتها وأنشطتها وتوقعاتهم لما ستكون عليه. (مصطفى، ٢٠٢٢، ٤٩٤)

كما تعرف السمعة التنظيمية بأنها هي ذلك الانطباع الذي يتشكل داخل أذهان أصحاب المصالح مع المؤسسة من العاملين والمتعاملين معها، حول السياسات المختلفة والأنظمة المتعددة والأنشطة المتنوعة التي تؤديها المؤسسة، والتي يكون لها العامل الرئيسي في مدى جودة سمعة المؤسسة من وجهة نظرهم، ومدى استمرارية تعاملهم ودعمهم للمؤسسة من عدمه، انطلاقاً من الصورة الذهنية لديهم عنها. (الشعار؛ وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٣٨)

والسمعة التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع من خلال الاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات التعليمية بجانب الإبداع في تقديم هذه الخدمات، وذلك من خلال جذب أكبر عدد من الأفراد ذات الكفاءات العالية. (قنديل، ٢٠٢٣، ٢٧١)

وتشير إلى مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير ثقافتها التنظيمية، وتفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز أدائها المالي وتنميته. (الحربي، ٢٠٢١، ١٧٠)

وهي الأداء والانطباعات التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة أو المستفيدين منها؛ بناء على أداء المؤسسة التعليمية لمسئوليتها الاجتماعية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم، بهدف إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم فيما يقدم لهم من خدمات وأنشطة. (جمال الدين، ٢٠٢٤، ٤٢)

وتشير السمعة التنظيمية إلى محصلة الآراء التي يبينها الأفراد أو المؤسسات في تفكيرهم حول مؤسسة ما، وتتكون السمعة من خلال المعرفة والمعتقدات والآراء السائدة حول جودة الخدمات التعليمية والتي يصعب تقييمها، وبالتالي هناك اختلاف في طريقة الإجماع على تقييم مخرجات العملية التعليمية التي تكون سمعة جيدة للمؤسسة. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٣٧)

وتشير سمعة المدرسة إلى تقويم المستفيدين لمدى استمرار اهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم، واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم. وهناك العديد من الأبعاد التي تشمل عليها سمعة المدرسة وتؤثر على إدراك المستفيدين منها، من بينها الخدمات المدرسية وأداء المعلمين بالمدرسة وتعامل الإدارة معهم، والمهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية، وكفاية الموارد المالية بالمدرسة. (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٥)

فالسمعة التنظيمية للمدرسة تعرف بأنها الهوية والصور والرؤى الذهنية التي ترسخ في أذهان العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، والناجمة عن تكاتف الإدارة المدرسية مع العاملين وتوظيفهم لقدراتهم الابتكارية في العمل، وتقديم مبادرات اجتماعية، تجعل من المدرسة الثانوية العامة مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، وتتعكس إيجابيا على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية. (مصطفى، ٢٠٢١، ٢٧)

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بأنها مقدرة تلك المدارس على تحقيق الجاذبية العاطفية للمستفيدين الداخليين والخارجيين وشعورهم بالرضا والولاء لها، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، هذا فضلا عن وجود قيادات مدرسية قادرين على وضع رؤى وتصورات مستقبلية للمدرسة، وتلتزم بتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع، وتوفر بيئة إيجابية للعمل وتهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، هذا فضلا عن قدرتها على تحسين أدائها المالي.

٢- خصائص السمعة التنظيمية:

أن سمعة المؤسسة تعكس ما تقوم به تجاه المستفيدين منها من حيث اهتمامها بهم وبرفاهيتهم واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، كما تعبر عن تقويم المستفيدين لمدى قدرتها على تقديم مخرجات قيمة لهم. (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٤٤)

وعلى ذلك فإن السمعة التنظيمية للمؤسسة تتميز بعدد من الخصائص منها أن السمعة: تستند إلى التصور الكلي لجميع المستفيدين، وتستند إلى المقارنة، وهي إما إيجابية أو سلبية، كما أن السمعة التنظيمية تتسم بأنها مستقرة ودائمة، ومناقسة، بمعنى أن سمعة المنظمة لا يمكن أن تزيد إلا على حساب منظمة أخرى، وتتسم بالتمييز، بمعنى أن السمعة تشجع المنظمات على تمييز نفسها عن أقرانها، وتتسم أيضا بأنها اقتصادية، بمعنى كونها مورداً استراتيجياً يساهم في الميزة التنافسية. (Wæraas& Maor , 2015, 3)

كما تتسم السمعة التنظيمية بأنها تعكس الإجراءات التي قامت بها المؤسسة في الماضي وكيف ستسلك في المستقبل، وترتبط بالوقت فبناؤها يحتاج إلى وقت، كما أن تقويم المستفيدين لها يتم على مدار الوقت، وعلى هذا فإن أي قصور مؤقت يحدث في أداء المؤسسة وفي مدى إشباعها لحاجات المستفيدين يمكن أن يؤثر سلباً على سمعتها، وتعتمد السمعة التنظيمية على تقويم المستفيدين للمؤسسة،

وذلك بناء على اتصالهم المباشر وكذلك اتصالهم غير المباشر بها من خلال مستفيدين آخرين أو من خلال الوسائل التكنولوجية، وأن هذا التقويم لا يقتصر فقط على المستفيدين من خارج المؤسسة ولكن أيضا من داخلها، والحكم الذي يكونه المجتمع عن المؤسسة يستمر لفترة من الوقت، كما أن تقييم المستفيدين للمؤسسة يؤثر على ثقتهم بها ودعمهم لها. (عبد السلام، ٢٠٢٠، ٤٥)

وبالإضافة لذلك فإنه تتميز السمعة التنظيمية بجملة من الخصائص، من أبرزها أنها:

- أصل استراتيجي غير ملموس يتم بناءه مع الزمن ويصعب تقليده، وبالتالي تعمل على تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، وفي ذات الوقت تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تصورات ذهنية إجمالية وليست فردية: فهي مفهوم جماعي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- نسبية متغيرة: فقد تتميز بعض المؤسسات بسمعة جيدة في قضية ولكن لها سمعة غير جيدة في قضية أخرى مثلا قد تكون إحدى المؤسسات التعليمية سمعة جيدة في جودة الخريج ولكنها غير جيدة السمعة من حيث الربحية أو الحوكمة، كما قد تختلف السمعة تبعا لاختلاف أصحاب المصلحة.
- مفهوم أشمل وأعم من مفهوم هوية المؤسسة أو الصورة الذهنية للمؤسسة.
- أحد المعايير المهمة في عملية تقييم المؤسسات، ومؤشر تنافسي قوي دال على اعتراف أصحاب المصالح والعملاء والمجتمع المرتبط بتميز المؤسسة في مجال عملها. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٣٦-٣٧)

- تتشكل السمعة، من القيم الأكثر جوهرية للقيادة والقدرة التنافسية والخبرة وفلسفة المنتج والخدمة والثقافة والأخلاق والتي تستغرق وقتاً طويلاً لتنميتها ونموها. (Wong, et.al, 2014, 1563)
 - أحد الأصول غير الملموسة للمدرسة والتي تعد جزءاً أساسياً من إدارتها، والتي توفر قيمة إستراتيجية كبيرة تؤسس لها مزايا تنافسية طويلة الأجل.
 - يتم التعرف على سمعة المدرسة من المعلومات المتوافرة عن جودة الخدمات والمخرجات التي تقدمها، ومصداقية المعلومات التي تقوم بنشرها، فضلاً عن علاقتها بأولياء الأمور والمنافسين، واتجاهاتهم الإيجابية إزاءها. (مصطفى، ٢٠٢١، ٤٣ - ٤٤)
- وبذلك يتضح أن السمعة التنظيمية تعكس ما تقوم به للمدارس الرسمية للغات تجاه المستفيدين منها من حيث اهتمامها بهم وقدرتها على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، وترتبط بالوقت فبناؤها يحتاج إلى وقت، ويتم تحديدها بناءً على تصورات المستفيدين منها.

٣- أهداف السمعة التنظيمية:

الهدف الرئيس للسمعة التنظيمية يكمن في تكوين رؤية وصورة ذهنية جيدة للجميع سواء داخل المدرسة متمثلين في العاملين، أو المعلمين، أو الطلاب، أو خارجها متمثلين في أصحاب المصالح وأولياء أمور، في سعي نحو تلبية احتياجات الجميع، وهو ما يزيد من ولائهم للمدرسة، ويكون له مردود إيجابي على جودة المخرجات والمنتجات التعليمية، واستدامة السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة لفترات طويلة في أذهان ومدرجات الجميع. (مصطفى، ٢٠٢١، ٤٥)

كما تعمل السمعة التنظيمية على تحقيق عدد من الأهداف التي تعود بالفائدة على كل من المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها والمرتبطين بنتائج عملياتها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تسعى المؤسسة لتكوين صورة ذهنية

جيدة مستدامة لجميع المتعاملين معها والحصول على القبول والاعتراف من أفراد المجتمع ومؤسساتها بدرجة عالية، وفي ذات الوقت تسعى لزيادة رضا المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين وتحسين بيئة العمل، لما له من مردود إيجابي على تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، الأمر الذي يترتب عليه بقاء المؤسسة التعليمية واستدامة نجاحها الاستراتيجي علي المستوى المحلي والعالمي. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٤٠)

فالتحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات التعليمية يكمن في السعي نحو تحقيق السمعة التنظيمية لما لها من العديد من الفوائد؛ لذا تسعى المؤسسات في استقطاب الكفاءات في كافة التخصصات، وفي اتخاذ التدابير والإجراءات، وفي اتخاذ القرارات المنظمة للعمل، وفي وضع الآليات التي من شأنها زيادة السمعة التنظيمية لها، على اعتبار أنها تستمد سمعتها من أخلاقيات العاملين فيها، ومن طبيعة الإجراءات المعمول بها. (الشريف، ٢٠٢٣، ٤٢٥)

فالسمعة التنظيمية للمدرسة تحقق لها العديد من الأهداف منها: (مصطفى، ٢٠٢١، ٤٦-٤٧)

- أهداف تختص ببيئة المدرسة الخارجية، في ضوء سعى المدرسة نحو تلبية احتياجات السوق ومؤسسات التعليم العالي، وتقديمها مخرج تعليمي عالي الجودة، وهو ما يوفر لها قدرة تنافسية تمكنها من منافسة المدارس المناظرة لها في البيئة الخارجية.
- أهداف تختص بالمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال خلق الالتزام لديهم وحفزهم على التعاون والمشاركة المستمرة.
- وأهداف نابغة من اهتمام قادة المدارس بالمستفيدين وأصحاب المصالح من خلال خلق ميزة اقتصادية، تتحقق بعمليات التحسين المستمر وتكوين تحالفات إستراتيجية، والتي تعكس ردود فعل

إيجابية إزاء أولياء الأمور وأصحاب المصالح وتساعدتهم على الاندماج ودعمهم لها.

وبذلك يتضح أن أهداف السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات تشمل على العديد من الأهداف لتعزيز صورتها وضمان ثقة وولاء المستفيدين منها، حيث تهدف إلى: تعزيز جاذبية المدرسة كمؤسسة تعليمية رائدة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة من معلمين، وقيادات مدرسية ذوي رؤى استراتيجية، وتوفير بيئة مدرسية تعزز فرص التنمية المهنية وجودة الحياة الوظيفية وتنمي القيم والمعايير المتعلقة بالضبط الذاتي والمجتمعي لمعلميها، وبناء شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني، والتواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

٤- أهمية السمعة التنظيمية:

تُعرف سمعة المدرسة جيدًا بأهميتها الملحة، سواء كمؤشر على النجاح والجودة أو كأصل غير ملموس للمدرسة، ناتج عن تصورات جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين، فالسمعة نفسها هي أصل أو ثروة غير ملموسة ولكنها الأكثر قيمة؛ في كثير من الحالات تتجاوز قيمتها حتى ملكية مبلغ كبير من المال في البنك أو ثروة مادية أخرى، وبالتالي فإن السمعة مهمة ويجب الحفاظ عليها دائماً. (Warta, et.al, 2024, 640)

فالسمعة التنظيمية تعد أحد أهم موارد أو أصول المنظمة غير الملموسة، ومن ثم فإن إهمال هذا المورد يضع المؤسسة في أزمة شديدة، فبدون السمعة التنظيمية قد تفشل المؤسسة في البقاء، وتتعرض للفشل. (قنديل، ٢٠٢٣، ٢٧٢) وأشار فمبرون أن بناء السمعة التنظيمية للمؤسسات يؤدي ثماره في الأمد البعيد لأن السمعة الطيبة تنتج فوائد ملموسة منها: أسعار مميزة للخدمات، وانخفاض تكاليف رأس المال البشري، وتحسين ولاء الموظفين، وحرية أكبر في اتخاذ القرار. (Fombrun, 2018, 125)

كما أن السمعة الجيدة للمؤسسات تساعد على تحقيق فوائد للمستفيدين والمؤسسات نفسها، فهي تزيد من دافعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما تعمل على كسب رضا وثقة المستفيدين وتزيد من جذبهم، وتوفر عدد من التحالفات مع المؤسسات المعنية بمجالات عمل المؤسسة التعليمية. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٣٨)

والسمعة التنظيمية يمكن النظر إليها كمرآة لتاريخ المؤسسة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها، وقد تنعكس هذه الجودة في قدرة المدرسة على تلبية توقعات المستفيدين. (Wong, et.al, 2014, 1562)، كما تحقق السمعة التنظيمية العديد من المزايا للمؤسسات التعليمية، ومنها:

- تحفيز أداء العاملين ورفع الروح المعنوية والولاء لديهم، وتعزيز استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة، وتعزيز الشراكات والعلاقات الإيجابية مع كافة أطراف المجتمع المحلي، كما تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف التي لديها والعمل على معالجتها لتكسب ثقة أكبر للمستفيدين. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٣٩)
- عامل مهم لتحديد رضا الطلاب وولائهم، فهناك ارتباط قوي بين سمعة المدرسة ورضا المستفيدين. (Aksu& Orçan, 2015, 424)
- تميز المؤسسة وقدرتها على المنافسة، ومن ثم قدرتها على التوظيف، وتحقيق الرضا لدى كافة العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين تصور أصحاب المصالح والمستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها لهم. (جمال الدين، ٢٠٢٤، ٤٩)

وبذلك يتضح أن السمعة التنظيمية تعمل على تحقيق العديد من المزايا والفوائد للمدارس الرسمية للغات فهي تساعد على زيادة إنتاجيتها التعليمية، وتصميم خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين فضلا عن تحسين جودة خدماتها

الحالية، وكسب رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين وضمان ولائهم، وتكوين شراكات فاعلة مع المجتمع الخارجي.

٥- أبعاد السمعة التنظيمية:

منذ القرن التاسع عشر، ومع الاهتمام الكبير بالسمعة التنظيمية، لوحظت زيادة كبيرة في الأبحاث حول هذا الموضوع، وبالنظر إلى الأبحاث حول قياس السمعة التنظيمية على مر السنين، يتضح أن هناك نماذج مختلفة الأبعاد لقياس السمعة التنظيمية اعتمادًا على الظروف المتغيرة على مر تلك السنين، ومن بين نماذج قياس السمعة التنظيمية ما يلي:

■ **قياسات وسائل الإعلام:** تتضمن قياسات وسائل الإعلام تقييم المنظمات وفقًا لحجم تغطيتها في وسائل الإعلام أو ما يعادلها من قيمة الإعلان، والتي يتم تضمينها عمومًا في التقارير الصحفية. فمعظم دراسات إدارة السمعة تركز على الأنشطة الإعلامية وتعتقد بعض المنظمات أن التواجد في وسائل الإعلام هو أقرب وأسهل طريقة للسمعة. (Deniz, 2021,4) (Tümtürk&

■ **دراسة مجلة فورتن عن أكثر المنظمات إثارة للإعجاب في العالم:** فورتن هي مجلة أعمال عالمية تنشرها مجموعة فورتن موني التابعة لشركة تايم، وهي متخصصة في قوائم الشركات العالمية. تنشر كل عام قائمة "جلوبال ٥٠٠" التي تجمع عوامل مثل (الأرباح لكل سهم والميزانية العمومية والعائد الإجمالي للمستثمرين لإنشاء قائمة بأكثر المنظمات نجاحًا في أمريكا). وتعلن مجلة فورتن عن قائمة أكثر المنظمات إثارة للإعجاب في العالم باعتبارها المنظمات الأكثر سمعة. تستند هذه القائمة إلى استطلاع يسمى "أكثر المنظمات إثارة للإعجاب في أمريكا" أجرته مجموعة هاي، ويعود تاريخه إلى عام ١٩٨٤ وتغير إطار العينة من المنظمات الأمريكية إلى المنظمات العالمية. (Deniz, 2021,4) &

(Tümtürk)، ويعتمد على ثماني أبعاد: السلامة المالية، والاستخدام الحكيم لأصول الشركة، والقيمة كاستثمار طويل الأجل، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وإدارة الأفراد، وجودة الإدارة، وجودة المنتج والخدمة، والابتكار. ويتم تسجيل مدى توفر هذه الأبعاد من قبل المستجيبين على مقياس من ١ إلى ١٠ حيث ١٠ هو الأعلى. (Schreiber, 2011, 1)

■ **مقاييس قيمة العلامة التجارية:** قيمة العلامة التجارية هي قوة العلامة التجارية. ماذا يضيف اسم العلامة التجارية إلى قيمة المنظمة؟ لا يمكن قياس هذا الموقف إلا من خلال النظر في الاختلافات بين القيمة التنظيمية الحقيقية والميزانية العمومية للمنظمة، وطور كيلر وآكر (١٩٩٨) ثلاثة أبعاد: "الموثوقية التنظيمية"، و"الخبرة التنظيمية"، و"الموثوقية والاحتمالية" لإقامة اتصالات مع العلامات التجارية الناجحة. (Tümtürk&Deniz, 2021,4)

■ **القياسات الشاملة:** بالنسبة للعلامات التجارية، يعتمد نموذج القياس هذا على قياس ما إذا كان العملاء يتعرفون عمومًا على أسماء المنظمات، أو بعبارة أخرى، الوعي بالمنظمة كمكون مهم لقيمة العلامة التجارية. يتم أخذ المشاركين في هذا القياس من لوحة عبر الإنترنت تضم أكثر من مليون شخص. يمكن أن تتراوح النتيجة التي تم الحصول عليها من ١٠٠ إلى ١٠٠ ويتم الحصول عليها عن طريق طرح التعليقات السلبية من الإيجابية. تعني نقاط زورو على قدم المساواة التعليقات الإيجابية والسلبية. وفقًا لهذا المقياس، فهذا يعني أن المنظمة التي لا يعرفها العملاء ليس لها سمعة، وهو ما لا يمكن اعتباره نهجًا واقعيًا للغاية. (Deniz, 2021,5 & Tümtürk)

■ **القياسات متعددة الأبعاد:** اقترح بعض الباحثين قياسات متعددة الأبعاد بمقاييس دلالية أو ليكرت. لا أوافق بشدة. لا أوافق ولا أعارض.

أوافق، أوافق بشدة. تشمل الطرق الأخرى المستخدمة طريقة شبكة العنكبوت لبرنشتاين (١٩٨٤)، ونموذج القياس متعدد الأبعاد لفيشباين وآخرين (١٩٧٥)، والأسئلة المفتوحة. هذه الطرق مفيدة لتحديد العوامل التي يجب معالجتها في قياسات السمعة. (5, Deniz, 2021, & Tümtürk)

- **معهد السمعة "نظام RepTrak":** يعمل معهد السمعة على ديناميكيات السمعة، قدم معهد السمعة دراسة دولية حديثة للتحقق من صحة بناء السمعة بالاعتماد على نظام RepTrak لمراقبة وتحليل سمعة المنظمة، ويستخدم هذا النموذج استراتيجية القياس التأملية لمراقبة وتحليل السمعة للمؤسسة من خلال تقييم مستوى الثقة والإعجاب/الاحترام والمشاعر الطبية والإعجاب التي يشعر بها أصحاب المصلحة، وكذلك تصوراتهم للتقدير العام للمدرسة (Cohen, 2007, 280)، ويرتكز على سبعة أبعاد للسمعة (المنتجات والخدمات، والابتكار، ومكان العمل، والمواطنة، والحوكمة، والقيادة، والأداء المالي). (1, Schreiber, 2011)
- **مقاييس الشخصية التنظيمية:** طور ديفيز وتشون وسيلفا وروبر (٢٠٠١) "مقياس الشخصية التنظيمية" لقياس سمعة المنظمة من منظورين داخلي وخارجي في وقت واحد وفحص الفجوات بين وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين في المنظمة. يعتمد نهج القياس هذان على تخيل المنظمة كشخص وطلب من المشاركين (كل من الموظفين والعملاء) تقييم شخصية المنظمة وفقاً لذلك. (5, Tümtürk&Deniz, 2021)
- **هاريس فومبرون "حاصل السمعة" (RQ):** المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً على نطاق واسع لقياس سمعة المنظمة هو المقياس المسمى RQ. تم تطوير نموذج يسمى "حاصل سمعة معهد السمعة / RQ" بواسطة "Harris Interactive" في عام ١٩٩٨ لقياس تصورات القطاع

وأصحاب المصلحة المختلفين الداخليين والخارجيين المرتبطين بالمنظمة. في هذا النموذج، تم تحديد أن آراء الناس حول المنظمات ظهرت في ستة أبعاد هذه الأبعاد هي كما يلي: (الجاذبية العاطفية، المنتجات والخدمات، الرؤية والقيادة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بيئة مكان العمل، الأداء المالي) (Tümtürk & Deniz, 2021, 6)

وبذلك يتضح أنه على الرغم من تعدد نماذج السمعة التنظيمية إلا إن أشهر تلك النماذج والذي تم الاعتماد عليها في قياس وبناء السمعة التنظيمية في العديد من المؤسسات الربحية والغير الهادفة للربح، هو نموذج هاريس فومبرون "حاصل السمعة" (RQ)، ويتناول البحث الحالي الأبعاد التي تتوافق مع خصوصية المدارس كمؤسسات تعليمية غير هادفة للربح، وتشمل هذه الأبعاد (الجاذبية العاطفية، جودة الخدمات، الرؤية والقيادة، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي)، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي:

أ- الرؤية والقيادة:

هو البعد الأول من أبعاد السمعة التنظيمية ويعني توفر رؤية واضحة وإدراكات قيادية قوية للمؤسسة. (Tümtürk & Deniz, 2021, 5) كما يعبر عن وجود قادة أقوياء وجذابون وإدارة كفؤة ومؤسسة لديها رؤية واضحة للمستقبل. (Cohen, 2007, 288)

والرؤية توضح ما تسعى المؤسسة لتكون عليه في المستقبل والرؤية والقيادة يقصد بها الاعتقاد بأن قادة المنظمة لديهم رؤى مستقبلية وقادة ممتازون؛ ومدافعون أقوياء عن مؤسساتهم. (Bass, 2018, 4)

وبذلك يتم التأكيد على مهارات القيادة من أجل إدارة سمعة جيدة، فالسمعة تقع على عاتق المديرين، وهذا يتطلب من مديري المدارس باعتبارهم القادة الطبيعيين للمدرسة سواء كانت لديهم مهارات قيادية أم لا، إنشاء نظام منظم جيداً وبناء سمعة عالية المستوى وذلك بمشاركة العاملين وتشكيل فرق العمل والبدء في

العمل وتحليل مدارسهم بعمق في السياق التنظيمي من أجل الكشف عن جميع الحقائق المخفية، وخاصة الصورة الاجتماعية للمدرسة. Sagir, et.al, 2014, (144)

ونظرا لأن السمعة التنظيمية هي تصورات الناس داخل وخارج المؤسسة، فإن اكتساب سمعة إيجابية ودائمة ومرنة يتطلب من المديرين الاستثمار بكثافة في بناء علاقات جيدة والحفاظ عليها مع مكونات مؤسساتهم، وهذا يتطلب ممارسات تقيس وتراقب أداء المؤسسة مع المستفيدين الأربعة الرئيسية: الموظفين، والمستثمرين، والعملاء، والمجتمعات. (Fombrun, 2018, 125)

وتنظر المدرسة إلى أصحاب المصلحة باعتبارهم جزءاً أساسياً أو متأسلاً في المدرسة؛ لذلك، يجب أيضاً فهم توقعاتهم، بالإضافة إلى معرفة من هم من أجل بناء السمعة، ويجب تلبية جميع التوقعات المتطورة بشكل مثالي وفقاً لقدرة كل مدرسة، ويرتبط وجود أصحاب المصلحة بقدرة المديرين على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، والفائدة والمساهمة في خطط برامج المدرسة وتحقيقها الموجه نحو التميز، ويرتبط بالخدمات الممتازة، والتي تعد أحد الالتزامات الأساسية في تقديم التعليم. (Warta, et.al, 2024, 640)

ولأن السمعة لها دور حيوي في المؤسسات مثل أي مكون تنظيمي آخر مثل المناخ أو الثقافة أو الهوية، فلا بد من بنائها وتطويرها وحمايتها على الفور. وهذا الدور يقع بالطبع تحت مسؤولية مدير المدرسة، ومن المتوقع منه أن يحدد السمعة الحالية لمدارسه ثم يقوم بأي تحسينات ضرورية لجعلها مفيدة. ويقوم مدير المدرسة في عملية إدارة السمعة بأدوار متعددة هي، أن يكون مدير المدرسة منسق وقائد ومنظم وراعي، ويعمل على تحقيق أهداف المستفيدين، وقادر على الكشف عن جميع التهديدات المحتملة للسمعة واتخاذ الاحتياطات اللازمة. Sagir, et.al, (2014, 141)

كما أن الممارسات الإدارية للإدارة المدرسية، من استشراف للمستقبل والعمل الجماعي وتوفير بيئة عمل جيدة للعاملين بالمدرسة، وعلاقات جيدة مع الآخرين، والسعي نحو ابتكار طرق تحقق الوفورات المالية التي تحتاجها المدرسة، وغيرها من الممارسات تجعل منهم نموذج يحتذى به أمام العاملين ويحفزهم على أداء مهامهم بشكل مبتكر ويكون له مردود إيجابي في تكوين صور ورؤى جيدة عن المدرسة لدى الأطراف المعنية، وهو ما يساعد على استدامة السمعة التنظيمية الجيدة لها. (مصطفى، ٢٠٢١، ٤٤)

ويساهم مديرو المدارس في الحياة الاجتماعية ويعززون سمعة المدرسة من خلال العمل على المسؤولية الاجتماعية وإيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية. (Akıllı, 2023, 149)، وبذلك يقع على القيادات مسؤولية القيام بأفضل الممارسات لإدارة السمعة، والتي تتمثل في: Doorley & Garcia, 2011, (33)

- فهم وتقدير مكونات السمعة، بما في ذلك النزاهة والحوكمة والقدرة على التواصل (الشفافية).
- إنشاء آلية رسمية بشكل دوري لمراقبة السمعة وقياسها وإدارتها.
- إنشاء آلية رسمية . على سبيل المثال، عقد اجتماع دوري منتظم لكبار المؤسسة، أو "خطة إدارة السمعة" . لإدارة السمعة على أساس مستمر. إن مجرد إنشاء آلية رسمية والالتزام بها يعبر بوضوح عن التزام القيادة بحماية أصول السمعة.

وفي ضوء هذه الأدوار فإن ذلك يتطلب أن يتوافر عدد من المتطلبات التي تعين القيادة المدرسية على بناء السمعة التنظيمية لمدارسها ومنها: المدارس الحكومية ليس لديها ميزانيات لذلك ليس من الممكن تنظيم أنشطة اجتماعية أو ثقافية، وبالتالي يجب أن تمنح المدارس ميزانيات خاصة بها، وأن تتاح لمديري المدارس الفرصة لاختيار المعلمين، وتوفير الدعم الكافي فيما يتعلق بالمواد

التعليمية، لتسهيل بناء السمعة الخاصة بكل مدرسة، ورفع سمعة مهنة التدريس ومن ثم تطوير سمعة المدرسة. (Sagir, et.al, 2014, 142)

وبذلك تعبر الرؤية والقيادة للمدارس الرسمية للغات عن مدى امتلاك المدرسة لقيادات مدرسية ذوى رؤى مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة، وهذا يتطلب أن يمتلك مديري المدارس عدد من المهارات القيادية المتمثلة في (تشكيل فرق العمل، وتقويض السلطة، والمرونة في أداء العمل، وبناء علاقات فعالة مع الأطراف المجتمعية)، هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء نظام إدارة للتعليم جديد موجه محلياً يصبح فيه مديرو المدارس أكثر قوة مما هم عليه الآن ويمنحهم السلطة الكافية للتغيير، خاصة مع نقص الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمديري المدارس والتي تعوقهم من وضع خطط استراتيجية لبناء سمعة طيبة للمدرسة وتوفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذها.

ب- جودة الخدمات:

يعبر البعد الثاني من أبعاد السمعة التنظيمية عن المنتجات والخدمات وإدراك القيمة والجودة والابتكار والموثوقية لمنتجات وخدمات المؤسسة. Deniz, (Tümtürk&2021, 5)

والخدمات بشكل عام هي منتجات غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات المستفيد من الخدمة، وتحقق له المنفعة كالخدمات التعليمية والبحثية والصحية والثقافية والاستشارية والاجتماعية والترفيهية، والحكومية، والقضائية، والتأمينية. (خليل، ٢٠١٥، ٤٣)

وقد ركزت الجهود المبذولة لبناء سمعة المدارس على الوفاء بمعايير التعليم التي تهدف إلى تحقيق وتحسين جودة الخدمات التعليمية والمسائل الأكاديمية المتعلقة بالتعلم، ويشمل ذلك تسهيل عمليات التدريس والتعلم، وتحسين معدلات حضور المعلمين وطرق التدريس المتنوعة والجذابة، وتطوير برامج رائدة مثل تدريب الأولمبياد، وتدريب القراءة والكتابة والحساب، والأنشطة المنهجية. وأيضاً

في تحسين الخدمات الطلابية والمسائل غير الأكاديمية، ويشمل ذلك تسهيل وتعزيز الأنشطة اللامنهجية المتنوعة، والتي ثبتت فعاليتها من خلال خلق العديد من الإنجازات التي تجلب الشرف للمدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى ضمان استغلال الطلاب لوقتهم على النحو الأمثل في المساعي الإيجابية بدلاً من الانخراط في أنشطة أقل إنتاجية وغير خاضعة للإشراف خارج المدرسة. كل هذا، جنباً إلى جنب مع سلسلة من أنشطة بناء الشخصية في المدارس، بما في ذلك من خلال الكشافة، والأنشطة الدينية (توجيه التقوى، وتلاوة القرآن الكريم، والصلاة الجماعية، وبرامج رمضان، والأنشطة المماثلة)؛ والانضباط، الذي يتم غرسه بقوة في جوانب يومية، ولكنها مهمة (الدقة في المدرسة، والزي المدرسي، وآداب المدرسة، والسلوكيات والكلام، واللياقة، وما شابه ذلك). هذه هي الخطوات الضرورية مؤسسياً أو الإجراءات المتأصلة بشكل طبيعي والتي تشكل في نهاية المطاف شخصية المدرسة. (Warta, et.al, 2024, 638)

كما إن السمعة المنخفضة لمهنة التدريس والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بسمعة المدرسة لأنه سواء نظرنا إلى السمعة كمسألة داخل المدرسة أو ظاهرة موجهة نحو الآباء والطلاب، فيجب أن نعترف بأن المعلمين ومهنة التدريس هما المعايير المعتادة لنظام المدرسة. (Sagir, et.al, 2014, 142)

وبذلك تقدم المدرسة أفضل ما لديها لطلابها من أجل كسب ثقتهم، وهذا يتطلب ضرورة توافق مواصفات جودة الخدمة مع توقعات المستفيدين، وفي حالة وجود فجوة بين المواصفات والتوقعات، يجب معرفة أسباب تلك الفجوة بهدف تحقيق جودة الخدمة التعليمية. (أحمد، ٢٠١٩، ١٤)

ولا بد أن ندرك أن هناك مستقيداً داخلياً متمثلاً في: (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والعاملين ومستقيداً خارجياً متمثلاً في الأسرة والمجتمع وسوق العمل...)؛ لذلك يتطلب من المؤسسة التعليمية تحسين السمعة الداخلية التي تؤثر

على الأداء والانتماء إليها، وكذلك تحسين السمعة الخارجية والتي تؤثر على تصورات المستفيد الخارجي. (الحربي، ٢٠٢١، ١٧٢)

وبذلك تتشكل سمعة المدرسة، جزئياً بسبب رضا أصحاب المصلحة عن أداء المدرسة، ولكل منهم توقعات حول جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة وينبغي الوفاء بها بشكل مثالي، وتعكس درجة التوافق بين التوقعات وما يتم الحصول عليه مستوى الرضا المتوقع للمساهمة في سمعة المدرسة، ويعبر الجدول التالي عن توقعات المستفيدين حول جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة: (Warta, et.al, 2024, 640)

جدول (١) يوضح توقعات المستفيدين حول جودة الخدمات التي تقدمها

المدرسة

المستفيدين	توقعاتهم حول جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة
الطلاب/المتعلمين	■ امتلاك المعرفة والمهارات التي تستحق أن يفتخروا بها. ■ امتلاك مهارات محددة مفيدة في بيئتهم الاجتماعية. ■ الحصول على فرصة ممتازة لمواصلة الدراسة في جامعات مرموقة أو مؤسسات التعليم العالي المفضلة.
خريجين	■ فرص التطوير المهني ■ فرص تعزيز الإبداع داخل المجتمع ■ الحفاظ على كرامة وقيم المؤسسة
المعلمون/المدرسون	■ دعم التطوير المهني ■ الاعتراف بالإنجازات والجوائز ■ تحفيز إنشاء مناخ مدرسي فعال.
الموظفين (الموظفين التعليميين)	■ الرعاية الاجتماعية، والحصول على معاملة عادلة، وفرص النمو. ■ تعتبر المدارس المعروفة مطلوبة من قبل المجتمع الأوسع.
أصحاب العمل	■ خريجون أكفاء، موثوق بهم لإضفاء الفخر للمدرسة.
لجنة الآباء والمدرسة	■ تحقق المدارس دائماً أداءً جيداً وتحظى بتقييمات

ممتازة. ■ أداء الطلاب ومظهرهم وإنجازاتهم ممتاز وذات قيمة عالية. ■ القيادة الكفوة	
■ مناهج قوية وحديثة تتماشى مع احتياجات العصر. ■ وجود معلمون مرموقون. ■ قيادة كفوة، وإجراءات حوكمة فعالة. ■ القدرة التنافسية العالية للمدرسة ■ توافر سمعة جيدة للمدرسة مطلب مجتمعي	المُقيّمون الخارجيون (الحكومة والمؤسسات ذات الصلة)

ويتضح من الجدول السابق تعدد وتنوع الفئات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المدرسة وتوقعاتهم المختلفة حول جودة تلك الخدمات، حيث تختلف التوقعات لاختلاف الجهة المستفيدة فيركز الطلاب بشكل أساسي على اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنهم من الحصول على فرص مرموقة في الجامعات، والخريجين على فرص تجعلهم أكثر إبداعاً وتحقق لهم التطور المهني الذي يمكنهم من الالتحاق بسوق العمل، وبالنسبة للعملاء الداخليين المتمثلين في المعلمين والموظفين فتتصب توقعاتهم بشكل أساسي حول توفير بيئة العمل المناسبة لأداء عملهم على أفضل وجه فضلاً عن توافر الفرص للدعم المادي والمعنوي والتطوير المهني، وتوفير الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، وفيما يخص جهات التوظيف فتتصب توقعاتهم حول وجود خريجين أكفاء ومؤهلين لمتطلبات سوق العمل، وبالنسبة لأولياء الأمور فهم يهتمون بشكل كبير بالنجاح الأكاديمي لأولادهم وتفوقهم، وفيما يخص المُقيّمون الخارجيون (الحكومة والمؤسسات ذات الصلة) فهم يركزون بشكل أساسي على توافر مناهج حديثة تتماشى مع احتياجات العصر، وتوافر معلمون أكفاء، وقيادة كفوة، وإجراءات حوكمة فعالة، وقدرة المدرسة على منافسة أقرانها، وتوافر سمعة طيبة لها.

وبذلك تعبر جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات عن الخدمات التي تقدمها المدرسة للمستفيدين الداخليين والخارجيين سواء كانت خدمات (تعليمية، بحثية، اجتماعية وترفيهية)، ومدى اتسام هذه الخدمات بالقيمة والجودة والابتكار والموثوقية وتوافقها مع توقعات المستفيدين وذلك بغرض تحسين سمعة المدرسة الداخلية والخارجية.

ج- الجاذبية العاطفية:

يعبر البعد الثالث من هذه الأبعاد عن الجاذبية العاطفية والتي ترتبط بدرجة المشاعر الإيجابية والثقة المستوحاة من المؤسسة. (Deniz, 2021, 5) (Tümtürk &

حيث تشكل الثقة الأساس للالتزام التنظيمي الذي يعزز تحفيز الموظفين، وثقة المستثمرين، ودعم المجتمع، وولاء العملاء وشركاء المعاملات، فعلى مستوى المدرسة يجب أن يكون الطلاب قادرين على الثقة في أن المدرسة ستعد خريجها بشكل فعال لممارسة الأعمال الناجحة وأن الوعود المقدمة في المواد الترويجية سوف تتحقق، ويجب أن يكون أصحاب العمل الذين يوظفون هؤلاء الخريجين قادرين على الثقة في أنهم لا يستطيعون فقط أداء العمل المطلوب، ولكنهم سيتجنبون الانخراط في أفعال قد تخرج أصحاب العمل أو تضر بمساهمي المؤسسة، ويجب أن يكون الخريجون قادرين على الثقة في أن المدرسة ستحافظ على الالتزام بالتميز واستخدام الموارد لتحقيق مهمتها الاستراتيجية، ويجب أن يثق أعضاء هيئة التدريس في المدرسة لدعم أهدافهم في التطوير المهني والنمو الفكري. (Cohen, 2007, 285)

فالسمعة الجيدة تؤثر على نجاح المدارس، كما أن السمعة القوية تزيد من احترام المدارس في عيون المجتمع. (Karakose; Kocabas, 2007, 1) وفي هذا الإطار يعد توفير العلامة التجارية الجيدة للمدرسة يدل بشكل قوي للطلاب الحاليين والمستقبليين على جودة وموثوقية المؤسسة التعليمية، ويمكن أن

تساعد إشارات أخرى مثل جودة التدريب (للهيئة التدريسية)، والانجذاب للمشاعر (الثقة، الاعتراف) والجانب الأخلاقي (السلوك الأخلاقي، الأمانة) للطلاب أيضًا في تقييم جاذبية مؤسسة تعليمية معينة علاوة على ذلك، يمكن أن تعزز ولاء الطلاب سمعة المدرسة وصورتها الخارجية من خلال كونهم دعاة للمدرسة المنتمين لها. (Wong, et.al, 2016, 114)

كما يعد النجاح الأكاديمي أحد العناصر الأكثر أهمية في سمعة المدرسة، ومن المهام التي يجب على المدرسة الوفاء بها، حيث تتحدد سمعة المدرسة وجاذبيتها العاطفية والثقة فيها من خلال النظر في نجاحها الأكاديمي وملفات خريجها، فالنجاح الأكاديمي هو أهم شيء لسمعة المدرسة سواء كان هذا سيؤدي إلى وصول المدارس إلى مناصب مختلفة أم لا، كما أن جميع أصحاب المصلحة تقريبًا؛ الطلاب، والآباء، والمجتمع، والحكومة، وأصحاب العمل وما إلى ذلك يبحثون عن درجات أعلى ومهن أفضل، لذا فإن التوقعات الاجتماعية والثقافية وحتى الرسمية تجبر المدارس على بناء سمعتها على أسس النجاح الأكاديمي. (Sagir, et.al, 2014, 140)

وتختلف الجاذبية العاطفية في ضوء نوع المدرسة حيث إن أنواع المدارس المختلفة لها احتياجات مختلفة وملفات تعريف للطلاب وأهداف مختلفة للوصول إليها، على سبيل المثال، لا يمكن للمرء أن يتوقع النجاح الأكاديمي أو نتائج امتحانات أعلى في مدرسة ابتدائية بينما يمكنه القيام بذلك في مدرسة ثانوية، ففي المدرسة ابتدائية تزداد جاذبية المدرسة للطلاب وأولياء أمورهم والثقة فيها في ضوء الأنشطة الاجتماعية والثقافية التي توفرها المدرسة بالإضافة إلى ملفات تعريف المعلمين ونوع وموقع المدرسة فعّالان أيضًا على السمعة لأنهما يمتلكان القدرة على تغيير التوقعات وبالتالي سمعة المدرسة. (Sagir, et.al, 2014, 141)

كما أن للمدرسة دور في تحقيق الجاذبية العاطفية وذلك بتطوير سمعتها وتكوين صورة إيجابية لها من خلال، الحفاظ على جودة الخدمة الجيدة، وتعزيز

ولاء الطلاب الحاليين والمحتملين والخريجين وتحقيق رضا الطلاب. (Wong, et.al, 2016, 114)

وهناك عامل آخر يؤثر على سمعة المدرسة وجاذبيتها وهو موقعها نظراً لحقيقة أن البيئة المحلية تلعب دوراً كبيراً في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب وأولياء أمورهم والذي يشكل أيضاً التوقعات ومستوى الرضا، لذلك يمكن الاعتقاد أنه على الرغم من أن مدرستين متشابهتين بما في ذلك جودة الخدمة المتشابهة، ولكنهما تقعان في أماكن مختلفة قد تختلفان من حيث مستوى سمعتهما بسبب الملفات الاجتماعية والاقتصادية لطلابهما وأولياء أمورهما. بعبارة أخرى، ترتبط السمعة ارتباطاً مباشراً بالعلاقات العامة التي من المتوقع أن تتكيف فيها المدرسة مع المجتمع الذي توجد فيه. (Sagir, et.al, 2014, 144)

وبذلك تعبر الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات عن الثقة المستوحاة من المدرسة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، ويتم تكوين هذه الثقة من خلال عدة جوانب:

- جانب التنمية المهنية ويكون متعلق بجودة التدريب المقدم للمعلمين.
- الجانب العاطفي ويرتبط بالمشاعر المتولدة من خلال الثقة والاعتراف بالمدرسة كمدرسة معتمدة ومتميزة.
- الجانب الأخلاقي للمدرسة ويرتبط فيما يخص سمعة المدرسة الأخلاقية من حيث النزاهة والعدالة والأمانة.
- الجانب الاجتماعي والثقافي من خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية والمسابقات الرياضية والفنية التي توفرها المدرسة وتشارك فيها.
- جانب خاص بموقع المدرسة الجغرافي والتي ترتبط بالملفات الاجتماعية والاقتصادية للطلاب وأولياء أمورهم.

- جانب خاص بولاء الخريجين ونجاحهم الأكاديمي كونهم يعكسون صورة إيجابية للمدرسة المنتمين لها)

د- المسؤولية الاجتماعية:

لدى جميع المؤسسات مسؤوليتان أساسيتان هما المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية، وعادةً ما ترى المؤسسات التي تسعى إلى بناء سمعة أفضل مسؤوليتين أخريين هما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وهما: (Schreiber, 1, 2011)

- المسؤولية الاقتصادية: هذه هي الحاجة الأساسية لجميع المؤسسات، ويجب على المؤسسات التي تسعى إلى الربح أن تحقق الربح، بينما المؤسسات غير الهادفة إلى الربح يجب أن تضمن الدعم المالي الكافي لها.
 - المسؤولية القانونية: من المتوقع أن تعمل جميع المؤسسات وفقاً لقوانين الدولة والولاية والقوانين المحلية المعمول بها.
 - المسؤولية الأخلاقية: وهي القيام بالشيء الصحيح وتجنب الضرر، إذا أمكن.
 - المسؤولية الاجتماعية: أن نكون مساهمين إيجابيين في المجتمع. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية والبيئية عن شعور جيد بالمواطنة في علاقات المؤسسة بالمجتمع والموظفين والبيئة. (Tümtürk&Deniz, 2021, 5)
- ولقد دفعت التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحالية والمنافسة على كسب رضا المستفيدين والمجتمع ومنظمات الأعمال بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص إلى إدارة أعمالها بطريقة أخلاقية واجتماعية وبيئية، وتبني ممارسات اجتماعية تسعى إلى تحسين سمعتها وتعزيز شرعيتها في نظر أصحاب المصلحة المختلفين، وأصبحت قضية السمعة محور اهتمام العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، مما دفع إدارات المؤسسات

التعليمية إلى السعي إلى زيادة قدرتها على خدمة المجتمع، من خلال تحفيز العاملين فيها، وتعميق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وتحويل هذا الوضع من مجرد فكر إلى سلوك متجذر في ممارسات وأخلاقيات العاملين والطلاب. (Abedtalas, et.al, 2019, 144))

وبذلك تشير المسؤولية الاجتماعية إلى ضرورة الالتزام بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وتعمل المؤسسة من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية على تعزيز علاقتها مع المستفيدين، والجهات الحكومية والمجتمع. (الحربي، ٢٠٢١، ١٧٤)

كما تشير المسؤولية الاجتماعية إلى التزام الفرد والجماعة بالوفاء بواجبات الدور المنوط لكلا منهما تجاه المجتمع وكأنه عقد اجتماعي، كما أنها في الغالب تشمل على سلوك أخلاقي في المقام الأول لا يتقيد بقوانين أو تشريعات ملزمة، والهدف منها في كل الأحوال هو الارتقاء بالمجتمع وأفراده وتحسين نوعية حياتهم وجودتها سواء كانت اجتماعية اقتصادية ثقافية صحية بيئية. (صقر، ٢٠١٩، ٦١)

وتتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات التعليمية، منها: (Chopra& Marriya, 2013, 17-18)، (Strategic Direction, 2018, 27-28)

- بناء سمعة إيجابية وتدعيم العلاقة بين المستفيدين والموظفين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين، مما يمنحها ميزة تنافسية.
- توفير التكاليف من خلال تقليل استهلاك الموارد والنفايات والانبعاثات، والمساهمة في حماية البيئة وتوفير المال. يمكن أن تؤدي مبادرات بسيطة مثل تحسين استخدام الطاقة وتقليل الهدر إلى تحقيق وفورات كبيرة، بما في ذلك تخفيض فواتير المرافق.

- استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين تُعد المؤسسات المسؤولة والمستدامة أكثر جاذبية للموظفين الجدد، كما تحفز الموظفين الحاليين على البقاء لفترة أطول.
 - تحسين الأداء المالي والوصول إلى التمويل يميل المستثمرون إلى دعم المؤسسات ذات السمعة الجيدة في المسؤولية والاستدامة، حيث يُنظر إليها على أنها أكثر استقرارًا واستشرافًا للمستقبل.
 - جذب اهتمام إيجابي من وسائل الإعلام المشاركة في الأنشطة المجتمعية أو المبادرات الاجتماعية يمكن أن تُكسب المؤسسة تغطية إعلامية إيجابية، مما يعزز صورتها وسمعتها.
 - تقليل العبء التنظيمي وبناء علاقات جيدة مع السلطات المحلية.
 - تحديد فرص أعمال جديدة من خلال تطوير منتجات أو خدمات تلبي احتياجات الأسواق الناشئة، مما يوفر فرصًا إضافية للنمو والابتكار.
 - تطوير التعرف على العلامة التجارية، سواء لزيادة ولاء المستفيد وبناء قوة عاملة أكثر تعليمًا؛ وزيادة وعي المستفيد بقضية معينة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمكن للطلاب والمدارس وعامة الناس الاستفادة من الخبرة والمهارة التي تجلبها المسؤولية الاجتماعية، على سبيل المثال، يتعين على الشركات التي تتطلع إلى المساهمة في التعليم في المدارس العامة أن تأخذ في الاعتبار العديد من المطالب التي تواجهها المدارس والمعلمون يوميًا من قيود الوقت، والميزانيات الضيقة، والوصول إلى التكنولوجيا، والاختبارات الموحدة، ومعايير المناهج الواضحة - فضلاً عن الأماكن الفريدة التي تكون فيها المساعدة الخارجية مطلوبة. طالما أنها تعالج الاحتياجات الصحيحة، فإن الشركات لديها القدرة على إحداث تأثير هائل. من خلال توفير موارد جذابة للغاية، وبناء روابط قوية مع الاحتياجات

التعليمية، والتسويق الفعال للموارد، وبذلك فالشركات تحقق في الوقت نفسه الأهداف التعليمية وأهدافها التجارية الخاصة. Chopra & Marriya, 2013, (17-18)

إن المسؤولية الاجتماعية للمدرسة هي بمثابة أنشطة تمارسها ومبادرات تقوم بها، والتي تجعل منها مؤسسة تعليمية مسؤولة، قادرة على إدارة الإدراك الجيد للبيئة الخارجية واحتياجاتها، من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية التي تعد بمثابة مبادرات اجتماعية تمارسها على المستوى المحلي لتلبية احتياجات المجتمع والعملاء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يساعد على تعزيز الأداء التنظيمي لها، علاوة على تحفيز أصحاب المصالح بشكل مباشر أو غير مباشر على المشاركة والتعاون في هذه الأنشطة، وهو ما يزيد من قدرتها التنظيمية، ويؤكد على أن المدرسة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل هي جزء لا يتجزأ منها، علاوة على أن الأنشطة والمبادرات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة المدرسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والعاملين من شأنها تحقق لهم الرفاهية الشخصية لهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وجميعها أمور تسلط الضوء على أهمية العلاقات المجتمعية في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، والتي تمكنها من استدامة سمعتها التنظيمية الجيدة. (مصطفى، ٢٠٢١، ٦٠)

وتتعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية للمدرسة، وتتمثل أبرز هذه المجالات

في:

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين (العاملين)** وذلك من خلال توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، واتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي، واتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهما مستوى معيشي مناسب يتفق مع

المستويات الموجودة فيها المؤسسات المناظرة في نفس القطاع أو المجتمع. (فلاق، ٢٠١٩، ٥٧-٥٨)

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه الطلاب:** لإدارة المدرسة أثر كبير في تنمية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب وذلك من خلال عدة اتجاهات: تجاه الطالب لذاته: من خلال تحفيز الطلاب على التفوق الدراسي ومساعدتهم على تنظيم الوقت والأعمال أثناء الدراسة، بالإضافة إلى تشجيع الطلاب على استثمار وقت الفراغ، تجاه أسرهم من خلال غرس قيم الغيرة على العرض والشرف، والحث على بر الوالدين وطاعتهم، والحفز على تحمل المسؤولية والمشاركة في إنجاز الأعباء الملقاة على الأسرة، تجاه زملائه: من خلال التشجيع على مساعدة الزملاء على البر والتقوى والعمل الصالح، والحث على الدفاع عن الزملاء وقت الحاجة والتشجيع على التعاون مع الزملاء عند طلبهم، والحث على تقويم سلوك الجانح من الزملاء، تجاه حماية ممتلكات المدرسة: من خلال التشجيع على غلق صنادير المياه المفتوحة بالمدرسة، والحث على منع بعض الطلاب من تخريب ممتلكات المدرسة، والتشجيع على الحفاظ على نظافة المدرسة. (تركي، ٢٠١٢، ٢٥٣)

ونظرا لخصوصية المرحلة الابتدائية والإعدادية كونها مرحلة التكوين الأخلاقي والاجتماعي فإنها تفرض ضرورة تصويب تشكيل شخصية التلاميذ وبناء قيم المسؤولية الاجتماعية منذ صغرهم، وتعليمهم السلوك الصحيح وتصحيح السلوكيات الخاطئة لدى الطلاب، وتعليمهم قواعد النظام والأخلاق وتعويدهم على الالتزام بالأنظمة المدرسية والمحافظة على الملكية العامة، وتنمية روح الولاء والانتماء للمدرسة والاهتمام في النظافة الشخصية والعامة،

وتتمية الثقة بالنفس والعمل على تنمية المسؤولية الاجتماعية.
(الزهراني، ٢٠١٨، ٦٨)

وفيما يخص المرحلة الثانوية فالمسؤولية الاجتماعية التربوية هي رؤية لنشاط كيان تعليمي يدمج احترام القيم الأخلاقية والناس والمجتمع والبيئة في سياق العمل اليومي (التعليم) وفي صنع القرار الاستراتيجي (الإدارة). ففي المدارس الثانوية الطلاب في سن مناسب لاستيعاب هذه الأشكال وتضمينها في قيمهم الشخصية.
(Burgos& Carnero, 2020, 2)

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** وذلك من خلال العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، والرياضية، والثقافية، والفنية، والتي تساهم في رفع ذوق المجتمع، والالتزام بمبادئ وحقوق الإنسان. (فلاق، ٢٠١٩، ٦٠-٦١) ومن أمثلة هذه الأنشطة: مشاركة استخدام مرافق المدرسة أو الحي والمعدات والموارد الأخرى، وتعزيز الأمن والسلامة، البحث عن سبل للتمويل بديلة ومتابعة المنح، ونشاط الكتابة والقراءة، استقطاب متطوعين لتقديم المساعدة والخدمات المجانية والتوجيه والتدريب، مشاركة ونشر المعلومات مع مؤسسات المجتمع، والتواصل وتقديم الدعم المتبادل، تقاسم المسؤولية مع مؤسسات المجتمع في أنشطة التخطيط والتنفيذ وتقييم البرامج والخدمات، بناء وصيانة البنية التحتية، توسيع فرص الخدمة المجتمعية والتدريب والوظائف والترفيه والإثراء، تعزيز العلاقات العامة، مشاركة الاحتفالات، بناء الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى جميع العاملين بالمدرسة تجاه المجتمع. (Taylor& Adelman, 2000, 300)

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** يعتبر هذا الاتجاه من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية، بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات. (فلاق، ٢٠١٩، ٥٩)

وبذلك يتضح أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمدارس الرسمية للغات يقصد بها زيادة قدرة المدرسة على الالتزام بالمسؤولية تجاه البيئة وخدمة المجتمع، وتكون المدرسة منوطة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المعلمين والموظفين والطلاب والمجتمع والبيئة، وذلك من خلال العديد من الأنشطة والمبادرات التي تقوم بها المدرسة لتلبية هذه الاحتياجات، هذا فضلا عن دورها في تحفيز الأطراف المجتمعية على المشاركة في تنفيذ هذه الأنشطة، بهدف بناء سمعة إيجابية نابعة من توطيد أواصر الصلة بين المدرسة والمستفيدين منها.

هـ- بيئة العمل:

تشير بيئة مكان العمل إلى إدراك مدى جودة إدارة المؤسسة وبيئة العمل وجودة موظفيها. (Tümtürk & Deniz, 2021, 5)

وتشير إلى وجود بيئة للعمل يتم فيها تقديم فرصًا متساوية لجميع العاملين ومكافئتهم بشكل عادل، وتهتم برفاهيتهم. (Cohen, 2007, 288)

كما أن بيئة العمل تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الإجمالية داخل نطاق العمل، وهي أيضا المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية. (عكر، ٢٠٢٠، ٢٨)

وبذلك يرتبط رضا الأفراد عن بيئة العمل بعدد من العوامل البيئية، التي إذا توافرت تشكل في مجملها رضا العاملين عن بيئة العمل، وتتمثل هذه العوامل في: (الحري، ٢٠١٧، ٢٢١-٢٢٢)

- **الأجور والرواتب:** وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين، فهناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.
- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يشتمل عليه العمل من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، إذ إنه كلما كان العمل والمحتوى عاليين كلما شعر الفرد بأهميته.
- **الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:** كلما منح الفرد العامل الحرية في جدولة أعماله، كلما زاد رضاه عن العمل، ولذلك يجب أن تمنح الحرية الكافية للأفراد في اختيار طرق ووسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.
- **قدرات الفرد ومعارفه حول العمل:** كلما كان العمل منسجما مع إمكانيات وقدرات ومعارف الفرد العامل كلما أدى ذلك إلى إمكانية إنجازه بشكل أفضل.
- **فرص التطور والترقية المتاحة:** فالأفراد الكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل ولا بد أن تحقق من قبل المؤسسة سياسات للتطور والترقية تتسجم مع معدلات أدائهم وطموحاتهم وتطلعاتهم.
- **نمط القيادة:** فالقيادة المستبدة والمتسلطة تولد مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين، بينما تسعى القيادة التي تتبع النمط الديمقراطي إلى إسعاد العاملين وتحقيق رضاهم وذلك من خلال نظرتها الإنسانية لهم، وتشجيع مبادراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتطويرهم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة.

- **علاقة الفرد العامل بالآخرين:** المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل مع الآخرين والتعاون والاتصال تحقق بلا شك درجة عالية من الرضا لديهم ما يدفعهم إلى العمل المثمر والإنجاز.
- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة والنظافة والضجيج على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها، كما إنها تؤثر على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران، والغياب، والتأخر، ومعدلات الحوادث، والأمراض.
- **عدالة العائد:** إن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته وقدراته، وخبراته، وإمكانياته، ومستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإذا زاد معدل ما يستلمه قد يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلم سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا علماً بأن مشاعر التوتر الناتجة عن عدم العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.
- **نظام الحوافز:** الحافز قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها من خلال سلوك معين يحق له بموجبه أن يحصل على الحافز، ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع إلى الأداء الأمثل ورفع الإنتاجية والحافز يوجد عادة في البيئة التي يعمل فيها الفرد ويجذبه إلى التصرف من ناحية معينة، ولذلك يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين مناسبة لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها، وأن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة معينة، وأن تكون الحوافز قائمة على أسس علمية واضحة، وتكون قادرة على تحديد الهدف المراد تحقيقه.

وبذلك تشير بيئة العمل للمدارس الرسمية للغات إلى رضا المعلمين عن بيئة العمل التي يعملون فيها وتتمثل مؤشرات الرضا في (الأجور والمكافآت، فرص الترقى، التنمية المهنية، الرفاهية، المشاركة في صنع القرار، طبيعة العمل، الاستقلالية، نمط القيادة، نمط الاتصال، بيئة العمل اللوجستية).

و- الأداء المالي:

يقيس بُعد الأداء المالي ربحية المؤسسة وتوقعات السوق وإدراك المخاطر التنظيمية. (Tümtürk & Deniz, 2021, 5)

في المدارس ذات السمعة التنظيمية القوية، يتم استخدام الموارد المالية بشكل فعال وكفاء، حيث تكون النفقات المخصصة للمدرسة موجهة نحو الاحتياجات ويتم إنفاق هذه النفقات لتحسين البيئة التعليمية. (Akıllı, 2023, 149)

ويعبر الأداء المالي للمدرسة عن الإيرادات والرسوم الدراسية والبرامج ذات القيمة المضافة. (Cohen, 2007, 288)

ويرتبط الأداء المالي بالمدرسة بإدارة الميزانية المدرسية وهو عملية حيوية لضمان تشغيل المدرسة بكفاءة واستدامة. وتعتمد إدارة المدرسة على التخطيط المالي السليم لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها بشكل فعال. كما أن التخطيط المالي السليم ليس مجرد أداة لتوزيع الأموال، بل هو آلية لضمان أن جميع الموارد المالية تخدم الأهداف التعليمية بطريقة تتسم بالشفافية والدقة. (Origin

Business Solution, 2024, 1)

ويقع على إدارة المدرسة العمل على توفير الموارد المالية لتلبية متطلباتها البشرية والمادية من التجهيزات والمعدات والحاسب والمعامل، لتوفير بيئة تعليمية تساعد على التفوق والابتكار وإنجاز المشروعات التي يقوم الطلاب بها، وتوفير برامج التنمية المهنية للعاملين فيها لتطوير الأداء وتحقيق الجودة لنواتج التعلم المختلفة. (رفاعي، ٢٠١٥، ٣٩٦)

- وتوجد عدة تحديات قد تواجه إدارة المدرسة عند إدارة ميزانيتها، وتؤثر على أدائها المالي ومنها: (1, 2024, Origin Business Solution)
- **تقلب الإيرادات:** قد تتأثر الميزانية بتغييرات في التمويل الحكومي أو التبرعات أو الرسوم الدراسية، مما يجعل من الصعب التنبؤ بالإيرادات بشكل دقيق.
 - **النفقات غير المتوقعة:** تحتاج المدرسة أحياناً إلى التعامل مع نفقات غير مخططة، مثل إصلاحات الطوارئ أو زيادات في تكاليف التشغيل، مما قد يؤثر سلباً على الميزانية.
 - **تقديرات غير دقيقة:** تقدير الإيرادات أو النفقات بشكل غير دقيق قد يؤدي إلى فجوات بين الميزانية المخطط لها والميزانية الفعلية، مما يزيد من صعوبة الإدارة المالية.
 - **نقص الشفافية:** عدم وجود تقارير مالية واضحة ودقيقة قد يؤدي إلى صعوبة في متابعة الأداء المالي، سواء من قبل الإدارة أو من قبل الأطراف المعنية.
 - **عدم التنسيق بين الأقسام:** قد يؤدي نقص التنسيق بين الأقسام المختلفة في المدرسة إلى تكرار النفقات أو سوء توزيع الموارد.
 - **تحديد الأولويات:** مع محدودية الموارد المالية، قد تواجه الإدارة صعوبة في تحديد الأولويات الصحيحة للنفقات.
 - **إدارة النفقات اليومية:** تتبع وإدارة النفقات اليومية بفعالية يمثل تحدياً للكثير من المدارس، حيث يمكن أن تتراكم النفقات الصغيرة لتشكل عبئاً كبيراً على الميزانية.

- **الأزمات الاقتصادية والسياسية:** قد تؤدي الأزمات الاقتصادية أو التغيرات السياسية إلى انخفاض التمويل أو زيادة التكاليف، مما يفرض تحديات إضافية على إدارة الميزانية.
- **نقص الخبرة:** قد تفتقر بعض المدارس إلى الخبرة اللازمة في الإدارة المالية، مما يزيد من صعوبة التعامل مع الميزانية بفعالية.
- **مقاومة التغيير:** قد يواجه التخطيط المالي مقاومة من قبل المعلمين أو الإداريين عند تنفيذ تغييرات جديدة في الميزانية أو إدخال استراتيجيات مالية جديدة.
- **توزيع غير عادل للموارد:** قد يواجه المسؤولون تحديًا في توزيع الموارد المالية بشكل عادل بين الأقسام المختلفة أو البرامج التعليمية، مما قد يؤثر على بعض الأنشطة أو المجالات.

وبذلك يتضح أن الأداء المالي للمدارس الرسمية للغات يرتبط بقدره المدرسة على استثمار مواردها وإدارتها بشكل فعال لتحسين البيئة التعليمية، ويرتبط أيضا بقدره المدرسة على إدارة ميزانيتها والتخطيط المالي السليم لتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها.

ثالثاً: دور المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة:

باستقراء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الأسس النظرية كل من المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية في المدارس المعاصرة، يمكن استخلاص دور المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة نظرياً، وذلك كما يلي:

١- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز الرؤية والقيادة للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز الرؤية والقيادة للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- **التعلم التنظيمي**: يتضح دوره في الاستفادة من الحوار والمناقشات البناءة في مساعدة قيادات المدرسة على صياغة رؤية بارقة وواضحة حول مستقبل المدرسة، كما أن المدرسة التي تتبنى التعلم التنظيمي تكتسب مرونة في مواجهة التحديات والاضطرابات وتطور خطط بديلة لمواجهتها.

ب- **رأس المال البشري**: يتضح دوره في إعداد وتطوير الكفاءات القيادية المؤهلة لمواجهة التغيرات ومواكبة التطورات التكنولوجية، وفي وجود قيادات قادرة على التفكير الإبداعي في حل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية.

ج- **إدارة التكنولوجيا**: ويتضح دورها في تزويد القيادات بالمهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة لتشغيل الأنظمة الحديثة وإحداث تغييرات تكنولوجية كبيرة لاستيعاب المستجدات البيئية، واستخدام تطبيقات تكنولوجية تمنح القيادات القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، والتغلب على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتوفير الوقت والجهد لمتابعة التطوير المدرسي وتحقيق الأهداف.

د- **القيادة الاستراتيجية**: ويتضح دورها في توفير قيادات ذوي رؤى حاملة لمستقبل المدرسة، ويمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في بيئات الغموض والتعقيد، ومساعدة القادة على مواجهة التحديات بحلول استراتيجية تتعامل مع التوجه المستقبلي.

٢- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز جودة الخدمات للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز جودة الخدمات للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- **التعلم التنظيمي:** يساعد التعلم التنظيمي على تطوير برامج لإكساب المعلمين المهارات والخبرات التي تمكنهم من تقديم الخدمات التعليمية بالمدرسة، كما يساعد على تقديم خدمات مجتمعية للمجتمع المحلي للمدرسة من خلال تنظيم ندوات وورش عمل وبرامج توعوية، كما أن القيادات المدرسية التي تتبنى التعلم التنظيمي تكون أكثر وعياً باحتياجات العاملين ووضع الرؤى والأهداف المستقبلية في ضوء هذه الاحتياجات.

ب- **رأس المال البشري:** يتمثل في العناصر البشرية بالمدرسة والقادرة على التعلم والتغيير والابتكار لتحقيق الإبداع والابتكار في العمل وفي تقديم الخدمات المدرسية، كما يتضح دوره في امتلاك المدرسة لأفراد مؤهلون ويمتلكون المعارف والمهارات والكفاءات ويوظفونها في تقديم الخدمات.

ج- **إدارة التكنولوجيا:** يتضح دورها في توفير المدرسة لبنية تحتية من معامل وأجهزة تقنية متطورة لتقديم الخدمات التعليمية، كما يتضح دور إدارة التكنولوجيا في توفير المدرسة المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ وتسهيل عمليتي التعليم والتعلم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وفي كيفية استثمار المدرسة للمعرفة والخبرة العلمية والعملية في مجال التكنولوجيا في تطوير خدماتها الحالية وفي تقديم خدمات جديدة، وفي استفادة المدرسة من الموقع الإلكتروني لها في الإعلان عن خدماتها وتيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، والاتصال المباشر بالمستفيدين، وتطبيق النظم المتكاملة لتقديم الخدمات وفي توفير آلية لتلقى الشكاوى والمقترحات إلكترونياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

د- **القيادة الاستراتيجية:** ويتضح دورها في توجيه المدرسة نحو تحقيق رؤية مستقبلية وأهداف للمدرسة تهدف إلى استيفاء معايير الجودة والتأهل للاعتماد بما يضمن تحقيق جودة الخدمات، كما تدعم القيادة

الاستراتيجية تكوين الشركات الاستراتيجية بين المدرسة والجامعات والمؤسسات المجتمعية لتحسين جودة خدماتها.

٣- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز الجاذبية العاطفية للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز الجاذبية العاطفية للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- **التعلم التنظيمي:** يعزز التعلم التنظيمي مشاركة المعرفة بين المعلمين مما ينشئ بيئة تعاونية تعزز التعلم الجماعي ومن ثم يعزز ثقة المعلمين في المدرسة ويزيد ولائهم لها، كما يساعد المعلمين على الابتكار والإبداع في العمل من خلال تشجيعهم على الابتكار والتجريب بدون خوف مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين.

ب- **رأس المال البشري:** يتمثل رأس المال البشري في المعلمين ذوي الخبرات والكفاءات الجوهرية المميزة الذين يعززون مشاعر الثقة والإعجاب للطلاب ويزيد من ارتباط الطلاب العاطفي بالمدرسة، كما يتمثل في وجود قيادات ذوي خبرات يمتلكون مهارات قيادية تساعد على توفير مناخ إيجابي بالمدرسة يجذب المعلمين والمجتمع الخارجي.

ج- **إدارة التكنولوجيا:** ويتضح دورها في استخدام المدرسة للمنصات الالكترونية في عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات، واستخدام تطبيقات تكنولوجيا متطورة لتبسيط إجراءات العمل وتقليل الأعباء الملقاة على المعلمين وفي تحسين بيئة العمل ومن ثم يزيد من رضاهم الوظيفي وارتباطهم العاطفي بالمدرسة، كما أن استخدام المعلمين للمنصات التعليمية واستخدام التقنيات المتطورة في عمليتي التعليم والتعلم يجعل التعليم أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات وتوقعات الطلاب مما يزيد من ارتباط الطلاب العاطفي بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى أن استخدام

المدرسة لموقعها الإلكتروني في نشر المعلومات بشفافية والتواصل مع أولياء الأمور يعزز من ثقتهم بالمدرسة وارتباطهم بها.

د- **القيادة الاستراتيجية:** تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تغيير وتطوير الحالة الراهنة للمدرسة مما يحقق التميز والتفرد للمدرسة ويزيد من جاذبيتها، كما تساعد القيادة الاستراتيجية على صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة تعكس قيمًا مثل (التميز - الرفاهية - الإبداع - الاحترام - الشفافية - الانتماء) مما يعزز الدافع العاطفي لدى المعلمين والطلاب للمدرسة.

٤- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- **التعلم التنظيمي:** ويتضح دوره في مساعدة المدرسة على الاستفادة من دراسة الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي في تصميم أنشطة تتناسب مع هذه الاحتياجات، ونشر قيم الاحترام والتسامح والانتماء والمواطنة لدى المعلمين والطلاب مما يعزز الإحساس بالانتماء للمدرسة، هذا فضلا عن دوره في مساعدة المدرسة على تقييم مبادراتها المجتمعية بشكل دوري لتحسين جودتها.

ب- **رأس المال البشري:** ويتضح دوره من خلال مشاركة المعلمين في المشاركة في تنفيذ أنشطة ومبادرات لخدمة المجتمع المحلي، وفي وجود قيادات مدرسية تتبنى سلوكيات أخلاقية (التسامح - التعاون - الصدق - الأمانة - الحفاظ على البيئة وغيرها) تؤثر في الآخرين.

ج- **إدارة التكنولوجيا:** ويتضح دورها في مساعدة المدرسة على استخدام منصات الكترونية وتطبيقات ذكية للتواصل الفعال مع الأسرة والمجتمع،

ومشاركة المعلومات مع أولياء الأمور والطلاب عبر الاجتماعات والنشرات الإخبارية والبريد الإلكتروني ومواقع المدارس على الإنترنت.

د- **القيادة الاستراتيجية:** ويتضح دورها في مساعدة قيادات المدرسة على نقل رؤيتهم إلى أعضاء آخرين في مجتمع المدرسة، سواء كانوا من الأطراف الداخلية أو الخارجية، للحصول على دعم أكبر لتحسين المدرسة، وفي تحقيق التوازن الاستراتيجي بين حاجات المدرسة، وطموحاتها وحاجات المستفيدين وآمالهم، وفي تعزيز الشراكة مع الأسرة والمجتمع من خلال (مجلس الإباء والمعلمين) وعقد ورش توعوية في مجالات مختلفة، وعقد بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة.

٥- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز بيئة العمل للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز بيئة العمل للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- **التعلم التنظيمي:** يتضح دوره في مساعدة المدرسة على تحليل المشكلات التي تواجهها وتطوير حلول إبداعية ومبتكرة لها مما يسهم في توفير بيئة عمل إيجابية خالية من المشكلات، كما يساعد على تبادل المعارف والخبرات والتجارب بين جميع العاملين في المدرسة وتحفيز المعلمين على التعلم وتحسين أدائهم وتطوير مهارتهم بما يسهم في عملية تعلم وتنمية مهنية مستمرة، في بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي، وفي توفير آليات لتقييم الأداء وتحفيز الأفراد وتقدير الجهود الفردية والجماعية للمعلمين مما يعزز الرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة.

ب- **رأس المال البشري:** ويتضح دوره في وجود معلمين وقيادات يمتلكون الخبرة والمعرفة التي تمكنهم من إتقان طرق وأساليب العمل، مما يزيد من التزامهم نحو العمل والمدرسة، وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز العمل.

ج- **إدارة التكنولوجيا:** ويتضح دورها في تحسين بيئة العمل المدرسي وتجويد مخرجاته، عن طريق توفير قاعدة معلومات رقمية شاملة تيسر عمليات الإدارة واتخاذ القرار، وتنويع طرق وأساليب العمل وزيادة مرونته، وفي استخدام تطبيقات تكنولوجيا متطورة لزيادة فاعلية الاتصال والترابط بين الإدارة المدرسية والمعلمين والعاملين في تنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية المختلفة.

د- **القيادة الاستراتيجية:** ويتضح دورها في تمكين العاملين وإدارة التغيير، والإبداع الإداري، والمساءلة والتقييم المستمر، والقدرة على مواجهة الأزمات، والاتصال والتواصل الفاعلين، ومن ثم إرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وكذلك التأكيد على النموذج الأخلاقي بين العاملين، مما يشجع روح التعاون، والترابط والتكامل بين أعضاء المدرسة.

٦- دور المقدرات الجوهرية في تعزيز الأداء المالي للمدرسة:

يمكن توضيح دور أبعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز الأداء المالي للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

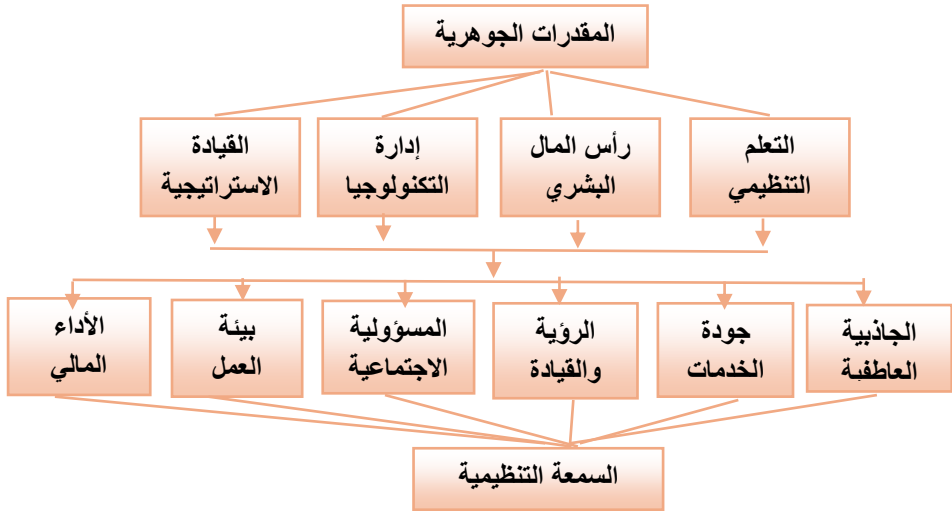
أ- **التعلم التنظيمي:** يعبر التعلم التنظيمي عن قدرة المعارف والمهارات على توليد الدخل للمدرسة، وقدرة الأفراد على تحويل المعارف والمهارات إلى ربحية، ويتضح دوره في مساعدة المدرسة على استخدام أساليب وأنشطة فكرية في التخطيط المالي وإدارة ميزانية المدرسة، تتسم بالحدثة والابتكارية بغرض تطويرها وتحسين أدائها المالي.

ب- **رأس المال البشري:** يتضح دوره في وجود أفراد قادرين على إدارة ميزانية المدرسة وعلى تحويل المواهب والقدرات إلى منتجات وخدمات، وإلى أصول مادية تعود على المدرسة، والمجتمع، والمستفيدين بالنفع والفائدة.

ج- **إدارة التكنولوجيا:** يتضح دورها في بناء قاعدة بيانات تكنولوجية تسهم في توفير معلومات شاملة ودقيقة تمكن القائد من اتخاذ القرارات وترشيد النفقات، واستخدام العديد من الأدوات التكنولوجية والتطبيقات الذكية لتسهيل إدارة ميزانية المدرسة.

د- **القيادة الاستراتيجية:** يتضح دورها في توفر قيادات تهتم بإدارة ميزانيتها وبتوجيه مختلف الموارد والإمكانات لدى المدرسة لخدمة أهدافها وتمكينها من تحقيق الأداء المالي المتفوق والمستدام.

وبذلك يمكن استخلاص علاقة المقدرات الجوهرية في تعزيز السمعة التنظيمية للمدرسة في الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتعزيز السمعة التنظيمية للمدرسة

المصدر: الباحثة

وبذلك يتضح مما سبق أهمية التكامل بين أبعاد المقدرات الجوهرية الأربعة المتمثلة في (التعلم التنظيمي - رأس المال البشري - إدارة التكنولوجيا - القيادة الاستراتيجية)، حيث أن التعلم التنظيمي هو العملية التي تكسب المورد البشري المعارف والمهارات والخبرات لتحويل المورد البشري إلى رأس مال بشري قادرين على استثمار تلك المعارف والمهارات والخبرات في تطوير الخدمات وتحسين جودتها وإدارة الموارد المادية والتكنولوجية للمدرسة ويتم ذلك من خلال وجود قيادة استراتيجية قادرة على وضع تصور مستقبلي للمدرسة لتحقيق أهدافها وتعزيز سمعتها التنظيمية، ومن ثم يتضح أهمية توفر المقدرات الجوهرية لتعزيز السمعة التنظيمية للمدرسة من حيث (الاجتماعية - بيئة العمل - الأداء المالي).

القسم الثالث

واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات

بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية (نظرياً)

تعتبر المدارس الرسمية للغات إحدى الصيغ التي تبلور بوضوح حرص الدولة المصرية ووزارة التعليم على التنمية الشاملة لمنظومة التعليم تحقيقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة، وقد بذلت الدولة جهودها التي لا تغفل في سبيل نشر وإنشاء تلك النوعية من المدارس، تحقيقاً لأهداف الدولة التي تسعى لتحقيقها من خلال سياستها التعليمية. (بغادي، ٢٠١٨، ٥٠)

ويوجد بمصر نمطين للمدارس الرسمية للغات تختلف في الخدمات والمقدمة والمصروفات المدرسية والخدمات الإضافية و النمطين هما: الأول المدارس الرسمية للغات وهذا النوع هو الأقدم هو الأكثر انتشاراً ويتميز بانخفاض مقابل الخدمات الإضافية مقارنة بالنوع الآخر ومقارنة بالمدارس الخاصة واللغات على حد سواء والنوع الثاني المدارس الرسمية المتميزة للغات وجاءت فكرة إنشاء هذه

المدارس كأحد أوجه التطوير والتحديث لمدارس اللغات الرسمية التي توسع في دراسة اللغات الأجنبية تطبيق التعليم العام وتقديم خدمات مقابل رسوم أعلى من المدارس الرسمية وأقل من المدارس الخاصة وتهدف وتهتم هذه المدارس بالأنشطة الرياضية والفنية اهتمامًا بالغًا وتتمتع بوجود أكثر من ملعب رياضي ومعامل آه للغات والحاسب الآلي والعلوم. (أبو النور، ٢٠١٧، ٢٥٢)

وبالرغم من ذلك فإن الخدمات التي تقدم في المدارس الرسمية للغات هي نفسها المقدمة بالمدارس الرسمية المتميزة للغات، والفرق الملموس بين النوعين إنه يتم تدريس اللغة الأجنبية الثانية بداية من الصف الرابع الابتدائي في المدارس الرسمية المتميزة للغات بينما يتم تدريس اللغة الأجنبية الثانية في المدارس الرسمية للغات بداية من الصف الأول الإعدادي.

وتهدف المدارس الرسمية للغات بنوعيتها طبقاً للقرار الوزاري رقم (٢٨٥) بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤م بالإضافة إلى تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي إلى: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢١)

- التوسع في دراسة اللغات الأجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة.
- التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.
- التوسع في ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والعلمية وغيرها من الأنشطة.
- اقتراح المشروعات التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين المدرسة والمنزل والبيئة والمدارس الأخرى في ذات المرحلة.
- رعاية الموهوبين والمتفوقين في جميع المجالات والاهتمام بها.
- الاهتمام بترسيخ القيم الروحية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن والمواطنة.

ويمكن التعرف على عدد المدارس الرسمية للغات بنوعيتها بجمهورية مصر العربية وعدد الطلاب الملتحقين بها وعدد المعلمين المعيّنين وتتبع تطورها خلال الخمس سنوات الماضية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) يوضح عدد المدارس الرسمية للغات بنوعيتها بجمهورية مصر العربية وعدد الطلاب الملتحقين بها وعدد المعلمين المعيّنين بها في الفترة من (٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى ٢٠٢٤/٢٠٢٥)

العدد/ السنة	/٢٠٢٠ ٢٠٢١	/٢٠٢١ ٢٠٢٢	/٢٠٢٢ ٢٠٢٣	/٢٠٢٣ ٢٠٢٤	/٢٠٢٤ ٢٠٢٥
عدد المدارس	٤٠٠٩٥	٤٠٥٠٢	٤١٢٥٢	٤١٧٧٠	٤٢٣٢٦
عدد الطلبة	١٩٦٨٠٠٥٠	٢٠٢٩٨٢٦٢	٢٠٥٥٣٢٣٠	٢٠٦٤٦٧٢٨	٢٠٧٧٣٣٣٥
عدد المعلمين	٧٤٠٠٤٣	٧٢١٥١٦	٦٩٤٦٩٦	٦٧٠٠٠٩	٦٧٠١١٩

المصدر: الباحثة بالرجوع إلى (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، ٢٠٢٥، ٧-٨)، (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، ٢٠٢٤، ٧-٨)، (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، ٢٠٢٣، ٧-٨)، (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٦-٧)، (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، ٢٠٢١، ٦).

ويتضح من الجدول السابق زيادة عدد المدارس الرسمية للغات بنوعيتها بجمهورية مصر العربية حيث زادت بمقدار (٢٢٣١) خلال الخمس السنوات الأخيرة، كما يلاحظ تزايد في عدد الطلاب الملتحقين بها مما يدل على زيادة الإقبال على المدارس الرسمية للغات يقابله زيادة في عدد المدارس المنشأة، فيما يلاحظ تناقص عدد المعلمين بمقدار (٦٩.٩٢٤) وهو عدد كبير جدا خاصة مع

التوسع في إنشاء المدارس الرسمية للغات وزيادة الإقبال عليها وبذلك تعاني هذه المدارس من قلة عدد المعلمين ولعل ذلك يرجع إلى إلغاء تكليف خريجي كليات التربية وتوقف التعيينات لفترة طويلة من الزمن.

وبالنسبة لنظام الدراسة في المدارس الرسمية للغات فإنها تبدأ الدراسة بهذه المدارس بمرحلة رياض الأطفال ومدتها عامان دراسيان، تليها مرحلة التعليم الأساسي ثم مرحلة التعليم الثانوي العام، ولا يجوز أن يزيد عدد التلاميذ في الفصل الواحد في المدارس الرسمية للغات في أي مرحلة من مراحل التعليم المختلفة عن ٣٦ تلميذاً، كما لا يجوز أن يزيد عدد تلاميذ الفصل الواحد بالمدارس الرسمية المتميزة للغات عن ٢٩ تلميذاً، ويجوز للمحافظ زيادة الحد الأقصى لعدد تلاميذ الفصل في مدارس المحافظة بمختلف مراحلها إذا اقتضت الضرورة ذلك بما لا يجاوز ١٠٪ من العدد المقرر للفصل ولا يجاوز تجاوز هذه النسبة إلا بقرار من وزير التربية والتعليم بناء على طلب من المحافظ المختص. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢١-٢٢)

وتسير الدراسة في هذه المدارس بنوعيتها على نظام اليوم الواحد يتوسطها فترة راحة مع شغل فراغات اليوم بأنواع الأنشطة الرياضية، والفنية، والثقافية، والاجتماعية ذات القيمة التربوية للطلاب تحت إشراف المعلمين والأخصائيين، ويجوز أن تسير الدراسة في هذه المدارس بنوعيتها على نظام الفترتين بدلاً من اليوم الواحد حال ازدياد الكثافة. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، ١)

ويمكن التعرف على الواقع النظري للسمعة التنظيمية للمدارس الرسمية

لغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك كما يلي:

١ - واقع الرؤية والقيادة للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل

المقدرات الجوهرية:

يشترط فيمن يتم اختياره لوظيفة مدير أو وكيل في المدارس الرسمية للغات أو الرسمية المتميزة للغات فضلاً عن الاشتراطات العامة المنصوص عليها في

قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢ مراعاة أن يكون من بين الفئات الآتية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٤-٢٥)

- أن يكون من الحاصلين على المؤهلات العليا التربوية.
- من المتخصصين في اللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة.
- الذين سبق لهم تدريس مادة الرياضيات أو العلوم باللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة.
- ألا تقل مدة خبرته في مجال العمل بالمدارس الرسمية للغات بنوعها عن خمس سنوات.
- ألا يكون موقعا عليه جزاء بالخصم من الأجر يتجاوز خمسة أيام.
- ألا يكون محالا للمحاكمة التأديبية أو الجنائية عن مخالفات مالية أو مخالفات تمس الشرف أو الأمانة.

وتشكل لجنة بكل مديرية تعليمية بالمحافظات برئاسة مدير عام التعليم وعضوية مدير إدارة المدارس الرسمية للغات بالمديرية ومدير إدارة الجودة بالمديرية تختص باختيار وتقييم أداء مديري ووكلاء المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٥)

وبالرغم من ذلك إلا إنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف القيادة الاستراتيجية للمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف الرؤية والقيادة بها، حيث أشارت دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٥٦) إلى إنه تختلف طبيعة المدارس الرسمية للغات عن المدارس الأخرى من حيث النواحي الإدارية والتنظيمية وطبيعة الإشراف، حيث تشرف جهات متعددة على المدارس الرسمية، ما يؤدي إلى تضارب الآراء وإعاقة سير العملية التعليمية داخل المدرسة كما يعد مدير المدرسة

الرسمية للغات المدير الوحيد الذي يقوم بإدارة أربع مراحل تعليمية رياض أطفال وابتدائي وإعدادي وثانوي وبالتالي فإن العبء يكون أكثر على مدير تلك المدارس. كما يوجد بعض المشكلات التي ترتبط بالتعلم التنظيمي وبرأس المال البشري بالمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف الرؤية والقيادة بها، حيث أشارت نتائج دراسة (محمود؛ وآخرون، ٢٠١٦، ٢٠٧) إلى وجود العديد من المشكلات فيما يتعلق بالانتمية المهنية لمديري المدارس الرسمية للغات في مصر، ومنها: غموض وتضارب المهام والمسؤوليات الإدارية، قلة التدريبات المقدمة لمدير المدارس الرسمية للغات، عدم تناسب الحوافز المادية المقدمة لمدير تلك المدارس.

٢- جودة الخدمات للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

تطبق مناهج المدارس العربية المناظرة على الدراسة بمراحل رياض الأطفال و التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والمدارس الرسمية للغات بنوعيتها على أن يتم تدريس الرياضيات والعلوم باللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة مع زيادة حصص اللغات الأجنبية، وتدرس في الحلقة الإعدادية من مرحلة التعليم الأساسي مرحلة التعليم الثانوي لغة أجنبية ثانية بالإضافة إلى اللغة الأجنبية الأولى في المدارس الرسمية للغات بينما المدارس الرسمية المتميزة للغات يتم تدريس اللغة الأجنبية الثانية بداية من الصف الرابع الابتدائي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٢)

تقدم المدارس الرسمية للغات أنشطة مميزة لرعاية الطلاب رياضياً، أو اجتماعياً، أو فنياً، أو ثقافياً، أو علمياً، ويجوز العمل بهذه الأنشطة بعد انتهاء اليوم الدراسي وأثناء الإجازات الصيفية على أن تقوم كل مديرية تعليمية بإعداد قواعد وضوابط الصرف على هذه الأنشطة وقيمة الاشتراك طبقاً للتكلفة الفعلية مضافاً إليها ١٠٪ مصروفات إدارية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٣٠)

وبالرغم من ذلك إلا إنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف التكنولوجيا للمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف جودة خدماتها، حيث أشارت نتائج دراسة (علي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٥٨٢) إلى أن المدارس الرسمية للغات تعاني من ضعف توفير موارد المادية اللازمة لاستخدام التطبيقات التكنولوجية والتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة في العملية التعليمية هذا بالإضافة إلى ضعف توفير البنية التحتية الرقمية والمعامل والمختبرات وشبكة إنترنت جيدة وأجهزة اتصالات حديثة.

كما يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي بالمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف جودة خدماتها، حيث أشارت دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٥٧) إلى ضعف اهتمام مدير المدارس الرسمية للغات بتطوير مهارات المعلمين أو تنميتهم مهنيًا من خلال تحديد احتياجاتهم الأساسية، وذلك نتيجة ضعف الممارسات الإشرافية لدى مدير المدارس مما انعكس بالسلب على وسائل التواصل ما بين البيئات المدرسية والإدارية وبين أولياء الأمور وأيضًا على المستوى الأكاديمي الخاص بالطلاب.

٣- الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل

المقدرات الجوهرية:

من أهم العناصر التي تزيد من الجاذبية العاطفية للمدرسة الرسمية للغات بمصر في: (مدني، ٢٠١٨، ١٢٠)

■ تدريس المناهج باللغة الإنجليزية يفتح آفاقًا واسعة للتلاميذ في الاطلاع

على كل المستحدثات العالمية بكل سهولة، دون وجود عائق اللغة وخاصة في دراسة الرياضيات والعلوم.

■ تعلم الحاسب الآلي باللغة الإنجليزية بداية من المرحلة الابتدائية يخلق

جيل لديه القدرة على استخدام التكنولوجيا بشكل متميز وإبداعي.

■ وجود كوادرات تعليمية متميزة من معلمي المدارس الرسمية للغات من الحاصلين على تدريبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يمكنها المشاركة في تطبيق معايير الاعتماد بالمدارس التي يعملون بها.

■ إمكانية إفادة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة من إمكانات المدارس الرسمية للغات.

■ دراسة اللغات الأجنبية كالإنجليزية أو الفرنسية أو الألمانية كلغة أولى أو ثانياً يؤدي إلى إثراء ثقافة المتعلم وربطه بالحضارات المختلفة ويخلق قاعدة كبيرة من متقني اللغة في المجتمع لديهم القدرة على المساهمة في إحداث نقلة كبيرة في المجتمع ليواكب العصر.

■ انخفاض كثافة الفصول نسبياً مقارنة بالمدارس الرسمية العربية.

■ حصول المتعلمين بهذه المدارس على فرص أكبر للالتحاق بمدارس المتفوقين والمنح الدراسية الدولية.

وبالرغم من ذلك إلا أنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف التكنولوجيا وتوفر رأس المال البشري من المعلمين المؤهلين والأكفاء بالمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف جاذبيتها العاطفية، حيث أشارت دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١١٧) إلى أن بعض المدارس وخاصة مدارس الصعيد والريف تفتقر إلى تجهيزات مهمة مثل معامل اللغات، كما أن هذه المدارس لا تغطي أرض الدولة كاملة، بالإضافة إلى وجود قوائم انتظار تزداد سنوياً بسبب زيادة الإقبال على هذه المدارس، كما يوجد عجز في بعض الكوادرات البشرية العمل بهذه المدارس خاصة معلمات رياض الأطفال ومعلمي الرياضيات والعلوم بالمرحلة الثانوية، ويتناقص عدد الطلاب في المرحلة الثانوية نظراً لقلة الكوادرات المؤهلة لتدريس المواد العلمية باللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية.

٤- المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

تمثل المدارس الرسمية للغات أبرز النماذج المدرسية الحكومية ذات الطبيعة الخاصة، باعتبارها مدارس حكومية للغات تم إنشاؤها بسبب ظهور بعض الضغوط الاجتماعية في مجال التعليم، ونتيجة حدوث تدهور كبير في مستوى خريجي المدارس الحكومية العادية، وأيضاً بسبب الارتفاع الكبير في الرسوم الدراسية للمدارس للغات الخاصة، وبالتالي تمثل المدارس الرسمية للغات أهمية خاصة ونجاحاً نسبياً في مجال التجريب التربوي منذ سنوات عديدة بسبب ما عقد عليها من آمال النهوض بالعملية التعليمية في مصر ورفع مستوى الخريجين وبالتالي الإسهام في النهوض بالمجتمع وتنميته انعكاساً لما تتحمله تلك المدارس من مسؤولية اجتماعية. (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٢٦٠)

وبالرغم من ذلك إلا أنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف القيادة الاستراتيجية للمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أشارت نتائج دراسة (عامر، ٢٠٢١، ١٩٤) إلى وجود معوقات تعترض دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية ويمكن عزو ذلك إلى أن الصلاحيات المفاوض بها مدير المدرسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية ما زالت محدودة وفي أضيق نطاق لها وهو ما سيحد من قدراته في إيجاد صلات مع مؤسسات المجتمع المحلي ويضعف صلاحياته في توثيق الروابط المجتمعية في المحيط الذي يعمل به وربما أن مركزية القرارات أيضاً تجعل من مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها أيضاً يحجمون عن مبدأ المشاركة المجتمعية نتيجة لقلّة تفويض الصلاحيات الممنوحة لهم.

كما يوجد بعض المشكلات التي ترتبط بضعف وعي رأس المال البشري من المعلمين بالمدارس الرسمية للغات بأهمية المشاركة المجتمعية والتي تؤدي إلى ضعف المسؤولية الاجتماعية للمدرسة، حيث أشارت نتائج دراسة (عبد الرحمن،

٢٠١٧، ٣٣١) إلى وجود بعض مظاهر الضعف في وعي معظم المعلمين فيما يتعلق بضرورة وجود علاقة تعاون بين المدارس الرسمية للغات وبعضها البعض لدعم القدرة المؤسسية للمدارس الرسمية والعمليات التعليمية فيها أو في الإسهام في تنمية المجتمع وخدمة البيئة.

٥- بيئة العمل للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

تمنح المدارس الرسمية للغات جميع العاملين مكافآت جهود غير عادية من المعلمين والإداريين والأخصائيين والخدمات المعاونة المعيّنين على درجات أو التعاقد معهم أو المنتدبين إليها وذلك على النحو الآتي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٣٢)

■ ٢٥٠٪ كحد أقصى من الراتب الأساسي لمدير المدرسة نظير الإدارة.

■ ٢٠٠٪ كحد أقصى من الراتب الأساسي للوكلاء ومعلمي المواد الدراسية المختلفة التي تدرس باللغة الأجنبية الأولى بالمدرسة، بشرط أن يكون من حملة المؤهلات العليا التخصصية في المادة.

■ ١٥٠٪ كحد أقصى من الراتب الأساسي الباقي لمعلمي المواد الدراسية المختلفة بالمدرسة وجميع الأخصائيين والإداريين العاملين بالمدرسة.

■ ١٠٠٪ كحد أقصى من الراتب الأساسي للخدمات المعاونة.

كما أشارت دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٢٠) أن بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات تميز العاملين بهذه المدارس بحافز مادي حافز مقابل (الخدمات الإضافية)، وتوفر فرص لإرسال بعض معلمي هذه المدارس في بعثات إلى الخارج، فضلاً عن توافر وحدات للتدريب والجودة بهذه المدارس.

وتشكل لجنة بكل مديرية تعليمية بالمحافظات برئاسة مدير عام التعليم وعضوية مدير إدارة المدارس الرسمية للغات بالمديرية ومدير إدارة الجودة بالمديرية تختص بالتعرف على مدى انتظام الدراسة على مدار الفصلين الدراسيين وتقدير مدى التقدم في تحقيق عناصر جودة العملية التعليمية وذلك بعقد مسابقات طلابية في كافة المجالات وتنظيم برامج لرعاية الموهوبين والمتفوقين، وإعداد برامج علاجية للتلاميذ لضعاف المستوى، وعقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالمدرسة من تربويين وإداريين وعمال وفق أدوات تقييم محددة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٥)

وبالرغم من ذلك إلا إنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية بالمدارس الرسمية للغات فضلاً عن ضعف إدارة رأس المال البشري بها والتي تؤدي بدورها إلى مشكلات خاصة ببيئة العمل بها، حيث أشارت دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٨٩) وجود قصور في الإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة حيث لا يوضح الاحتياجات التدريبية للمعلمين وطرق تلبيتها، الافتقار إلى توجيه المعلمين إلى أساليب وأدوات تقييم جديدة من أجل تقييم تعلم الطلاب، محدودية تقديم التغذية المرتدة للمعلمين عن تأثير أفعالهم في المواقف التعليمية، قلة تقبل المعلمين للنقد من الآخرين وبالتالي القصور في تطوير أدائه، وغياب التحفيز للمعلمين من أجل ممارسة أنشطة تعلم التلاميذ و التدريس الفعال، قلة ممارسة أنشطة تساعد المعلمين على الاندماج الاجتماعي، القصور في تقدير القدرات الكامنة لدى المعلمين ومدى احترامها.

٦- الأداء المالي للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

تحصل الرسوم والاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية من تلاميذ المدارس الرسمية للغات بنوعيتها وفقاً للنظام المعمول به بمدارس المناهج العربية المناظرة، وطبقاً للقرار الوزاري الذي يصدر سنوياً في هذا الشأن، ويحصل بالإضافة إلى

ذلك مقابل الخدمات الإضافية الأخرى التي تؤدي لتلاميذ هذه المدارس وهي (خدمات اللغات-نشاط عام-تطوير تكنولوجيا)، ويتم إلزام التلاميذ بسداد ثمن الكتب الأجنبية المشتراة من الوزارة وكتب المستوى الرفيع وتحصل مع المصروفات طبقاً للأسعار المقررة مضافاً إليها ١٠٪ مقابل مصاريف النقل والتلف والانتقالات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٧-٢٩)

وتكون أوجه الصرف بالمدارس الرسمية للغات بنوعيتها على النحو التالي:

■ ويتم إنفاق مقابل خدمات اللغات وفقاً لما يلي: نسبة (٩٠٪) لصرف مكافآت جهود غير عادية لجميع العاملين بالمدرسة من المعلمين والإخصائيين والإداريين والخدمات المعاونة المعيّنين على درجات أو المتعاقد معهم أو المنتدبين إليها وذلك حتى نفاد هذه النسبة، ونسبة (١٠) تصرف على المطبوعات الإضافية اللازمة للعمل، وشراء كل ما يلزم ويخدم العملية التعليمية من صيانة وترميمات وإنشاءات عاجلة، والاستعانة بالعمالة بنظام المكافأة لسد العجز الحقيقي بهيئة التدريس أو الإداريين أو مسؤولي الأمن أو الخدمات المعاونة، وتلتزم المدارس الرسمية للغات بنوعيتها بكل محافظة بتوريد نسبة ١٪ من قيمة بند خدمات اللغات لحساب المديرية التعليمية المختصة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٣٠-٣٣)

■ يتم الصرف من حصيلة مقابل النشاط العام بالمدارس الرسمية للغات بنوعها على النحو الآتي: شراء الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والفنية والعلمية وغيرها من الأنشطة المدرسية وفقاً لإجراءات الشراء المتابعة قانوناً في هذا الشأن. إعداد مسابقات طلابية في مجالات الأنشطة المختلفة لتنمية مهارات الطلاب. إعداد ورش عمل لتدريب وزيادة مهارات الطلاب في الأنشطة المختلفة.

- ويتم الصرف من حصيلة التطوير التكنولوجي بالمدرسة على أغراضه وذلك بشراء أجهزة الحاسب الآلي أو المعامل المتطورة العلمية أو اللغوية أو السبورات التفاعلية وأجهزة العرض الضوئي أو مقابل الاشتراك في خطوط الشبكة الدولية للمعلومات وغيرها من الأجهزة والوسائل التكنولوجية المخصصة لخدمة العملية التعليمية وصيانتها.
 - ويتم تخصيص نسبة مئوية من فائض الموازنات في المدارس الرسمية للغات بنوعيتها إلى صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية للتوسع في بناء وتجهيز المدارس الرسمية للغات في المناطق المحرومة ويحددها الوزير كما تشكل لجنة كلا من المديرية والإدارة التعليمية ومدير المدرسة المختصة لتحديد الفائض بعد استقطاع نسبة ١٠٪ من الفائض كاحتياطي للمدرسة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٣٤-٣٥)
- وبالرغم من ذلك إلا إنه يوجد بعض المشكلات التي تتعلق بضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمدارس الرسمية للغات والتي تؤدي إلى ضعف أدائها المالي، حيث أشارت نتائج دراسة (علي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٥٨٢) إلى أن المدارس الرسمية للغات تعاني من قصور الميزانيات المرصودة لتوفير تطبيقات تكنولوجية حديثة خاصة بالثورة الصناعية الرابعة وتوظيفها في العملية التعليمية، كما إنه لا تكون هناك من الأساس ميزانيات مرصودة لهذا الأمر في الميزانيات التي ترصد للأنشطة الطلابية بالمدارس محدودة وتقتصر على الجوانب الثقافية والاجتماعية وذلك على الرغم من تنوع الأنشطة بالمدارس التجريبية لتشمل جميع جوانب نمو الطلاب.
- ومن خلال العرض السابق للواقع النظري للسمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية يمكن استخلاص ما يلي:

■ إنه بالرغم من توفر عدد من العناصر التي تعتبر عوامل جذب للمعلمين للانضمام بالمدارس الرسمية للغات، والطلاب لالتحاق بها إلا إنها تعاني هذه المدارس من مشكلات خاصة برأس المال البشري من نقص المعلمين المؤهلين والأكفاء خاصة معلمي رياض الأطفال ومعلمي الرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية فضلاً عن نقص عدد المدارس المنشأة.

■ تقدم المدارس الرسمية للغات العديد من الخدمات التعليمية والمجتمعية وتتيح لمنتسبيها ممارسة العديد من الأنشطة، إلا إنها تعاني من مشكلات خاصة بإدارة التكنولوجيا ترتبط بضعف البنية التحتية التكنولوجية من معامل وحاسبات وشبكة انترنت لازمة لتقديم الخدمات التعليمية، هذا فضلاً عن ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المجتمعية المختلفة.

■ تم تحديد العديد من الشروط اللازمة لشغل وظيفة مدير ووكيل في المدارس الرسمية للغات، إلا إنه يوجد بعض المشكلات المرتبطة بضعف قدرتهم على التفكير الاستراتيجي وذلك لأنه بالرغم من إنه يتم الاختيار بناء على شروط محددة تراعي جوانب مهنية وشخصية وأخلاقية ويتم الاختيار بناء على لجنة بكل مديرية، إلا إن مدير المدارس الرسمية للغات يكون مثقل بعبء إدارة أربع مراحل تعليمية رياض أطفال، وابتدائي، وإعدادي وثانوي؛ وبالتالي تحد هذه الضغوط من قدرتهم على التفكير الاستراتيجي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة والإبداع في العمل.

■ تعاني المدارس الرسمية للغات من ضعف مسؤوليتها الاجتماعية الناتجة عن ضعف القيادة الاستراتيجية، والتي ترتبط بنقص صلاحيات قيادتها، وقدرتها على وضع خطط مستقبلية للمشاركة المجتمعية،

فضلاً عن ضعف وعي بعض المعلمين بأهمية دور المدرسة المجتمعي.

- بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات توفر حافز مادي للمعلمين والإداريين والأخصائيين والخدمات المعاونة، وتوفر فرص للتدريب والتنمية المهنية، إلا إنها تعاني من بعض المشكلات المرتبطة بالتعلم التنظيمي في أن بعض هذه البرامج لا تلبي احتياجات المعلمين.
- تتمتع المدارس الرسمية للغات باستقلال مالي حيث تكون مسؤولة عن صرف (مقابل خدمات اللغات - مقابل النشاط العام، حصيلة التطوير التكنولوجي)، وبالرغم من ذلك تعاني من بعض المشكلات المرتبطة بإدارة التكنولوجيا بالمدارس الرسمية للغات حيث تعاني من ضعف توفر تطبيقات تكنولوجية حديثة لإدارة ميزانيتها، هذا فضلاً عن ضعف الميزانيات المرصودة للوفاء بأنشطتها.

القسم الرابع

واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية

اللغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات

الجوهرية "ميدانياً"

يعرض البحث في هذا القسم الواقع الميداني لأبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: خلفية نظرية عن محافظة القليوبية:

محافظة القليوبية إحدى محافظات مصر وعاصمتها بنها، وتقع محافظة القليوبية بمنطقة شرق النيل عند رأس الدلتا، ويحدها من الجنوب محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة، وشمالاً محافظتا الدقهلية والغربية، وشرقاً محافظة الشرقية، وغرباً

محافظة المنوفية، وتعدّ محافظة القليوبية المحافظة الثالثة في إقليم "القاهرة الكبرى" بالإضافة إلى محافظات: القاهرة والجيزة. (خريطة مشروعات مصر، <https://egy-map.com/governorate/محافظة-القليوبية>)

وتقدر مساحة محافظة القليوبية بنحو ١١٧٠ كم^٢، وتتمثل نسبة المساحة المأهولة ٩٩.٩٪ للمساحة الكلية، ويبلغ عد السكان في عام ٢٠٢٣ نحو ٦.١ مليون نسمة، ويمثل ذلك العدد ٥.٨ من إجمالي الجمهورية. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٤، ٦)

وتتمثل الاستثمارات العامة الموجهة لمحافظة القليوبية في خطة ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بمقدار (٨.١) مليار جنية وهذا المبلغ مقسم على النحو التالي (الإسكان ٤.٤ مليار جنية بنسبة ٥٥٪، التنمية المحلية ٩١٦ مليون جنية بنسبة ١١٪، التعليم العالي ٦٦٤ مليون جنية بنسبة ٨٪، البترول ٦١٨ مليون جنية بنسبة ٨٪، التعليم قبل الجامعي ٢٣٨ مليون جنية بنسبة ٣٪، و ١ مليار جنية استثمارات أخرى بنسبة ١٥٪)، وذلك بنحو ٣٦٧ مشروعاً تنموياً، بخلاف المشروعات الموجهة من خلال مشروع تطوير الريف مصري "حياة كريمة". (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٤، ٧)

وتتمثل مؤشرات التنمية لمحافظة القليوبية في عام (٢٠٢٣/٢٠٢٤) فيما يخص التعليم قبل الجامعي فيما يلي: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٤، ١١)

▪ بلغ عدد المدارس ٢٠٥٩ مدرسة وعدد الفصول بنحو ٢٥٦٦٧ فصل، ومتوسط عدد الطلاب لكل معلم ٢٦ طالب/ معلم، وبلغت كثافة الفصول ٥٣ طالب/ فصل.

▪ تم تنفيذ مشروعات بتكلفة ٢٣٨ مليون جنية لتطوير خدمات التعليم قبل الجامعي وتمثلت هذه المشروعات في (مشروع إحلال وتجديد مدارس التعليم الأساسي بتكلفة ٦٥ مليون جنية، إعادة تأهيل

مدارس بتكلفة ٥٧ مليون جنية، إنشاء وتجهيز فصول تعليم أساسي بتكلفة ٢٦ مليون جنية، تطبيق الجدارات في المدارس الفنية بتكلفة ٢٥ مليون جنية، إنشاء وتجهيز فصول للمدارس الرسمية للغات واللغات المتميزة بتكلفة ٢٤ مليون جنية) هذا بالإضافة إلى ١٤ مشروعاً آخرين.

وبذلك يتضح اهتمام الدولة المصرية بتحسين الوضع الحالي لمحافظة القليوبية في جميع المجالات، وخاصة تطوير التعليم قبل الجامعي وتطوير المدارس الرسمية للغات وذلك بتخصيص ٢٤ مليون جنية لإنشاء وتجهيز فصول للمدارس الرسمية للغات واللغات المتميزة.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١- الهدف من الدراسة الميداني: هدفت إلى:

■ التعرف على واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من خلال (٦) أبعاد: (الرؤية والقيادة- جودة الخدمات- الجاذبية العاطفية- المسؤولية الاجتماعية- بيئة العمل- الأداء المالي).

٢- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد الذي يستهدف الباحث استطلاع آرائهم، وتمثل في معلمين المدارس الرسمية للغات بنوعها والبالغ عددهم (٣٨٧٣) معلم، ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع الأصلي ككل، تم التطبيق على عينة عشوائية من (المعلمين) بالمدارس الرسمية للغات، وتم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية لتحديد حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وهي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حجم المجتمع

N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦.

Z

D نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥
P نسبة توافر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠

وفي ضوء معادلة ستيفن ثامبسون كانت النتيجة (n=349.6).

ويمكن توضيح مجتمع الدراسة والعينة من خلال الجدول الآتي:

جدول (٤) يوضح عدد الإدارات التعليمية وعدد المدارس الرسمية للغات وعدد المعلمين بمحافظة القليوبية

م	عدد الإدارات التعليمية	عدد المدارس الرسمية للغات بنوعيتها	عدد المعلمين
المجتمع الأصلي	١٢	٥٤	٣٨٧٣
عينة البحث	٩	٢٣	٣٥٢

المصدر: الباحثة بالرجوع إلى: (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٥): دليل المدارس المصرية، المدارس التجريبية، بوابة الخدمات الالكترونية، تم الاطلاع ٢٠٢٥/٢/١، متاح على

https://search.emis.gov.eg/search_schLan.aspx،

(وبالرجوع إلى إدارة التجريبيات بمديرية التربية والتعليم بالقليوبية للتعرف على إجمالي عدد المعلمين بالمدارس الرسمية للغات والمتميزة)

يتضح من الجدول السابق أن عدد الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية (١٢) إدارة تعليمية، تشمل على (٥٤) مدرسة رسمية للغات، وبلغ عدد المعلمين بالمدارس الرسمية للغات بالمحافظة حوالي (٣٨٧٣)، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المعلمين حيث تم توزيع الاستبانة عليهم بصورة ورقية وإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها سواء بشكل الكتروني أو ورقي (٣٥٥) استبانة، وتم استبعاد عدد (٣) استبانة ورقية لعدم اكتمالها، وبذلك وصلت عينة الدراسة إلى (٣٥٢) استبانة وهي نسبة مقبولة إحصائياً في ضوء نتيجة معادلة ستيفن ثامبسون.

ومن خلال البيانات التي تم تجميعها من القسم الأول في الاستبانة والخاصة بالبيانات الأساسية، يمكن توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٥) يوضح توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية

م	الإدارة التعليمية	عدد المدارس التي تم التطبيق عليها	عدد المعلمين	النسبة المئوية من العينة ككل
١	بنها	٦	١١٠	٪٣١,٢
٢	طوخ	٢	٣٤	٪٩,٧
٣	كفر شكر	٤	٣٢	٪٩,١
٤	قها	٢	٢٩	٪٨,٢
٥	الخانكة	١	٢٠	٪٥,٧
٦	قليوب	١	٢٦	٪٧,٤
٧	العبور	١	٤٠	٪١١,٤
٨	غرب شبرا	٢	٢٦	٪٧,٤
٩	شرق شبرا	٤	٣٥	٪٩,٩
	المجموع	٢٣	٣٥٢	٪١٠٠

ويتضح من الجدول السابق إنه تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة (٩) إدارات تعليمية، و (٢٣) مدرسة رسمية للغات، وبلغ عدد المعلمين (٣٥٢) معلم. كما اشتملت البيانات الأساسية على عدد من المتغيرات الديموغرافية حسب متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية - اعتماد المدرسة) ونظرا لأن جميع استجابات العينة أوضحت أن المدارس التي يعملون بها هي مدارس معتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في أحد مراحلها، لذا يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية)، وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (سنوات الخبرة -

المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	٢١	٪٦
من (١-٥)		

من (٦-١٠)	٣٢	%٩.١
أكثر من (١٠ سنوات)	٢٩٩	%٨٤,٩
ليسانس/ بكالوريوس	٢٦٨	%٧٦,١
دبلومة	٦٨	%١٩,٣
ماجستير	١٢	%٣.٤
دكتوراه	٤	%١.٢
رياض أطفال	٦٩	%١٩,٦
ابتدائية	١٣٣	%٣٧,٨
إعدادية	٨١	%٢٣
ثانوية	٦٩	%١٩,٦
المجموع	٣٥٢	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد العينة في فئة سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات)، ويتوافق ذلك مع قلة تعيين المعلمين بالمدارس الحكومية، كما يلاحظ ارتفاع عدد العينة في فئة المؤهل الدراسي (ليسانس/ بكالوريوس) يليه فئة (دبلومة) ثم يليهم فئتي (ماجستير ودكتوراه) بنسبة ضئيلة جداً، ويتوافق ذلك في أن من شروط التعيين في وظيفة معلم أن يكون المتقدم خريج أحد أقسام كليات التربية وبالتالي يكون حاصل على درجة الليسانس أو البكالوريوس منها وإذا لم يكن أحد خريجي كليات التربية يشترط أن يكون حاصل على درجة الدبلوم العام التربوي، كما يلاحظ زيادة عدد المعلمين الذين يعملون في المرحلة الابتدائية وتقارب القيم في المراحل الأخرى، ويتوافق ذلك في أن المرحلة الابتدائية هي أكبر المراحل من حيث عدد سنوات الدراسة وتتطلب توافر معلمين لجميع صفوفها.

٣- تصميم وإعداد أداة الدراسة الميدانية:

اعتمد البحث على الاستبانة، والتي تم إعدادها كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من محور واحد هو "واقع توفر

أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، ويشمل على (٦) أبعاد بواقع (٥٢) عبارة.

وفي ضوء آراء وملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية، وقد سار بناء الاستبانة على النحو التالي:

أ - صدق الاستبانة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس ما وضعت لقياسه أي نجاحها في قياس السمة موضوع الدراسة المراد قياسها، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم إتباع الطرق التالية:

▪ **صدق المحتوى:** للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق ١) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة، وملائمة الفقرات للبنود الخاصة بها وقد تم تعديل بعض البنود من خلال الحذف أو تعديل العبارات في ضوء مقترحات السادة المحكمين وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد تمثلت تلك التعديلات فيما يلي: إعادة ترتيب أبعاد الاستبانة، وإضافة بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة، وإعادة صياغة بعض العبارات واختصارها، وإعادة ترتيب بعض فقرات الاستبانة، وتم حذف العبارة رقم (٩) من البعد الخاص بالجاذبية العاطفية، وبالتالي فإنه تمثل عدد عبارات الاستبانة ككل في (٥١) عبارة. (ملحق ٢)

▪ **الصدق الذاتي:** لمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة، ويتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي $\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}} = \text{معامل الثبات}$.

وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للاستبانة $= \sqrt{0.98} = 0.99$

ويعني ذلك أن ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها قوية، ويدل ذلك على الصدق العالي لعبارات الاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتائج تقريباً عند تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم في فترات مختلفة، وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، ولحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) معلم بالمدارس الرسمية للغات، وهي أيضاً نفس العينة التي أجري عليها الصدق الذاتي، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ باستخدام

البرنامج الإحصائي SPSS، وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧) يوضح معامل ثبات الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع توفر أبعاد السمعة لتنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	البعد الأول: واقع الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٩	٠,٩٣
	البعد الثاني: واقع جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٩	٠,٩٢
	البعد الثالث: واقع الجاذبية العاطفية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٨	٠,٩١
	البعد الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٨	٠,٩٤
	البعد الخامس: واقع بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٩	٠,٩٢
	البعد السادس: واقع الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية	٨	٠,٩٢
معامل الثبات الكلي للاستبانة			٠,٩٨

وبذلك أصبحت الاستبانة كلها تتكون من (٥١) عبارة وكان معامل الثبات

لها مساوياً ٠,٩٨ مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة عالي.

٤- إجراءات تطبيق الاستبانة:

سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- بعد وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة في الفترة من (٢٠٢٥/٢/٢٧ م إلى ٢٠٢٣/٣/٢٧ م).
- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة مع استبعاد أفراد العينة التي تم استخدامها في حساب الصدق والثبات قبل التطبيق النهائي للاستبانة، حيث تم نشر استبيان بصورة إلكترونية تم تصميمه على Microsoft Forms (<https://forms.office.com/r/SNxLv9cX7x>)، وتم التطبيق على المعلمين بإرساله لهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي هذا بالإضافة إلى توزيع عدد من الاستبانات المطبوعة على المعلمين بالمدارس الرسمية للغات، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها سواء بشكل إلكتروني أو ورقي (٣٥٢) استبانة لإجراء التحليل الإحصائي لها.
- تم تصحيح الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي على النحو التالي:
 - موافق بدرجة كبيرة = ٣، موافق بدرجة متوسطة = ٢، موافق بدرجة ضعيفة = ١

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اعتمد التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، بحيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
 - حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
 - حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة.
 - حساب المتوسط الحسابي (Mean) باستخدام برنامج SPSS للحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة ولكل محور من محاور الاستبانة.

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد احتمالات الاستجابة}} = \frac{1 - 3}{3} = 0.67$$

- تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبيان كما يلي:
وقد تم استخدام دلالة المتوسط الحسابي كمعيار الحكم على درجة التحقق في ضوء آراء العينة، وفق مقياس ليكرت الثلاثي المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٨) مقياس دلالة المتوسط الحسابي

درجة التحقق	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
ضعيفة	١,٦٦	١
متوسطة	٢,٣٣	١,٦٧
كبيرة	٣	٢,٣٤

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الاستبانة المختلفة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة- المؤهل الدراسي- المرحلة التعليمية).

- اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات المتعددة: لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تتضح نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه على أبعاد الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل:

١- تحليل أبعاد الاستبانة:

تهدف الاستبانة التعرف على واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

البعد الأول: واقع الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم مدى قدرة المدرسة على امتلاك قيادات مدرسية ذوي رؤى مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة حيث تعتمد الرؤية والقيادة على امتلاك مديري المدارس عدد من المهارات القيادية المتمثلة في (التفكير الإبداعي، التفكير الاستراتيجي، الحوار، وتفويض السلطة، والمرونة في أداء العمل، وإدارة التكنولوجيا)، مما يتطلب توفر قيادات مدرسية تتميز بمقدرتها على القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وإدارة رأس المال البشري والتكنولوجيا، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١	ك٢	ك٣	ك١	ك٢	ك٣			
١	تتضمن رؤية المدرسة بناء سمعة طيبة لها.	١٣٣	١٥٥	٦٤	١٣٧,٨	٤٤	١٨,٢	٢,١٩	متوسطة	١
٢	يتوافر بالمدرسة قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.	١١٢	١٦٤	٧٦	٣١,٨	٤٦,٦	٢١,٦	٢,١٠	متوسطة	٢
٣	يتوافر بالمدرسة قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الاستراتيجي لوضع خطة مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة.	١٠٥	١٦٩	٧٨	٢٩,٨	٤٨	٢١,٢	٢,٠٨	متوسطة	٤
٤	تستفيد المدرسة من الحوار والمناقشات البناء مع المعلمين في تصور وتخطيط مستقبل المدرسة.	٨٥	١٩٣	٧٤	٢٤,١	٥٤,٨	٢١	٢,٠٣	متوسطة	٥
٥	تتوافق أهداف خطة العمل بالمدرسة مع أهداف المعلمين بما يعزز الدافع العاطفي لديهم نحو المدرسة.	٩٤	١٩٥	٦٣	٢٦,٧	٥٥,٤	١٧,٩	٢,٠٩	متوسطة	٣
٦	تستخدم المدرسة تطبيقات تكنولوجيا تمكن المعلمين من تنفيذ خطة عمل المدرسة في أقصر وقت وأقل جهد.	٦٧	٩٦	١٩٨	١٩	٢٧,٣	٥٣,٧	١,٦٥	ضعيفة	٨
٧	تفوض المدرسة المعلمين سلطة تنفيذ خطة عمل المدرسة بما يعزز من التزامهم التنظيمي.	٨٥	١٦٣	١٠٤	٢٤,١	٤٦,٣	٢٩,٥	١,٩٥	متوسطة	٦
٨	تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يعزز من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها.	٤٦	١٢٤	١٨٢	١٣,١	٣٥,٢	٥١,٧	١,٦١	ضعيفة	٩

٩	تتعامل القيادة المدرسية بمرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة من خلال تطوير خطط بديلة.	٧١	٩٥	١٨٦	١,٦٧	متوسطة	٧
		٪٢٠,٢	٪٢٧	٪٥٢,٨		متوسطة	
	الدرجة الكلية				١,٩٣	متوسطة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين متوسطة وضعيفة، واتضح أن أعلى عبارة تتحقق في البعد الأول الخاص بالرؤية والقيادة هو العبارة رقم (١) والتي تنص على أن "تتضمن رؤية المدرسة بناء سمعة طيبة لها" حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ "٢.١٩" مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى حرص إدارة المدارس الرسمية للغات على تكوين اتجاهات إيجابية وبناء سمعة طيبة لها في الأوساط التعليمية والحقيقية أن هذه النتيجة تعكس أهمية وجود قيادات استراتيجية بالمدارس قادرة على بناء رؤية مستقبلية للمدارس الرسمية للغات تطمح من خلالها تعزيز سمعتها التنظيمية على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية، وتلى هذه العبارة العبارات (٢، ٥، ٣، ٤، ٧، ٩) على الترتيب بدرجات تحقق متوسطة وقد يرجع ذلك إلى سعى المدارس الرسمية للغات إلى وضع حل المشكلات التي تواجه المدرسة ووضع خطط عمل تتوافق أهدافها مع أهداف المعلمين إلا أن ذلك يتطلب توافر قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الإبداعي والتفكير الاستراتيجي وتفويض المهام وتستفيد من الحوار والمناقشات البناء مع المعلمين في تطوير أهدافها وخططها، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة Macassa Jr, (1458-1468, 2019, et.al) في أهمية تبني مديري المدارس لمدخل المقدرات الجوهرية، لقدرته على تمكينهم من قيادة التحول وتحسين المدارس وفي تحقيق رؤية المدرسة والمساهمة في صياغة الاستراتيجيات وربط السلوكيات برؤية المدرسة ورسالتها.

بينما حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص "تستخدم المدرسة تطبيقات تكنولوجيا تمكن المعلمين من تنفيذ خطة عمل المدرسة في أقصر وقت وأقل جهد" على متوسط حسابي بلغ (١.٦٥)، والعبارة رقم (٨) والتي تنص على "تستخدم

المدرسة التكنولوجية الحديثة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يعزز من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها" على متوسط حسابي بلغ (١.٦١)، وبذلك حصلوا على أقل متوسط حسابي مما يعني أن هذه العبارات تحققت بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى إنه بالفعل تعاني المدارس المصرية بشكل عام والمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية بشكل خاص من ضعف البنية التحتية التكنولوجية التي تعوقهم من تنفيذ خطط عمل المدرسة وأهدافها، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٢١-١٢٢) من أن المدارس الرسمية للغات تعاني من محدودية وجود خدمة الإنترنت متكاملة في بعض المدارس.

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (١.٩٣)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ ليدل على محاولة المدارس الرسمية للغات على امتلاك قيادات ورؤى مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة إلا أن الواقع يشير إلى بعض التحديات التي تعوقهم من تحقيق أهدافهم وهو ما أشار إليه دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٥٦) إلى إنه تختلف طبيعة المدارس الرسمية للغات عن المدارس الأخرى من حيث النواحي الإدارية والتنظيمية وطبيعة الإشراف، حيث تشرف جهات متعددة على المدارس الرسمية، ما يؤدي إلى تضارب الآراء وإعاقة سير العملية التعليمية داخل المدرسة كما يعد مدير المدرسة الرسمية للغات المدير الوحيد الذي يقوم بإدارة أربع مراحل تعليمية رياض أطفال وابتدائي وإعدادي وثانوي وبالتالي فإن العبء يكون أكثر على مدير تلك المدارس.

البعد الثاني: واقع جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم هذا البعد مقدرة المدرسة في تقديم خدمات للمستفيدين الداخليين والخارجيين، تتسم بالقيمة والجودة والابتكار والموثوقية وتتوافق مع توقعات المستفيدين وذلك بغرض تحسين سمعة المدرسة الداخلية والخارجية، ويعتمد تقديم خدمات تتسم بالجودة والموثوقية على مقدرة المدرسة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات وتوفير رأس مال بشري يتسم بالكفاءة والفاعلية ووجود قيادات

استراتيجية قادرة على الاستفادة من التعلم التنظيمي في تطوير هذه الخدمات،

ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة			المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١	%	ك٢	ك٣	%	ك٤	ك٥	%	ك٦			
١	تستوفي المدرسة معايير الجودة للاعتماد بما يضمن الثقة في خدمات المدرسة.	١٨٠	٪٥١,١	١٣٧	٪٣٨,٩	٣٥	٪٩,٩	٢,٤١	كبيرة	١			
٢	تتوافر بالمدرسة بنية تحتية من معامل أجهزة وتقنيات حديثة (سبورات تفاعلية، حواسيب، ألواح ذكية، إنترنت سريع) لتقديم خدمات تعليمية تتوافق مع توقعات المستفيدين.	١٠٥	٪٢٩,٨	١٣٨	٪٣٩,٢	١٠٩	٪٣١	١,٩٨	متوسطة	٤			
٣	يستفاد من الموقع الإلكتروني للمدرسة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها المدرسة.	١٦٧	٪٤٧,٤	٧٦	٪٢١,٦	١٠٩	٪٣١	٢,١٦	متوسطة	٢			
٤	تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج للتنمية المهنية المعلمين لتحقيق الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المدرسية.	٩٧	٪٢٧,٦	١٣٩	٪٣٩,٥	١١٦	٪٣٣	١,٩٤	متوسطة	٥			
٥	توظف المدرسة معارف وخبرات المعلمين في تقديم الخدمات التعليمية.	٨٧	٪٢٤,٧	٢٢٢	٪٦٣,١	٤٣	٪١٢,٢	٢,١٢	متوسطة	٣			
٦	توفر المدرسة المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم لذوي الاحتياجات الخاصة مما يعزز من جودة خدماتها.	٤٥	٪١٢,٨	١٣٠	٪٣٦,٩	١٧٧	٪٥٠,٣	١,٦٣	ضعيفة	٨			
٧	تستخدم المدرسة التكنولوجيا لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال (اختبارات إلكترونية ملفات إنجاز إلكترونية).	٦٣	٪١٧,٩	٩٣	٪٢٦,٤	١٩٦	٪٥٥,٧	١,٦٢	ضعيفة	٩			
٨	تقدم المدرسة برامج توعوية وخدمات للإرشاد التربوي بالتعاون مع جهات خارجية مثل (المديرية التعليمية - الإدارة التعليمية - كليات التربية) لتحسين جودة خدماتها.	٦٥	٪١٨,٥	١١١	٪٣١,٥	١٧٦	٪٥٠	١,٦٨	متوسطة	٧			
٩	توفر المدرسة آلية لتلقى الشكاوى والمقترحات إلكترونياً.	٦٦	٪١٨,٨	١٥٣	٪٤٣,٥	١٣٣	٪٣٧,٨	١,٨١	متوسطة	٦			
	الدرجة الكلية							١,٩٢	متوسطة				

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين كبيرة ومتوسطة وضعيفة، واتضح أن أعلى عبارة تتحقق في البعد الأول الخاص بجودة الخدمات هو العبارة رقم (١) والتي تنص على أن "تستوفي المدرسة معايير الجودة للاعتماد بما يضمن الثقة في خدمات المدرسة" حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٤١ "، مما يعني تحقق العبارة بدرجة كبيرة، ويتوافق ذلك مع نتائج استجابات العينة في القسم الأول من الاستبيان الخاص بالبيانات الأساسية حول هل المدرسة التي يعملون بها معتمدة من الهيئة القومية وضمان الجودة والاعتماد أم لا وجاءت جميع الاستجابات بنعم ولعل ذلك يرجع إلى أن هذه المدارس معتمدة في مرحلة أو أكثر من مراحلها، كما يتوافق ذلك مع نتائج دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٢٠) في وجود كوافر تعليمية متميزة من معلمي المدارس الرسمية للغات من الحاصلين على تدريبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يمكنها المشاركة في تطبيق معايير الاعتماد بالمدارس التي يعملون بها.

كما اتضح أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على أن "يستفاد من الموقع الإلكتروني للمدرسة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها المدرسة" حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.١٦ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى حرص إدارة المدارس الرسمية للغات على الاستفادة من الموقع الإلكتروني الخاصة بالمدرسة في نشر جميع أنشطتها وفاعلياتها إلا أن جميع المواقع الإلكترونية الخاصة بهذه المدارس هي صفحات الفيس بوك وليست مواقع رسمية منبثقة من الموقع الإلكتروني لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية ولا بالإدارات التعليمية التابعة لها، وتلى هذه العبارة العبارات (٥، ٢، ٤، ٩، ٨) على الترتيب بدرجات تحقق متوسطة وقد يرجع ذلك إلى سعي المدارس الرسمية للغات إلى تحسين جودة خدمات المقدمة والحقيقة هذا يتطلب تفعيل دور وحدة التدريب والجودة الموجودة بكل مدرسة وتوفير بنية تحتية ومعامل وتقنيات حديثة تمكنها من

تقديم خدمات تعليمية تتوافق مع توقعات المستفيدين وتوفير آليات لتلقى الشكاوى والمقترحات لتمكينها من تحسين جودة خدماتها.

بينما حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص " توفر المدرسة المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم لذوي الاحتياجات الخاصة مما يعزز من جودة خدماتها " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٣)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على " تستخدم المدرسة التكنولوجيا لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال (اختبارات إلكترونية ملفات إنجاز إلكترونية). " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٢)، وبذلك حصلوا على أقل متوسط حسابي مما يعني أن هذه العبارات تحققت بدرجة ضعيفة، ويتوافق ذلك مع نتائج العبارات رقم (٦، ٨) في بعد الرؤية والقيادة في أن المدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية تعاني من ضعف توافر المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم وتقييم أداء الطلاب بشكل فعال ولتقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة والموثوقية هذا بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة في إدخال الاختبارات الإلكترونية في المرحلة الثانوية إلا إنه بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية أدى إلى ضعف فاعلية هذه الجهود، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٢١-١٢٢) من أن المدارس الرسمية للغات تعاني ضعف توافر وسائل التكنولوجيا الحديثة كالسبورات الذكية وأجهزة الحاسوب بالفصول وقاعات رياض الأطفال، ومحدودية محتوى المكتبات المدرسية في اللغات وضعف استخدام التكنولوجيا بالمكتبات.

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (١.٩٢)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ ليدل على محاولة المدارس الرسمية للغات على تحسين جودة الخدمات المقدمة إلا أن الواقع يشير إلى بعض التحديات التي تعوقهم من تحسين جودة خدماتها والتي ترتبط بشكل كبير بإدارة التكنولوجيا، وهو ما أشار إليه نتائج دراسة (علي، وآخرون، ٢٠٢٤، ٥٨٢) إلى أن المدارس الرسمية للغات تعاني من ضعف توفير موارد المادية اللازمة لاستخدام التطبيقات التكنولوجية

والتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة في العملية التعليمية، هذا بالإضافة إلى ضعف توفير البنية التحتية الرقمية والمعامل والمختبرات وشبكة إنترنت جيدة وأجهزة اتصالات حديثة.

البعد الثالث: واقع الجاذبية العاطفية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم هذا البعد مقدرة المدرسة في تحقيق الثقة المستوحاة من المدرسة للمستفيدين الداخليين والخارجيين ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية، ويتم تكوين هذه الثقة من خلال (التعلم التنظيمي وجودة التدريب المقدم للمعلمين، ومشاعر الاعتراف بالمدرسة كمدرسة معتمدة ومتميزة، وتميز رأس مالها البشري من معلمين وطلاب وولائهم لها، ووجود قيادات استراتيجية قادرة على تنمية الجانب الأخلاقي والجانب الاجتماعي والثقافي للمدرسة، وإدارة التكنولوجيا لتعزيز جاذبيتها العاطفية لدى المستفيدين منها)، ويندرج تحت هذا البعد (٨) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجاذبية العاطفية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%			
١	تتميز المدرسة بموقع اجتماعي متميز يعزز من انطباعات أولياء الأمور الإيجابية تجاهها.	١٥٢	٤٣,٢%	١٥٠	٤٢,٦%	٥٠	١٤,٢%	٢,٢٨	متوسطة	٤
٢	تتمتع المدرسة بسمعة إيجابية بين نظيراتها مما يجعلها خياراً مفضلاً لدى أولياء الأمور.	٢٠٠	٥٦,٨%	١٣٩	٣٩,٥%	١٣	٣,٧%	٢,٥٣	كبيرة	١
٣	تنشر المدرسة رؤيتها وأهدافها على موقعها الإلكتروني مما يعزز الثقة والشفافية داخل المدرسة.	٥٨	١٦,٥%	٩٥	٢٧%	١٩٩	٥٦,٥%	١,٥٩	ضعيفة	٨
٤	يظهر المعلمون اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع.	١٤١	٤٠,١%	١٩٦	٥٥,٧%	١٥	٤,٣%	٢,٣٥	كبيرة	٣
٥	توفر المدرسة برامج لتنمية المهارات المهنية للمعلمين في ضوء احتياجات العمل.	٧٢	٢٠,٥%	١٠٧	٣٠,٤%	١٧٣	٤٩,١%	١,٧١	متوسطة	٦
٦	توفر المدرسة أنشطة اجتماعية وثقافية وترفيهية	٧٢	٢٠,٥%	٨٣	٢٤,٤%	١٩٧	٥٦,١%	١,٦٤	ضعيفة	٧

			٥٦٪	٢٣,٦٪	٢٠,٥٪	مختلفة مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين.
٧	كبيرة	٢,٤٠	٣٨	١٣٥	١٧٩	تحقق المدرسة مراكز متقدمة في الأنشطة والمسابقات التي تشارك فيها مما يعزز من ثقة أولياء الأمور بها.
			١٠,٨٪	٣٨,٤٪	٥٠,٩٪	
٨	متوسطة	٢,٢١	٦١	١٥٥	١٣٦	يحقق طلاب المدرسة نجاحاً أكاديمياً يفوق نظرائهم من المدارس الأخرى مما يحقق التميز والتفرد للمدرسة.
			١٧,٣٪	٤٤٪	٣٨,٦٪	
	متوسطة	٢,٠٩	الدرجة الكلية			

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين كبيرة ومتوسطة وضعيفة، واتضح أن أعلى عبارات تتحقق في البعد الأول الخاص بجودة الخدمات هو العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتمتع المدرسة بسمعة إيجابية بين نظيراتها مما يجعلها خياراً مفضلاً لدى أولياء الأمور " حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٥٣ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على " تحقق المدرسة مراكز متقدمة في الأنشطة والمسابقات التي تشارك فيها مما يعزز من ثقة أولياء الأمور بها " حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٤٠ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على " يظهر المعلمون اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع " حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٣٥ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى إنه بالفعل تعد المدارس الرسمية للغات الخيار المفضل لدى أولياء الأمور وذلك لأنها تهدف إلى التوسع في دراسة اللغات الأجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة وذلك بمصروفات دراسية منخفضة مقارنة بالمدارس الخاصة للغات، هذا فضلاً عن تفوق طلابها في العديد من المسابقات التي يشاركون فيها مما يعزز من اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو المدرسة ويحسن سمعتها بين أفراد المجتمع، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (أبو النور، ٢٠١٧، ٢٥٢) في إنه جاءت فكرة إنشاء هذه المدارس كأحد أوجه التطوير والتحديث والتوسع في دراسة اللغات الأجنبية تطبيق التعليم العام وتقديم خدمات مقابل رسوم أقل من المدارس الخاصة.

كما اتضح أن العبارة رقم (١) والتي تنص على أن " تتميز المدرسة بموقع اجتماعي متميز يعزز من انطباعات أولياء الأمور الإيجابية تجاهها." حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٢٨ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى تواجد معظم هذه المدارس في مدن محافظة القليوبية وفي مناطق جغرافية حيوية إلا أن البعض يتواجد في قرى بعيدة وذلك كمحاولة للتوسع في دراسة التعليم باللغة الأجنبية ولتقليل الكثافة في هذه المدارس، كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على أن " يحقق طلاب المدرسة نجاحاً أكاديمياً يفوق نظرائهم من المدارس الأخرى مما يحقق التميز والتفرد للمدرسة" والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٢١ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى تواجد بعض خريجي هذه المدارس ضمن قائمة العشر الأوائل في شهادات المراحل العامة، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١٢٠) في حصول المتعلمين بهذه المدارس على فرص أكبر للالتحاق بمدارس المتفوقين والمنح الدراسية الدولية.

بينما حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص " توفر المدرسة أنشطة اجتماعية وثقافية وترفيهية مختلفة مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٤)، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على " تنشر المدرسة رؤيتها وأهدافها على موقعها الإلكتروني مما يعزز الثقة والشفافية داخل المدرسة." على متوسط حسابي بلغ (١.٥٩)، وبذلك حصلوا على أقل متوسط حسابي مما يعني أن هذه العبارات تحققت بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك أن أغلبية الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية موجهة لطلاب هذه المدارس وليست موجهة إلى المعلمين مما يضعف جاذبية المدرسة لدى المعلمين، كما أن صفحات الفيسبوك الخاصة بهذه المدرسة تنشر أنشطتها وفعاليتها كما أشارنا سابقاً ولكن بفحص أغلبية هذه الصفحات لم يتواجد عليها رؤية المدرسة أو أهدافها ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٨٨) في محدودية ممارسة الأنشطة في

المدارس الرسمية للغات والتي من الممكن أن تساعد المعلمين على الاندماج الاجتماعي.

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (٢٠٠٩)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ ليدل على أن درجة الثقة المستوحاة من المدارس الرسمية للغات لدى المستفيدين منها جاءت بدرجة متوسطة ولعل ذلك يرجع إلى بعض التحديات التي تضعف من جاذبيتها، وهو ما أشار إليه نتائج أشارت دراسة (مدني، ٢٠١٨، ١١٧) إلى أن بعض المدارس وخاصة مدارس الصعيد والريف تقتصر إلى تجهيزات مهمة مثل معامل اللغات، بالإضافة إلى وجود قوائم انتظار تزداد سنويا بسبب زيادة الإقبال على هذه المدارس، كما يوجد عجز في بعض الكوادر البشرية العمل بهذه المدارس خاصة معلمات رياض الأطفال ومعلمي الرياضيات والعلوم بالمرحلة الثانوية.

البعد الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم هذا البعد قدرة المدرسة على الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية، ويتطلب ذلك توافر قيادات استراتيجية للمدرسة قادرة على بناء رؤية استراتيجية وبروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية، والاستفادة من التعلم التنظيمي في دراسة احتياجات المجتمع المحلي لتقديم برامج تدريبية وأنشطة وخدمات تتناسب مع احتياجاتهم، والاستفادة من التكنولوجيا في الإعلان عن هذه الخدمات والترويج لها، وتوافر رأس مال بشري من المعلمين المميزين قادرين على المشاركة في أنشطة لخدمة المجتمع المحلي وتقديم هذه الخدمات، ويندرج تحت هذا البعد (٨) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة			المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك١ %	ك٢ %	ك٣ %			
١	تعقد المدرسة فعاليات وأنشطة لخدمة المجتمع المحلي في ضوء دراسة احتياجاته الفعلية.	٧٠	٧٩	٢٠٣	١٩,٩ %	٢٢,٤ %	٥٧,٧ %	١,٦٢	ضعيفة	٦			
٢	يشارك المعلمين في أنشطة لخدمة المجتمع المحلي مما يعزز من مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع والبيئة.	٧٨	١١٠	١٦٤	٢٢,٢ %	٣١,٣ %	٤٦,٦ %	١,٧٥	متوسطة	٥			
٣	تعزز المدرسة القيم (الاحترام والتسامح والانتماء والمواطنة والهوية الثقافية) لدى الطلاب من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية.	١٢٠	٢٠٤	٢٨	٣٤,١ %	٥٨ %	٨ %	٢,٢٦	متوسطة	٢			
٤	تتفاعل المدرسة مع أولياء الأمور لمعالجة القضايا الاجتماعية التي تؤثر على الطلاب.	١٢٢	٢٠٩	٢١	٣٤,٧ %	٥٩,٤ %	٦ %	٢,٢٨	متوسطة	١			
٥	تعقد المدرس ندوات للتوعية بالموارد البيئية وترشيد استخدامها والحفاظ عليها.	١٢٠	٩٣	١٣٩	٤٣,١ %	٢٦,٤ %	٣٩,٥ %	١,٩٤	متوسطة	٤			
٦	تبرم المدرسة بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة، للحصول على دعم أكبر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية المدرسة.	٥٦	١٠٠	١٩٦	١٥,٩ %	٢٨,٤ %	٥٥,٧ %	١,٦٠	ضعيفة	٨			
٧	توظف المدرسة موقعها الإلكتروني للإعلان عن مبادراتها المجتمعية بشكل واضح بما يعزز تواصلها الفعال مع الأسرة والمجتمع.	١٤٨	١٠٦	٩٨	٤٢ %	٣٠,١ %	٢٧,٨ %	٢,١٤	متوسطة	٣			
٨	تقيم المدرسة تأثير مبادراتها المجتمعية بشكل دوري لتحسين جودتها.	٦٨	٨١	٢٠٣	١٩,٣ %	٢٣ %	٥٧,٧ %	١,٦١	ضعيفة	٧			
	الدرجة الكلية							١,٩	متوسطة				

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين متوسطة وضعيفة، واتضح أن أبرز العبارات التي حصلت على درجة تحقق متوسطة العبارة رقم (٤) والتي تنص على أن " تتفاعل المدرسة مع أولياء الأمور لمعالجة القضايا الاجتماعية التي تؤثر على الطلاب " حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٢٨ " مما يعني تحقق العبارة

بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام بعض هذه المدارس بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر على الطلاب مثل ترشيد استخدام الموارد والتمتع والتحرش وخطف الأطفال، كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على أن " تعزز المدرسة القيم (الاحترام والتسامح والانتماء والمواطنة والهوية الثقافية) لدى الطلاب من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية " والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ " ٢.٢٦ " مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى أن أحد أهداف المدارس الرسمية للغات والذي نص عليه القرار الوزاري رقم (٢٨٥) بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤م هو الاهتمام بترسيخ القيم الروحية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن والمواطنة، وجاءت أيضا العبارات رقم (٧، ٥، ٢) على الترتيب بدرجة تحقق متوسطة ويرجع ذلك إلى محاولة المدارس الرسمية للغات بتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية إلا أن ذلك في الحقيقة يتطلب الإعلان عن مبادراتها المجتمعية بشكل واضح بما يعزز تواصلها الفعال مع الأسرة والمجتمع، وتحفيز المعلمين نحو المشاركة في أنشطة لخدمة المجتمع المحلي مما يعزز من مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع والبيئة.

بينما حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص " تعقد المدرسة فعاليات وأنشطة لخدمة المجتمع المحلي في ضوء دراسة احتياجاته الفعلية " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٢)، والعبارة رقم (٨) والتي تنص على " تقيم المدرسة تأثير مبادراتها المجتمعية بشكل دوري لتحسين جودتها " على متوسط حسابي بلغ (١.٦١)، والعبارة رقم (٦) والتي تنص على " تبرم المدرسة بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة، للحصول على دعم أكبر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية المدرسة " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٠)، وبذلك حصلوا على أقل متوسط حسابي مما يعني أن هذه العبارات تحققت بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات بمحاظفة القليوبية على إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي من خدمات، فضلا عن ضعف توفر

الآليات اللازمة والتي تمكنها من دراسة أثر مبادراتها المجتمعية التي تنفذها ومدى فاعليتها، هذا فضلا عن محدودية قدرة هذه المدارس على إبرام بروتوكولات تعاون مع مؤسسات مجتمعية لتنفيذ أنشطتها وخدمتها مما يحد من دورها في تعزيز مسؤولياتها الاجتماعية .

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (١.٩)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ مما يعبر على أن قدرة المدارس الرسمية للغات على الالتزام بمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة جاءت بدرجة متوسطة مما يحد من تعزيز سمعتها التنظيمية ولعل ذلك يرجع إلى ضعف توفر رأس مال بشري من قيادات ومعلمين قادرين على بناء شراكات مجتمعية وضعف الصلاحيات المفوضة إليهم والتي تمكنهم من تعزيز المسؤولية المجتمعية للمدرسة، ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه نتائج دراسة (عامر، ٢٠٢١، ١٩٤) في قلة الصلاحيات المفوض بها مدير المدرسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية مما يضعف صلاحياته في توثيق الروابط المجتمعية في المحيط الذي يعمل به، وربما أن مركزية القرارات أيضا تجعل من مدير المدرسة والمعلمين فيها أيضا يحجمون عن مبدأ المشاركة المجتمعية.

البعد الخامس: واقع بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم هذا البعد قدرة المدرسة في تحقيق رضا المعلمين عن بيئة العمل التي يعملون فيها ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية، ويتطلب ذلك توافر ممارسات خاصة بالتعلم التنظيمي لتنمية معارف ومهارات المعلمين، وسياسات خاصة بإدارة رأس المال البشري لاستثمار معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في التعلم والتغيير والابتكار في العمل وفي تقديم الخدمات المدرسية وتحسين أداء المدرسة وتقوُّقها، ووجود قيادات استراتيجية تتسم بالنزاهة وتقوض السلطة وتمنح المعلمين الاستقلالية، وفي الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل ضغوط العمل، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١، %	ك٢، %	ك٣، %	ك١، %	ك٢، %	ك٣، %			
١	تلتزم المدرسة بالشفافية والنزاهة في تطبيق سياسات العمل.	١١٤	١٦٥	٧٣	٢٠,٧ %	٢٠,٧ %	٢٠,٧ %	٢,١٢	متوسطة	٣
٢	تتبع المدرسة سياسات عادلة في توزيع المكافآت.	١١٥	١٣٩	٩٨	٢٧,٨ %	٢٧,٨ %	٢٧,٨ %	٢,٠٥	متوسطة	٤
٣	تقدم المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين وفقاً لأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	١١١	٧٣	١٦٨	٢٠,٧ %	٢٠,٧ %	٢٠,٧ %	١,٨٤	متوسطة	٥
٤	تمنح المدرسة الحرية الكافية للمعلمين في اختيار طرق ووسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مما يعزز من استقلاليتهم.	١٢٧	١٧٠	٥٥	٤٨,٣ %	٤٨,٣ %	٤٨,٣ %	٢,٢٠	متوسطة	١
٥	تخفف المدرسة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المعلمين لتوفير الوقت الكافي لمتابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.	٥٦	١٠٣	١٩٣	٢٩,٣ %	٢٩,٣ %	٢٩,٣ %	١,٦٢	ضعيفة	٨
٦	تستخدم المدرسة الأدوات التكنولوجية في الإعلان عن اللوائح والإجراءات المسيرة للعمل في المدرسة لتحسين بيئة العمل.	٧١	٩٧	١٨٤	٢٧,٦ %	٢٧,٦ %	٢٧,٦ %	١,٦٨	متوسطة	٧
٧	تستخدم المدرسة المنصات الإلكترونية في عقد الاجتماعات لتسهيل التواصل مع المعلمين.	٦٢	٨٩	٢٠١	٢٥,٣ %	٢٥,٣ %	٢٥,٣ %	١,٦١	ضعيفة	٩
٨	تدعم المدرسة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمعلمين.	٧٠	١٤٨	١٣٤	١٩,٩ %	١٩,٩ %	١٩,٩ %	١,٨٢	متوسطة	٦
٩	توفر المدرسة بيئة عمل لوجستية (الإضاءة، التهوية، والنظافة) مريحة لتحسين بيئة العمل المادية للمعلمين.	١٣١	١٥٣	٦٨	٤٣,٥ %	٤٣,٥ %	٤٣,٥ %	٢,١٨	متوسطة	٢
	الدرجة الكلية							١,٩٠	متوسطة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين متوسطة وضعيفة، واتضح أن أبرز العبارات التي حصلت على درجة تحقق متوسطة العبارة رقم (٤) والتي تنص على أن " تمنح المدرسة الحرية الكافية للمعلمين في اختيار طرق ووسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مما يعزز من استقلاليتهم" حصلت على

متوسط حسابي بلغ "٢.٢٠" مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إنه بالفعل يتاح للمعلمين اختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية المناسبة لممارسة أعمالهم، كما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على أن "توفر المدرسة بيئة عمل لوجستية (الإضاءة، التهوية، النظافة) مريحة لتحسين بيئة العمل المادية للمعلمين." والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ "٢.١٨" مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى أن بعض هذه المدارس حديثة النشأة ويتوافر بها ملاعب رياضية وحدائق لرياض الأطفال إلا إنه في الحقيقة هذا لا ينطبق على جميع المدارس فبعض هذه المدارس المباني بها متهاكة والحجرات غير كافية كما أن البعض تم تطبيق عليه قرار الكثافة لتصبح المدرسة فترتين نظرا لقلة الفصول بها وزيادة الكثافة، وجاءت أيضا العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٨، ٦) على الترتيب بدرجة تحقق متوسطة ويرجع إلى محاولة المدارس الرسمية للغات بتحسين بيئة العمل بها إلا أن ذلك يعترضه عدد من التحديات المتعلقة بالشفافية وسياسات توزيع المكافآت وضعف الحوافز المقدمة للمعلمين المتميزين، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (خليل؛ وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٣) إلى وجود معوقات كثيرة تقف عائقا أمام تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمديري هذه المدارس يحثهم على الإبداع في العمل.

بينما حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص " تخفف المدرسة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمين لتوفير الوقت الكافي لمتابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم " على متوسط حسابي بلغ (١.٦٢) مما يعني تحقق العبارة بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين من أعباء متعلقة بالتدريس وأعباء إدارية وأعباء مجتمعية وأعباء خاصة بالترقيات مما يضعف من قدرتهم على التعلم والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال

تخصصهم مما يؤثر على شعورهم بالانتماء والولاء للمدرسة، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (السعودي، ٢٠٢٣، ٢٨٩) إلى القصور في الإشراف الأكاديمي لمدير المدرسة حيث لا يوضح الاحتياجات التدريبية للمعلمين وطرق تلبيتها، الافتقار إلى توجيه المعلمين إلى أساليب وأدوات تقويم جديدة من أجل تقويم تعلم الطلاب، محدودية تقديم التغذية المرتدة للمعلمين عن تأثير أفعالهم في المواقف التعليمية. بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تستخدم المدرسة المنصات الإلكترونية في عقد الاجتماعات لتسهيل التواصل مع المعلمين " على متوسط حسابي بلغ (١.٦١)، وبذلك حصلت على أقل متوسط حسابي مما يعني أن هذه العبارة تحققت بدرجة ضعيفة، وتتوافق هذه النتيجة مع ويتوافق ذلك مع نتائج العبارات رقم (٦، ٨) في بعد الرؤية والقيادة وكذلك مع نتائج العبارة رقم (٧) ويرجع ذلك إلى ضعف توفر تطبيقات تكنولوجيا وبنية تحتية تكنولوجيا تمكن إدارة المدرسة والمعلمين أداء أعمالهم بشكل أكثر كفاءة وفي أقصر وقت وفي أقل جهد.

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (١,٩٠)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ مما يعبر على أن رضا المعلمين عن بيئة العمل التي يعملون بها جاء بدرجة متوسطة مما يحد من تعزيز سمعتها التنظيمية ولعل ذلك يرجع إلى ضعف فرص التعلم التنظيمي وقلة وجود قيادات استراتيجية قادرة على تفويض السلطات وتتسم بالشفافية في تطبيق سياسات العمل وتوزيع المكافآت وفي ضعف وجود إدارة للتكنولوجيا تيسر إجراءات العمل، ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه نتائج دراسة (هيبة، ٢٠١٦، ٢٦٢-٢٦٣) ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرار بخصوص المواد الدراسية، تقييد حرية المعلم بالخطة الموضوعية من قبل الإدارة التعليمية مما يحد من قدرتهم على الابتكار والإبداع، زيادة الأعباء التدريسية للمعلمين مما يؤدي إلى جهادهم ويؤثر على أدائهم، قلة حصول المعلمين على

دورات تدريبية عالية المستوى على المناهج الحديثة متطورة، قلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

البعد السادس: واقع الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يقيم هذا البعد مقدرة المدرسة على استثمار مواردها وإدارة ميزانيتها بشكل فعال لتحسين البيئة التعليمية وتقديم خدماتها ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية، ويرتبط ذلك بتوافر قيادات استراتيجية قادرة على التخطيط المالي السليم لتحقيق أهدافها، ومشاركة رأس مالها البشري من المعلمين المتميزين في التخطيط المالي وفي تنفيذ أنشطته، وفي استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعلم التنظيمي في إدارة ميزانيتها، وفي بناء قاعدة بيانات تكنولوجية خاصة بموارد المدرسة ونشر التقارير المالية، ويندرج تحت هذا البعد (٨) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	درجة التحقق	الترتيب
		ك١	ك٢	%	ك٢	%	ك٣	%			
١	يتوافر بالمدرسة قيادات أكفاء قادرين على إدارة ميزانية المدرسة لتلبية خدماتها.	١٥٧	١٣٣	٦٢	١٧,٦	٣٧,٨	٢٢	٢,٢٧	متوسطة	٢	
		٤٤,٦	٩٨	١٠٤							
٢	تضع المدرسة خطة لإدارة ميزانيتها تبعاً لمبدأ تحديد الأولويات بما يعزز قدرتها على استثمار مواردها.	٢٧,٨	٤٢,٦	٢٩,٥	٢١,٦	٧٦	٢١٥	١,٥٦	ضعيفة	٨	
		١٧,٣	١٤,٥	٣٧,٥							
٣	تستخدم المدرسة تطبيقات تكنولوجية حديثة لإدارة ميزانيتها.	١٧,٣	٢١,٦	٦١,١	١٣٢	١٦٩	١٦٩	١,٦٦	ضعيفة	٧	
		١٧,٣	١٤,٥	٣٧,٥							
٤	تسمح المدرسة للمعلمين في المشاركة بتحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة بما يحسن من أدائها المالي.	٨٣	١٣٠	١٣٩	٢٣,٦	٣٦,٩	٣٩,٥	١,٨٤	متوسطة	٥	
		٨٣	١٣٠	١٣٩							
٥	توزع المدرسة الموارد المالية بشكل عادل على الأنشطة بما يحسن من البيئة التعليمية.	٨٠	٢١٦	٥٦	٢٢,٧	٦١,٤	١٥,٩	٢,٠٧	متوسطة	٣	
		٨٠	٢١٦	٥٦							

٧	تواجه المدرسة تحديات في توفير التمويل الكافي لتحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها.	١٥٢	١٦١	٣٩	٢,٣٢	متوسطة	١
		٤٣,٢	٤٥,٧	١١,١			
٨	تتبع المدرسة سياسة الشفافية في الإعلان عن التقارير المالية بشكل واضح لجميع المعلمين.	٧٣	٩٢	١٨٧	١,٦٨	متوسطة	٦
		٢٠,٧	٢٦,١	٥٣,١			
الدرجة الكلية							
الدرجة الكلية للاستبانة ككل							
					١,٩٢	متوسطة	
					١,٩٤	متوسطة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت عبارات هذا البعد ما بين متوسطة وضعيفة، واتضح أن أبرز العبارات التي حصلت على درجة تحقق متوسطة العبارة رقم (٧) والتي تنص على أن "تواجه المدرسة تحديات في توفير التمويل الكافي لتحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها" حصلت على متوسط حسابي بلغ "٢.٣٢" مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية اللازمة لوفاء المدرسة بأنشطتها وتحقيق أهدافها، كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على أن "يتوافر بالمدرسة قيادات أكفاء قادرين على إدارة ميزانية المدرسة لتلبية خدماتها" والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ "٢.٢٧" مما يعني تحقق العبارة بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى أن التعامل مع الماليات يتطلب توافر أفراد أكفاء قادرين على إدارة موارد المدرسة وميزانياتها وملتزمين بضوابط الإنفاق طبقاً لما هو منصوص عليه في القرار الوزاري رقم (٢٨٥) بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤م فيما يخص أوجه الصرف بالمدارس الرسمية للغات، وجاءت أيضاً العبارات رقم (٦)، (٢، ٥، ٨) على الترتيب بدرجة تحقق متوسطة، ويرجع ذلك إلى محاولة المدارس الرسمية للغات بتحسين الأداء المالي لها إلا أن ذلك يعترضه عدد من التحديات المتعلقة بتوفير التمويل اللازم لدعم الأنشطة اللاصفية، ضعف قدرتها على استثمار مواردها في ضوء مبدأ تحديد الأولويات هذا بالإضافة إلى قلة الإفصاح عن التقارير المالية الخاصة بالمدرسة بشكل واضح لجميع العاملين، ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة وأشارت نتائج دراسة (علي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٥٨٢) إلى أن الميزانيات التي ترصد للأنشطة الطلابية بالمدارس محدودة وتقتصر على

الجوانب الثقافية والاجتماعية وذلك على الرغم من تنوع الأنشطة بالمدارس التجريبية لتشمل جميع جوانب نمو الطلاب.

بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص " تسمح المدرسة للمعلمين في المشاركة بتحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة بما يحسن من أدائها المالي". على متوسط حسابي بلغ (١.٦٦) مما يعني تحقق العبارة بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى إنه لا يتاح للمدرسة حرية تقسيم الميزانية تبعاً لظروف كل مدرسة بل تلتزم بضوابط الإنفاق المنصوص عليها في القرار الوزاري رقم (٢٨٥) بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤م، بينما حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص " تستخدم المدرسة تطبيقات تكنولوجيا حديثة لإدارة ميزانيتها " على متوسط حسابي بلغ (١.٥٦) مما يعني تحقق العبارة بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر تطبيقات تكنولوجيا حديثة يمكن من خلالها إدارة موارد المدرسة وإدارة ميزانيتها ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (علي؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٥٨٢) إلى أن المدارس الرسمية للغات تعاني من قصور الميزانيات المرصودة لتوفير تطبيقات تكنولوجيا حديثة خاصة بالثورة الصناعية الرابعة وتوظيفها في العملية التعليمية، كما إنه لا تكون هناك من الأساس ميزانيات مرصودة لهذا الأمر.

فيما جاء متوسط البعد ككل بمتوسط حسابي (١.٩٢)، مما يعني تحقق البعد بدرجة متوسطة؛ مما يعبر على قدرة المدرسة على إدارة ميزانيتها جاء بدرجة متوسطة مما يحد من قدرتها على التخطيط المالي السليم لتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها، ولعل ذلك يرجع إلى العديد من التحديات التي تواجهها المدارس الرسمية للغات في توفير التمويل اللازم لممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها فضلاً عن ضعف توافر تطبيقات تكنولوجيا حديثة تمكنها من إدارة ميزانيتها، ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه نتائج دراسة (هيبه، ٢٠١٦، ٢٦٢-٢٦٣) إلى ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدارس الرسمية للغات.

فيما جاء متوسط مجموع الأبعاد الخاصة بواقع السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٤) وهو يعني أنه تحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام إدارة المدارس الرسمية للغات بتوفير مقومات السمعة التنظيمية وتعزيزها إلا أن ذلك يتطلّب الاهتمام بمدخل المقدرات الجوهرية لقدرته على تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢١، ١٩٥) بضرورة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية وأبعادها المختلفة باعتبارها مصدراً مهماً للتميز إلى جانب دورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

وفي ضوء ما سبق يتضح إنه تحققت أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية (الرؤية والقيادة - جودة الخدمات - الجاذبية العاطفية - المسؤولية الاجتماعية - بيئة العمل - الأداء المالي) بدرجة متوسطة.

٢- تحديد الفروق بين متوسطات أفراد العينة التي تعوز إلى المتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية):

تم التحقق من دلالة الفروق تبعا للمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية) من خلال إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه، واختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أ- اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات متغير سنوات الخبرة:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعود إلى متغير سنوات الخبرة (من ١-٥) - من

(١٠-٥) - أكثر من ١٠ سنوات) من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقا لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية والقيادة	بين المجموعات	٢٢٧,١١٠	٢	١١٣,٥٥٥	٥,٢٢٦	٠,٠٠٦ دالة
	داخل المجموعات	٧٥٨٣,٨٧٨	٣٤٩	٢١,٧٣٠		
	الكل	٧٨١٠,٩٨٩	٣٥١			
جودة الخدمات	بين المجموعات	٣١٠,٨٩٩	٢	١٥٥,٤٤٩	٧,٤٩١	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٧٢٤١,٨٤٨	٣٤٩	٢٠,٧٥٠		
	الكل	٧٥٥٢,٧٤٧	٣٥١			
الجاذبية العاطفية	بين المجموعات	١٣١,٨١٤	٢	٦٥,٩٠٧	٥,١٦٤	٠,٠٠٦ دالة
	داخل المجموعات	٤٤٥٤,١٨٦	٣٤٩	١٢,٧٦٣		
	الكل	٤٥٨٦	٣٥١			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	٣٤٠,٠٢٧	٢	١٧٠,٠١٤	٩,٥٧٥	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٦١٩٦,٨٧٠	٣٤٩	١٧,٧٥٦		
	الكل	٦٥٣٦,٨٩٨	٣٥١			
بيئة العمل	بين المجموعات	٣٧٤,٧٧٣	٢	١٨٧,٣٨٧	٦,٨٤٦	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٩٥٥٢,٧٤٧	٣٤٩	٢٧,٣٧٢		
	الكل	٩٩٢٧,٥٢٠	٣٥١			
الأداء المالي	بين المجموعات	١١٩,٤١٨	٢	٥٩,٧٠٩	٣,٤٥٠	٠,٠٣٣ دالة
	داخل المجموعات	٦٠٤٠,٠٣٧	٣٤٩	١٧,٣٠٧		
	الكل	٦١٥٩,٤٥٥	٣٥١			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٨٥٠٧,١٠٦	٢	٤٢٥٣,٥٥٣	٧,٧٠٩	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	١٩٢٥٥٦,٧١٢	٣٤٩	٥٥١,٧٣٨		
	الكل	٢٠١٠٦٣,٨١٨	٣٥١			

يتضح من خلال الجدول السابق ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات عند مستوى دلالة (٠,٠٠١, ٠,٠٠٥) في بعد (الرؤية والقيادة، جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي)، أي وجود فروق في استجابات أفراد العينة تختلف باختلاف سنوات الخبرة، ولتحديد لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه، وهو كما يلي:

جدول رقم (١٦) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنة المتعددة بين المجموعات حسب متوسط الفروق بين أفراد العينة في كل بعد وفقا لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	من (٥-١)	من (١٠-٥)	أكثر من (١٠)
الرؤية والقيادة	من (٥-١)		-	-
	من (١٠-٥)	٢,٦٣		-
	أكثر من (١٠)	٠,١٧	*٢,٨٠	
جودة الخدمات	من (٥-١)		-	-
	من (١٠-٥)	*٣,٢١		-
	أكثر من (١٠)	٠,٠٥٩	*٢,٣٧	
الجاذبية العاطفية	من (٥-١)		١,٦٨	—
	من (١٠-٥)	—		—
	أكثر من (١٠)	٠,٤٥	*٢,١٣	
المسؤولية الاجتماعية	من (٥-١)		*٣,٤٥	—
	من (١٠-٥)	—		—
	أكثر من (١٠)	٠,٢٩	*٣,٤٢	
بيئة العمل	من (٥-١)		*٤,١٧	—
	من (١٠-٥)	—		—

البعد	سنوات الخبرة	من (٥-١)	من (١٠-٥)	أكثر من (١٠)
	أكثر من (١٠)	٠,٦٧-	*٣,٥٠	
الأداء المالي	من (٥-١)		٢,٥٠	—
	من (١٠-٥)	—		—
	أكثر من (١٠)	٠,٥٦٧-	*١,٩٣	
مجموع الأبعاد	من (٥-١)		*١٧,٦٤	—
	من (١٠-٥)	—		—
	أكثر من (١٠)	٠,٥٩٠-	*١٧,٠٥	
ملحوظة علامة (*) تشير إلى وجود فرق دال عند مستوى (٠,٠٥)				

يتضح من الجدول السابق ووجد فروق في استجابات أفراد العينة تعوز إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات) وذلك في بعد الرؤية والقيادة، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة أكثر من (١٠ سنوات) يتمتعون بالخبرة الطويلة التي تؤهلهم للمشاركة في صنع القرارات داخل المدرسة مما يعزز ثقتهم في رؤية المدرسة، فضلاً عن أنهم يتميزون بالخبرات المتراكمة التي تجعلهم أكثر قدرة على تقييم رؤية المدرسة وأهدافها وخططها بشكل أفضل، كما أنهم نظراً لتواجدهم في المدرسة لفترة طويلة يجعلهم أكثر تأقلاً مع سياسات المدرسة مما يعزز تصوره الإيجابي نحو المدرسة.

كما يوجد فروق لصالح فئة من (٥-١٠ سنوات) على حساب فئة من (١-٥ سنوات) ويوجد فروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات) وذلك في بعد جودة الخدمات، وقد يرجع ذلك إلى أنها كلما زادت سنوات الخبرة زادت قدرة المعلمين على ملاحظة التحسينات في جودة الخدمات المدرسة كما أنهم يتميزون بالخبرات والمعارف التي يمكنهم توظيفها في تقديم الخدمات التعليمية والتربوية بشكل كفء وفعال.

كما يوجد فروق لصالح فئة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات) وذلك في بعد الجاذبية العاطفية، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمون الأقدم يشعرون بانتماء أقوى للمدرسة بسبب سنوات الخدمة الطويلة

والتفاعل الاجتماعي الذي ينتج عن علاقات أقوى مع الزملاء والطلاب مما يعزز الجاذبية العاطفية نحو المدرسة.

كما يوجد فروق لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات) وذلك في بعد المسؤولية الاجتماعية، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة من (١-٥ سنوات) هم معلمين مبتدئين ولديهم حماس كبير للمشاركة في المبادرات المجتمعية هذا بالإضافة إلى كونهم أكثر تفاؤلاً مقارنة بالمعلمين ذوي الخبرة المتوسطة في تنفيذ المسؤوليات الاجتماعية، ويوجد فروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة أكثر من ١٠ سنوات يمتلكون خبرات طويلة تمكنهم من بناء رؤية شاملة للمسؤولية الاجتماعية بسبب مشاركتهم في مشاريع طويلة الأمد وثقتهم في دور المدرسة في خدمة المجتمع.

كما يوجد فروق لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات) وذلك في بعد بيئة العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة من (١-٥ سنوات) ينظرون إلى بيئة العمل بروح مثالية كما أنهم نظراً لأنهم مبتدئين فهم في بداية طريقهم المهني ولم يتقنوا بالأعباء الإدارية، بينما يهذ المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة يشعرون بالأعباء الإدارية وضغوط الترقيات، ويوجد فروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة أكثر من ١٠ سنوات اكتسبوا مهارات للتأقلم مع تحديات العمل وربما حصلوا على امتيازات مادية أو معنوية أو استقرار وظيفي يساعدهم على التوازن بين العمل والحياة الشخصية بما يعزز رضاهم عن بيئة العمل.

كما يوجد فروق لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات) وذلك في بعد الأداء المالي، وقد يرجع ذلك إلى خبراتهم الطويلة في المدرسة والتي تكسبهم معرفة أوسع بسياسات المدرسة المالية هذا فضلاً عن زيادة فرص

مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بتحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة مما من ثقتهم في الأداء المالي للمدرسة.

وكان هناك أيضا فروق لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات) وذلك في جميع أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة من (١-٥ سنوات) يرون المدرسة بشكل إيجابي بسبب انطباعاتهم الأولية عنها بالإضافة إلى كونهم لم يتعرضوا إلى أية تحديات أو مشكلات بسبب قلة خبرتهم، وهناك فروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين فئة أكثر من ١٠ سنوات لديهم خبرة طويلة في العمل داخل المدرسة وساهموا بجهود كبيرة في بناء سمعتها التنظيمية.

ب- اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات متغير المؤهل الدراسي:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعود إلى متغير المؤهل الدراسي (ليسانس/بكالوريوس - دبلومة - ماجستير - دكتوراه) من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة

بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية والقيادة	بين المجموعات	٨٣,٠١١	٣	٢٧,٦٧٠	١,٢٤٦	٠,٢٩ غير دالة
	داخل المجموعات	٧٧٢٧,٩٧٨	٣٤٨	٢٢,٢٠٧		
	الكلية	٧٨١٠,٩٨٩	٣٥١			
جودة الخدمات	بين المجموعات	٣٤,٤٣٩	٣	١١,٤٨٠	٠,٥٣١	٠,٦٦ غير

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	٧٥١٨,٣٠٨	٣٤٨	٢١,٦٠٤		دالة
	الكلية	٧٥٥٢,٧٤٧	٣٥١			
الجاذبية العاطفية	بين المجموعات	٩٦,٨١٥	٣	٣٢,٢٧٢	٢,٥٠٢	٠,٠٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٤٤٨٩,١٨٥	٣٤٨	١٢,٩٠٠		
	الكلية	٤٥٨٦	٣٥١			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	٣١,٤٧٢	٣	١٠,٤٩١	٠,٥٦١	٠,٦٤ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥٠٦,٤٢٦	٣٤٨	١٨,٦٩٤		
	الكلية	٦٥٣٦,٨٩٨	٣٥١			
بيئة العمل	بين المجموعات	٩٨,٩٠٢	٣	٣٢,٩٦٧	١,١٦٧	٠,٣٢ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٨٢٨,٦١٨	٣٤٨	٢٨,٢٤٣		
	الكلية	٩٩٢٧,٥٢٠	٣٥١			
الأداء المالي	بين المجموعات	٢٢,٢٦٦	٣	٧,٤٢٢	٠,٤٢١	٠,٧٤ غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٣٧,١٨٨	٣٤٨	١٧,٦٣٦		
	الكلية	٦١٥٩,٤٥٥	٣٥١			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	١٦٧٣,٨٣٠	٣	٥٥٧,٩٤٣	٠,٩٧٤	٠,٤٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٩٣٨٩,٩٨٨	٣٤٨	٥٧٢,٩٦٠		
	الكلية	٢٠١٠٦٣,٨١٨	٣٥١			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعود إلى اختلاف المؤهل الدراسي وذلك في أبعاد (الرؤية والقيادة، جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي) وذلك تبعا لمتغير المؤهل الدراسي، ونظراً لعدم وجود فروق في

استجابات أفراد العينة تختلف باختلاف المؤهل الدراسي؛ لذلك لن يتم إجراء اختبار شيفيه.

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات متغير المرحلة التعليمية:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعود إلى متغير المرحلة التعليمية التي يعمل فيها المعلم (رياض أطفال - ابتدائية - إعدادية - ثانوية) من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٨) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقا لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية والقيادة	بين المجموعات	٢٢٣,٦٦٦	٣	٧٤,٥٥٥	٣,٤٢٠	٠,٠١٨ دالة
	داخل المجموعات	٧٥٨٧,٣٢٢٢	٣٤٨	٢١,٨٠٣		
	الكلية	٧٨١٠,٩٨٩	٣٥١			
جودة الخدمات	بين المجموعات	٢٠,٣٩٣	٣	٦,٧٩٨	٠,٣١٤	٠,٨١ غير دالة
	داخل المجموعات	٧٥٣٢,٣٥٤	٣٤٨	٢١,٦٤٥		
	الكلية	٧٥٥٢,٧٤٧	٣٥١			
الاجاذبية العاطفية	بين المجموعات	٣٨,٣٩١	٣	١٢,٧٩٧	٠,٩٧٩	٠,٤٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥٤٧,٦٠٩	٣٤٨	١٣,٠٦٨		
	الكلية	٤٥٨٦	٣٥١			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	٢٤,٢٨٠	٣	٨,٠٩٣	٠,٤٣٢	٠,٧٣ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥١,٦١٨	٣٤٨	١٨,٧١٤		
	الكلية	٦٥٣٦,٨٩٨	٣٥١			
بيئة العمل	بين المجموعات	١٧٤,٥٩٨	٣	٥٨,١٩٩	٢,٠٧٧	٠,١٠ غير

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	٩٧٥٢,٩٢١	٣٤٨	٢٨,٠٢٦		دالة
	الكلية	٩٩٢٧,٥٢٠	٣٥١			
الأداء المالي	بين المجموعات	٢١,١٥٠	٣	٧,٠٥٠	٠,٤	٠,٧٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٣٨,٣٠٤	٣٤٨	١٧,٦٣٩		
	الكلية	٦١٥٩,٤٥٥	٣٥١			
مجموع الأبعاد	بين المجموعات	١٧٧٠,٨٣٠	٣	٥٩٠,٢٧٧٧	١,٠٣١	٠,٣٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٩٢٩٢,٩٨٨	٣٤٨	٥٧٢,٦٨١		
	الكلية	٢٠١٠٦٣,٨١٨	٣٥١			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعود إلى اختلاف المرحلة التعليمية التي يعمل بها المعلمين وذلك في أبعاد (جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد (الرؤية والقيادة)، أي وجود فروق في استجابات أفراد العينة تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، ولتحديد لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه، وهو كما يلي:

جدول رقم (١٩) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنة المتعددة بين المجموعات حسب متوسط الفروق بين أفراد العينة في كل بعد الرؤية والقيادة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	المرحلة التعليمية	رياض أطفال	ابتدائية	إعدادية	ثانوية
الرؤية والقيادة	رياض أطفال		٠,٥١-	-	-
	ابتدائية	-		١,١٦	١,٢١-
	إعدادية	٠,٦٥	-		٢,٣٨*
	ثانوية	١,٧٢	-	-	
ملحوظة علامة (*) تشير إلى وجود فرق دال عند مستوى (٠,٠٥)					

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعوز إلى متغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة الإعدادية على حساب المرحلة الثانوية بينما المراحل الأخرى (رياض الأطفال - الابتدائية - الإعدادية) لا توجد فروق بينهم وذلك في بعد الرؤية والقيادة، وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في طبيعة المرحلة الإعدادية عن المرحلة الثانوية في توجه رؤية وقيادة المدرسة في دعم المعلمين لبناء المهارات الأساسية وتأهيل الطلاب للالتحاق بالمرحلة الثانوية بالإضافة إلى قلة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين، في حين ترتبط المرحلة الثانوية بضغوط الامتحانات ومعاناتهم بعبء عمل أكبر بسبب المناهج المكثفة والمسؤولية عن نتائج الطلاب في الامتحانات النهائية مما قد يخلق بيئة تنافسية مما يضعف تقييمهم لفعالية الرؤية والقيادة.

وفي ضوء تحليل الفروق بين متوسطات أفراد العينة التي تعوز إلى المتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المرحلة التعليمية): يتضح إنه تمثلت أهم النتائج في:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد الرؤية والقيادة، وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد جودة الخدمات، وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة من (٥-١٠ سنوات) على حساب فئة من (١-٥ سنوات)، ولصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد الجاذبية العاطفية وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد المسؤولية الاجتماعية وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).

- ١٠ سنوات)، لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد بيئة العمل وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات)، ولصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد الأداء المالي وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في جميع أبعاد السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات وذلك وفق متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة من (١-٥ سنوات) على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات)، ولصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات على حساب فئة من (٥-١٠ سنوات).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير المؤهل الدراسي وذلك في أبعاد (الرؤية والقيادة، جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها المعلمين وذلك في أبعاد (جودة الخدمات، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، بيئة العمل، الأداء المالي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في بعد الرؤية والقيادة وذلك وفق متغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة الإعدادية على حساب المرحلة الثانوية.

القسم الخامس

نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة

التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية

في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

يتناول هذا القسم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: نتائج البحث: يمكن إيجاز أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١- نتائج تتعلق بالإطار النظري للبحث:

توصل البحث الحالي من خلال عرض الأسس النظرية للمقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة، إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- أن المقدرات الجوهرية تعد مقدرات قيمة ونادرة وصعبة التقليد من قبل المنافسين توجه نحو تحقيق جودة خدمات المدرسة وتلبي احتياجات المستفيدين، وتزيد من كفاءتها الداخلية وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.
- أن المقدرات الجوهرية تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وتحسين سرعة تقديم الخدمات، والميزة التنافسية.
- أن المقدرات الجوهرية من المقومات الرئيسية لنجاح المدرسة، من خلال ما توفره من تعاون بين فرق العمل الجماعي، وتزويد المعلمين بالمعارف اللازمة لإنجاز مهامهم، وممارسة قيادة استراتيجية تحقق لها فرصة قوية للبقاء والمنافسة.
- أن السمعة التنظيمية للمدرسة تتميز بأنها أصل استراتيجي غير ملموس يتم بناءه مع الزمن ويصعب تقليده.
- أن السمعة التنظيمية تعكس ما تقوم به المدارس تجاه المستفيدين منها من حيث اهتمامها بهم وقدرتها على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم.

- أن السمعة التنظيمية تعنى قدرة المدرسة على تحسين صورتها أمام المجتمع من خلال الاهتمام بمسئولياتها الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات التعليمية بجانب الإبداع في تقديم هذه الخدمات.
- أن للمقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) دور في تعزيز السمعة التنظيمية للمدارس المعاصرة.
- ٢- نتائج تتعلق بالواقع نظرياً:
- توصل البحث الحالي من خلال عرض واقع السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمصر في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "نظرياً" إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن توضيحها فيما يلي:
- أ- نقاط قوة:
- تتميز المدارس الرسمية للغات بانخفاض مصروفاتها مقارنة بالمدارس الخاصة للغات.
- تزايد عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس الرسمية للغات مما يدل على جاذبيتها.
- يوجد معايير وشروط معتمدة ومعلنة لمن يتم اختياره لوظيفة مدير أو وكيل في المدارس الرسمية للغات.
- يوجد لجنة بكل مديرية تعليمية بالمحافظات تختص باختيار وتقييم أداء مديري ووكلاء المدارس الرسمية للغات.
- انخفاض كثافة الفصول نسبياً مقارنة بالمدارس الرسمية العربية.
- تتوسع المدارس الرسمية للغات في دراسة اللغات الأجنبية كالإنجليزية، أو الفرنسية، أو الألمانية كلغة أولى، أو ثانيه مما يؤدي إلى إثراء ثقافة المتعلم.
- تتمتع المدارس الرسمية للغات باستقلال مالي.
- تمنح المدارس الرسمية للغات فرص أكبر للمتعلمين للالتحاق بمدارس المتفوقين والمنح الدراسية الدولية.
- تُميز المدارس الرسمية للغات العاملين بها بحافز مادي حافز مقابل (الخدمات الإضافية).
- توفر المدارس الرسمية للغات للمعلمين فرص للبعثات إلى الخارج.

ب- نقاط ضعف:

- تناقص عدد المعلمين بمقدار (٦٩.٩٢٤) خلال الخمس السنوات الأخيرة وبذلك تعاني المدارس الرسمية للغات من قلة عدد المعلمين في التخصصات المختلفة ولعل ذلك يرجع إلى إلغاء تكليف خريجي كليات التربية وتوقف التعيينات لفترة طويلة من الزمن.
- كثرة الأعباء الإدارية التي يعاني منها مديري المدارس الرسمية للغات نتيجة لإدارته لأربع مراحل تعليمية رياض أطفال، وابتدائي، وإعدادي، وثانوي.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية من معامل ومختبرات وشبكة إنترنت وأجهزة اتصالات حديثة.
- تقتصر بعض المدارس الرسمية للغات إلى تجهيزات مهمة مثل معامل اللغات، كما أن هذه المدارس لا تغطي أرض الدولة كاملة.
- ضعف الصلاحيات المفوض بها مدير المدرسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية.
- ضعف وعي بعض المعلمين بأهمية دور المدرسة المجتمعي.
- برامج التنمية المهنية لا تلبي احتياجات المعلمين.
- محدودية الميزانيات التي تخصص للأنشطة الطلابية بالمدارس الرسمية للغات.

٣- نتائج تتعلق بالواقع ميدانياً:

توصل البحث الحالي من خلال الدراسة الميدانية التي هدفت إلى دراسة واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- نقاط قوة:

- تهتم المدارس الرسمية للغات باستيفاء معايير الجودة للاعتماد.
- يستفاد من الموقع الإلكتروني للمدرسة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- توظف المدارس الرسمية للغات معارف وخبرات المعلمين في تقديم الخدمات التعليمية
- تتميز المدارس الرسمية للغات بموقع اجتماعي متميز يعزز من انطباعات أولياء الأمور الإيجابية تجاهها

- تتمتع المدارس الرسمية للغات بسمعة إيجابية بين نظيراتها مما يجعلها خياراً مفضلاً لدى أولياء الأمور.
- يظهر المعلمون بالمدارس الرسمية للغات اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع.
- تحقق المدارس الرسمية للغات مراكز متقدمة في الأنشطة والمسابقات التي تشارك فيها مما يعزز من ثقة أولياء الأمور بها.
- ب- نقاط ضعف:
- ضعف استخدام المدارس الرسمية للغات للتكنولوجيا الحديثة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يضعف من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها.
- ضعف استخدام المدارس الرسمية للغات لتطبيقات تكنولوجياية تمكن المعلمين من تنفيذ خطة عمل المدرسة في أقصر وقت وأقل جهد
- ضعف قدرة القيادات بالمدارس الرسمية للغات على التعامل بمرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة من خلال تطوير خطط بديلة.
- كثرة الأعباء الإدارية والتنظيمية لمديري المدارس الرسمية للغات.
- محدودية استخدام المدارس الرسمية للغات للتكنولوجيا لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال (اختبارات إلكترونية ملفات إنجاز إلكترونية) واقتصارها على طلاب الصفوف الأولى من المرحلة الثانوية.
- ضعف توفر المتطلبات التكنولوجية بالمدارس الرسمية للغات واللازمة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم لذوي الاحتياجات الخاصة مما يضعف من جودة خدماتها.
- ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على التعاون مع جهات خارجية مثل (المديرية التعليمية - الإدارة التعليمية - كليات التربية) لتقديم برامج توعوية وخدمات للإرشاد التربوي.
- قلة نشر المدارس الرسمية للغات لرؤيتها وأهدافها على موقعها الإلكتروني.
- محدودية الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية التي توفرها المدارس الرسمية للغات للمعلمين واقتصارها على الطلاب.
- ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على توفير برامج لتنمية المهارات المهنية للمعلمين في ضوء احتياجات العمل.

- ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على إبرام بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة، بما يضعف المسؤولية الاجتماعية للمدرسة.
- ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على تقييم تأثير مبادراتها المجتمعية بشكل دوري.
- ضعف قدرة المدارس الرسمية للغات على عقد فعاليات وأنشطة لخدمة المجتمع المحلي في ضوء دراسة احتياجاته الفعلية.
- محدودية مشاركة المعلمين في أنشطة لخدمة المجتمع المحلي.
- محدودية استخدام المدارس الرسمية للغات للمنصات الإلكترونية في عقد الاجتماعات.
- كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المعلمين بما يحد من قدرتهم على متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.
- محدودية استخدام المدارس الرسمية للغات للأدوات التكنولوجية في الإعلان عن اللوائح والإجراءات المسيرة للعمل في المدرسة.
- محدودية استخدام المدارس الرسمية للغات لتطبيقات تكنولوجية حديثة لإدارة ميزانيتها.
- محدودية مشاركة المعلمين في تحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة.
- افتقار المدارس الرسمية للغات لسياسة الشفافية في الإعلان عن التقارير المالية بشكل واضح لجميع المعلمين.

ثانياً: والإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

تأسيساً على ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة وما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، يمكن تحديد الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك على النحو التالي:

١- تعزيز الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: وذلك من خلال:

أ- تبني آليات للتعليم التنظيمي لتعزيز الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

▪ تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لبناء السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات، وذلك من خلال:

- تنمية وعي قيادات إدارة المدارس الرسمية للغات بأهمية بناء السمعة التنظيمية وذلك بعقد ندوات وورش عمل حول دور السمعة التنظيمية في تحقيق التميز والريادة لها.

- الاستفادة من الحوار والمناقشات البناءة مع المعلمين عن طريق تبادل الخبرات فيما بينهم في تصور وتخطيط مستقبل المدرسة لبناء سمعتها التنظيمية.

- تبني سياسة العمل الجماعي، والبحث، والتجريب، والإبداع بين المعلمين لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة لبناء سمعتها التنظيمية.

▪ إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمدارس الرسمية للغات على مستوى المحافظة تشمل جميع البيانات والمعلومات المرتبطة بها من (قرارات ولوائح وإحصاءات خاصة بالمدارس والمعلمين والطلاب

وبمواردها المادية والتكنولوجية وتقارير العمل بها ومؤشرات أدائها).

- تحديث قواعد البيانات الخاصة بالمدارس الرسمية للغات على مستوى المحافظة سنوياً.
- إصدار كتيبات سنوية حول هذه البيانات وذلك لنشر المعرفة الكافية للقيادات المدرسية وللمعلمين التي تمكنهم من بناء رؤية المدرسة وتطوير خططها.

ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تعديل التوصيف الوظيفي الخاص بوكلاء المراحل التعليمية (رياض الأطفال - الابتدائية - الإعدادية - الثانوية) بالمدارس الرسمية للغات، وذلك لمنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات في إدارة هذه المراحل التعليمية، لتقليل العبء الإداري على مدير المدرسة في إدارة أربع مراحل تعليمية.
- توافر قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الاستراتيجي لوضع خطة مستقبلية تمكن من بناء سمعة جيدة للمدرسة وذلك من خلال: تصميم برامج تدريبية لقيادات المدارس الرسمية للغات تمكنهم من اكتساب الخبرات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وبناء الرؤى المستقبلية للمدارس، وتحفيزهم للمشاركة فيها.
- توافر قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الإبداعي في حل المشكلات، وذلك من خلال:

- نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات للمدارس الرسمية للغات.

- تصميم برامج تدريبية لقيادات المدارس الرسمية للغات تمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف المرتبطة بالإبداع الإداري.
 - أن يوضع في الاعتبار عند اختيار القيادات المدرسية بالمدارس الرسمية للغات امتلاكهم للمهارات الإبداعية.
 - ربط أهداف خطة العمل بالمدرسة مع أهداف المعلمين بما يعزز الدافع العاطفي لديهم نحو المدرسة، وذلك من خلال:
 - إشراك المعلمين في تخطيط خطة العمل بالمدرسة.
 - إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية داخل المدرسة.
 - منح المعلمين السلطات الكافية لتنفيذ خطة عمل المدرسة بما يعزز من التزامهم التنظيمي.
 - تنمية وتطوير هياكل وأنظمة وأساليب للعمل مرنة بما يحفز المعلمين على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.
- ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات:**
- وذلك من خلال الإجراءات التالية:**
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بجميع المدارس الرسمية للغات وتزويدها بنقاط الإنترنت لتمكينها من تنفيذ خطة عمل المدرسة وتحقيق أهدافها.
 - إنشاء موقع الكتروني رسمي لكل مدرسة منبثق من الموقع الإلكتروني الرسمي للإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة.
 - نشر رؤية المدرسة وأهدافها على الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة مما يعزز الثقة والشفافية داخل المدرسة.

- امتلاك المدرسة لقواعد بيانات الكترونية تمكنها من تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة، بحيث يتمكن المعلمين من الاستفادة من المعلومات المخزنة لتوجيه قراراتهم وأفعالهم.
- استخدام تطبيقات تكنولوجية لتعزيز التواصل بين القيادات المدرسية والمعلمين لتمكينهم من تنفيذ خطة عمل المدرسة في أقصر وقت وأقل جهد.

- تصميم تطبيق ذكي قادر على تحديد مؤشرات الأداء للمدارس الرسمية للغات وذلك لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يعزز من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز الرؤية والقيادة بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تشكيل فرق عمل داخل كل مدرسة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدارسهم للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وتحليل الصورة الاجتماعية للمدرسة.
- وضع رؤية لكل مدرسة تتضمن بناء سمعة طيبة للمدرسة لتحقيق التميز والريادة على المستوى المحلي والإقليمي في ضوء التحليل البيئي.
- وضع خطة استراتيجية لإدارة السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات، في ضوء نتائج التحليل البيئي تشمل الغايات والأهداف والأنشطة ومؤشرات الأداء والقائمين بالتنفيذ والتمويل والفترة الزمنية، والتركيز فيها بشكل أساسي على وضع عدة غايات تتمثل في:

- تعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات.
- تحسين جودة الخدمات للمدارس الرسمية للغات.

- تحسين بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات.
- تحسين الأداء المالي للمدارس الرسمية للغات.
- الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن لتنفيذ المدرسة لأنشطتها وأهدافها وفق إطار زمني محدد.
- توفر آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها ومراقبة سمعة المدرسة وقياسها بشكل دوري.
- تطوير خطط بديلة تمكن قيادات المدرسة من الاستجابة بمرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة.
- ٢- تعزيز جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات بمحاظفة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك من خلال:
 - أ- تبني آليات للتعلم التنظيمي لتعزيز جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - دراسة احتياجات المستفيدين من المجتمع الخارجي وجمع المعلومات والبيانات حول متطلباتهم وتوقعاتهم لتوفير خدمات تتناسب مع هذه الاحتياجات والتوقعات.
 - تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بكل مدرسة في تقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمين تتناسب مع احتياجاتهم المهنية، وتمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المدرسية.
 - الاستفادة من وحدات التدريب والجودة بكل مدرسة في تقديم خدمات إرشادية وتربوية ونفسية للطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تحفيز المعلمين للحصول على الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، لتمكينهم من المشاركة في تطبيق معايير الاعتماد بالمدارس التي يعملون بها، وذلك بجعلها متطلب أساسي من متطلبات ترقيتهم.
- توظيف معارف وخبرات المعلمين في تقديم الخدمات التعليمية مما يحسن من سمعة المدرسة، وذلك من خلال:
 - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز رأس المال البشري من المعلمين لتطوير معارفهم ومهاراتهم لمواكبة كل جديد في مجال تخصصهم.
 - تطوير المعرفة التكنولوجية للمعلمين لتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية حول دمج التكنولوجيا في التعليم واستخدام المنصات الالكترونية وفنيات التعلم الالكتروني وتصميم المقررات التفاعلية، وتحفيز المعلمين للمشاركة فيها.
 - توفير حوافز مادية ومعنوية لدعم المعلمين لتقديم أفكار مبتكرة وإبداعية لحل مشكلات المدرسة وتحسين جودة خدماتها.

ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إنشاء موقع الكتروني رسمي لكل مدرسة يفي باحتياجات المستفيدين.
- توافر خدمات الإنترنت مجانًا لجميع منتسبي المدرسة.

- الاستفادة من الموقع الإلكتروني للمدرسة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها المدرسة بما يعزز من سمعتها.
- توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة من معامل وأجهزة وتقنيات حديثة (سبورات تفاعلية، حواسيب، ألواح ذكية، إنترنت سريع) بكل مدرسة لتقديم خدمات تعليمية تتوافق مع توقعات المستفيدين.
- توفير المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مثل "برامج تحويل النص إلى صوت مسموع" مما يعزز من جودة خدمات المدرسة.
- إنشاء مكتبة رقمية مزودة بأحدث المراجع في جميع تخصصات العلم المختلفة، تتيح للمعلمين والطلاب الاطلاع على المخزون المعرفي وإمكانية تحميله.
- تصميم تطبيقات تكنولوجية متطورة لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال وتمكن المدرسة من إجراء اختبارات إلكترونية وملفات إنجاز إلكترونية وإرشاد أكاديمي للطلاب.
- توفر آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات إلكترونياً لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- وضع سياسات واضحة في المدرسة لحماية بيانات الطلاب والمعلمين الرقمية.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز جودة الخدمات بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- التزام القيادات المدرسية ببناء خطة عمل لاستيفاء معايير الجودة لاعتماد المدرسة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في جميع مراحلها، بما يضمن الموثوقية في خدمات المدرسة، وذلك من خلال:

- وجود قيادات مدرسية واعية وداعمة لاستيفاء معايير الجودة لاعتماد المدرسة.
 - التوعية بأهمية استيفاء معايير الجودة للارتقاء بسمعة المدرسة.
 - نشر ثقافة الجودة الشاملة لتقديم الخدمات المدرسية.
 - وضع خطة زمنية لاستيفاء معايير الجودة للتأهل للاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
 - تمكين إدارة المدرسة من عقد شراكات مع جهات خارجية مثل (المديرية التعليمية- الإدارة التعليمية- كليات التربية) للاستفادة من دعمهم في تقديم المدرسة لبرامج توعوية وخدمات للإرشاد التربوي، وذلك من خلال منح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لعقد هذه الشراكات.
- ٣- تعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وذلك من خلال:
- أ- تبني آليات للتعليم التنظيمي لتعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:
- مشاركة اللوائح والقوانين وأحدث القرارات مع المعلمين بشكل يعزز ثقة المعلمين في المدرسة ويزيد ولاءهم لها.
 - توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتعليم الجماعي والتعاوني والإبداع في العمل، مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين وذلك من خلال:
 - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز المعلمين على التعلم الجماعي والتعاوني.

- فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين المعلمين.
- تشجيع المعلمين على الابتكار والتجريب بدون خوف.
- نشر البيانات والمعلومات حول إنجازات وجوائز المدرسة لرفع سمعتها بين منافسيها وبشكل يجعلها الاختيار المفضل لدى أولياء الأمور، وذلك من خلال نشر معلومات حول:
 - نتائج المدرسة في الأنشطة والمسابقات التي تشارك فيها والجوائز التي تحصدتها.
 - أوائل الطلاب في الشهادات العامة.
 - السجلات الأكاديمية لخريجها المتميزين.
- ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - منح مديري المدارس السلطات التي تمكنهم من استقطاب الكفاءات البشرية من المعلمين المتميزين والمحافظة عليهم والثقة فيهم واحترامهم.
 - إظهار المعلمين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع، وذلك من خلال:
 - توفير أنشطة اجتماعية وثقافية وترفيهية مختلفة للمعلمين تساعد على الاندماج الاجتماعي وتجعل المدرسة بيئة جاذبة لهم.
 - تصميم برامج لتنمية المهارات المهنية للمعلمين في ضوء احتياجات العمل.
 - إعادة التكليف لخريجي كليات التربية بما يضمن سد العجز في المعلمين ويحقق الجاذبية لمهنة التدريس.

ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

هـ- استخدام المدرسة لموقعها الإلكتروني في نشر رؤيتها وأهدافها وإنجازاتها؛ مما يعزز من ولاء الطلاب لها وإظهارهم اتجاهات إيجابية نحو سمعة المدرسة وصورتها الخارجية من خلال كونهم دعاة للمدرسة المنتمين لها.

و- استخدام أيقونة ChatBot على الموقع الإلكتروني للمدرسة لتيسير التواصل مع أولياء الأمور والرد على جميع استفساراتهم وتساؤلاتهم مما يعزز من ارتباطهم بها.

ز- الاعتماد على التقنيات المتطورة في عمليتي التعليم والتعلم لجعل التعليم أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات وتوقعات الطلاب مما يزيد من جاذبية المدرسة للطلاب.

ح- استخدام التكنولوجيا لتقليل الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين ومن ثم يزيد من رضاهم الوظيفي وارتباطهم العاطفي بالمدرسة، وذلك من خلال:

- تصميم نظام الكتروني لإدارة التعلم بالمدرسة يتيح نشر المهام المنزلية وتلقيها وتصحيحها إلكترونيا.
- استخدام تطبيقات تكنولوجيا لمساعدة المعلمين في التخطيط للدروس والأنشطة التعليمية.
- استخدام المنصات الإلكترونية في عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات مع إدارة المدرسة.
- استخدام تطبيقات تكنولوجيا مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية عبر الواتساب للتواصل مع أولياء الأمور مما يقلل الحاجة للاجتماعات المتكررة.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز الجاذبية العاطفية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تبني رؤية مستقبلية لتعزيز الجاذبية العاطفية للمدرسة وتكوين صورة إيجابية لها بحيث تهدف الرؤية إلى:
- الحفاظ على جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للمستفيدين.

- تعزيز ولاء الطلاب الحاليين والمحتملين والخريجين.
- تحقيق رضا أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- صياغة رؤية المدرسة المستقبلية بحيث تعكس قيماً مثل (التميز - الرفاهية - الإبداع - الاحترام - الشفافية - الانتماء) مما يعزز الدافع العاطفي لدى المعلمين والطلاب والمجتمع للمدرسة.
- التزام قيادات المدرسة بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية من حيث النزاهة والعدالة والأمانة للمدرسة مما يعزز من انطباعات المجتمع المحلي تجاهها.

٤- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمحافظه القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك من خلال:

- أ- تبني آليات للتعلم التنظيمي لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تصميم أنشطة مجتمعية جاذبة تتناسب مع احتياجات المجتمع المحلي، وذلك من خلال:

- إجراء استطلاعات رأي أو استبيانات لأفراد المجتمع لتحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي من أنشطة مجتمعية.

- عقد جلسات حوارية أو ورش عمل مع ممثلين من المجتمع المحلي.
- تحليل البيانات المتاحة المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية والبيئية.
- تبني نظام مفتوح في المدرسة يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن مع مختلف الفعاليات المدرسية والمجتمعية، وذلك من خلال:
 - تعزيز المشاركة المجتمعية للمدرسة من خلال فتح قنوات للتواصل الدائم بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - نشر قيم الاحترام والتسامح والانتماء والمواطنة لدى المعلمين والطلاب من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية مما يعزز الإحساس بالانتماء للمدرسة.
 - توفير دليل إرشادي للمعلمين حول كيفية تعزيز دور المعلم في تحقيق التوازن بين مسؤولياته المجتمعية ومسؤولياته التعليمية والإدارية.
- ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - عقد المدرسة ورش وندوات توعوية وتثقيفية في مجالات مختلفة مثل المشكلات الاجتماعية والموارد البيئية وترشيد استخدامها والحفاظ عليها للمساهمة في تعلية القيم الأخلاقية والسلوكية مثل (الاحترام - النظافة ...) مما يعزز من مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.
 - إشراك المعلمين والطلاب في تنفيذ أنشطة لخدمة المجتمع المحلي مما يعزز من مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع والبيئة وذلك من خلال:

- تنظيم ورش عمل للمعلمين والطلاب لتنمية مهاراتهم في التواصل المجتمعي وريادة الأعمال.
- تقليل العبء التنظيمي الملقى على عاتق المعلمين لتوفير الوقت اللازم لبناء علاقات جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- إنشاء نظام لتكريم المتطوعين من المعلمين والطلاب في تنفيذ أنشطة لخدمة المجتمع المحلي مما يحفز من استمرارية مشاركتهم.
- تبني القيادات المدرسية لسلوكيات أخلاقية (التسامح- التعاون- الصدق- الأمانة- الحفاظ على البيئة وغيرها) تؤثر في الآخرين.
- ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات للمدرسة تشمل على معلومات عن جميع المستفيدين (معلمين، طلاب، أولياء أمور، مؤسسات المجتمع المحلي، رجال الأعمال) وتحديثها بصفة مستمرة.
 - توظيف الموقع الإلكتروني للمدرسة للإعلان عن مبادراتها المجتمعية بشكل واضح مما يعزز تواصلها الفعال مع الأسرة والمجتمع.
 - استخدام منصات الكترونية وتطبيقات ذكية للتواصل الفعال مع الأسرة والمجتمع، ومشاركة المعلومات مع أولياء الأمور والطلاب عبر الاجتماعات والنشرات الإخبارية والبريد الإلكتروني ومواقع المدارس على الإنترنت.

▪ نشر الفعاليات والأنشطة والمبادرات المجتمعية الخاصة بالمدرسة على الموقع الإلكتروني للمدرسي وعبر منصات التواصل الاجتماعي.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

▪ سن قوانين تتيح لإدارة المدرسة إبرام بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة ولتوفير الدعم المالي اللازم لتطوير المدرسة.

▪ وضع خطة مستقبلية للمشاركة المجتمعية للمدرسة مما يعزز من مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع وذلك من خلال:

- رصد المشكلات البيئية والاجتماعية التي يعاني منها المجتمع المحلي.

- تفعيل مجالس الآباء والمعلمين داخل كل مدرسة باعتبارها شريك استراتيجي للمدرسة، في تقديم مقترحات لتحسين البرامج التعليمية والتخطيط لتحسين البنية التحتية للمدرسة ودورهم في الحملات التطوعية وتقديم التبرعات لتمويل مشاريع المدرسة.

- تفويض الصلاحيات لبناء فرق عمل مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي للتخطيط للأنشطة.

- صياغة الأهداف والأنشطة التنفيذية للخطة لمعالجة القضايا الاجتماعية والمشكلات البيئية التي تم رصدها.

- تصميم جدول زمني مرن يسمح بإضافة فعاليات وأنشطة طارئة في ضوء المستجدات والتغيرات المحلية.

■ وضع آليات لتقييم تأثير المبادرات المجتمعية للمدرسة بشكل دوري لتحسين جودتها وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين حاجات المدرسة، وطموحاتها، وحاجات المستفيدين وآمالهم، وذلك من خلال:

- إجراء استطلاعات للرأي بعد كل نشاط اجتماعي يتم إجراؤه للتعرف على مدى فعاليته.
- تحليل البيانات الكمية المرتبطة بتنفيذ المبادرات والأنشطة والمتمثلة في (المدرسين، عدد المشاركين، عدد ساعات التنفيذ، التحديات ومعوقات التنفيذ).
- مراجعة الخطط السنوية بناء على التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من استطلاعات الرأي.

٥- تعزيز بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك من خلال:

أ- تبني آليات للتعليم التنظيمي لتعزيز بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

■ توفير مناخ تعاوني يشجع المعلمين على التعلم الفردي والجماعي ويحفزهم لمتابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم وذلك من خلال:

- تبني هياكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتبادل الخبرات ويتدفق المعلومات السريع.
- توفير مكافآت تحفيزية تشجع المعلمين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم.
- تصميم برامج تدريبية للمعلمين تعزز لديهم مهارات العمل الجماعي والعمل في فريق.

- تطوير الممارسات التعليمية داخل المدرسة باستمرار وذلك من خلال تقييم التجارب الناجحة للمعلمين والخبرات المتميزة ونشرها داخل المدرسة.

ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- توفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية لإكسابهم المعارف والمهارات المرتبطة بإدارة الحوار وإدارة فرق العمل وإدارة التغيير لتحسين بيئة عمل المدرسة.
- تبني مناخ للعمل مشجع على بناء العلاقات الإنسانية بين جميع المعلمين وقائم على الثقة والتفاهم بينهم.
- توظيف معلمين ذوي كفاءات عالية وتدريبهم على أحدث الأساليب التربوية والتكنولوجية لضمان الإبداع في العمل.
- منح الحرية الكافية للمعلمين في اختيار طرق ووسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مما يعزز من استقلاليتهم.
- تحقيق التوازن بين الحياة والعمل من خلال مراعاة المرونة في عدد ساعات العمل أثناء وضع الجداول الدراسية.
- وضع سياسات للتحفيز المادي والمعنوي للمعلمين لتنفيذ مبادرات تعليمية تدعم جودة العمل.

ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد، وذلك من

خلال توافر: شبكات لاسلكية Wi-Fi لتوفير تغطية إنترنت عالية الجودة في جميع أنحاء المدرسة.

- الاهتمام بجودة بيئة العمل من معامل وفصول وتجهيزها بأفضل الوسائل التكنولوجية التي تتيح التفاعل بين الطلاب والمعلمين بطرق مبتكرة لتحسين بيئة العمل المادية للمعلمين.
- استخدام تطبيقات المراسلة الفورية كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن اللوائح والإجراءات المسيرة للعمل في المدرسة.
- استخدام المنصات الإلكترونية في عقد الاجتماعات وتعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين.
- توفير أنظمة لإدارة البيانات تسهل عمل المعلمين وتقلل من ضغوط العمل.
- استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لرصد مؤشرات الأداء مثل إنتاجية المعلمين وتقييم رضا المستفيدين.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز بيئة العمل بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- التزام قيادات المدرسة بالشفافية والنزاهة في تطبيق سياسات العمل وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين وكيفية تحقيقها.
- وضع ضوابط محددة وعادلة ومعلنة لتوزيع المكافآت.
- تطبيق معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين وتقديم تغذية راجعة بناءة لهم.
- توزيع المسؤوليات والمهام على المعلمين بناء على مهاراتهم، وبشكل يدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمعلمين لتعزيز جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

٦- تعزيز الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية على

ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك من خلال:

أ- تبني آليات للتعليم التنظيمي لتعزيز الأداء المالي بالمدارس الرسمية

لغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- عقد دورات تدريبية لتمكين القيادات المدرسية من التفكير الإبداعي في حل المشكلات المالية للمدرسة ومواجهة التحديات المستقبلية.
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادات المدرسية والمعلمين في إدارة ميزانية المدرسة.

ب- إدارة رأس المال البشري لتعزيز الأداء المالي بالمدارس الرسمية

لغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إشراك المعلمين في تحديد أولويات الإنفاق وتوزيع ميزانية المدرسة بما يحسن من أدائها المالي.
- وضع آليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية للقيادات والمعلمين فيما يخص تحسين الأداء المالي للمدرسة والبحث عن مصادر تمويل بديلة، وذلك من خلال:

- وضع سياسة لتحفيز القيادات والمعلمين على تقديم أفكار إبداعية لتحسين الأداء المالي للمدرسة.
- تشكيل فريق داخل المدرسة من قيادات المدرسة ومعلمين وإداريين وخبراء ماليين لدراسة تلك الأفكار وتقييمها.
- تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادات المدرسية والمعلمين في إدارة المشاريع والبحث عن مصادر تمويل بديلة.

ج- إدارة التكنولوجيا لتعزيز الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لإدارة ميزانية المدرسة، بحيث يتضح دورها في:
 - تسجيل الطلاب وتتبع دفع الرسوم والمصروفات المدرسية.
 - بناء قاعدة بيانات تكنولوجية حول موارد المدرسة وميزانياتها والقرارات الوزارية الخاصة بضوابط الصرف والإنفاق.
 - استخدام الأدوات التكنولوجية والتطبيقات الذكية في الاعتماد على قاعدة البيانات التكنولوجية السابق ذكرها في توفير معلومات شاملة ودقيقة تمكن القيادات المدرسية من التخطيط المالي واتخاذ القرارات وترشيد النفقات لتسهيل إدارة ميزانية المدرسة.
 - تتبع الإيرادات والنفقات بدقة واستخراج تقارير مالية دورية ومفصلة.

د- تبني القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء المالي بالمدارس الرسمية للغات: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- منح قيادات المدارس الرسمية للغات الصلاحيات التي تمكنها من إدارة شئونها المالية.
- وضع خطة لإدارة ميزانية المدرسة بما يعزز قدرتها على استثمار مواردها وتوجيه مختلف الموارد والإمكانات لدى المدرسة لخدمة أهدافها، وهذا يتطلب:

- وضع خطة إدارة ميزانية المدرسة تبعاً لمبدأ تحديد الأولويات.
- تخصيص ميزانية كافية لدعم الأنشطة اللاصفية للطلاب (المشاريع، الرحلات، المسابقات) بما يعزز من جاذبية المدرسة.
- توزيع الموارد المالية بشكل عادل على الأنشطة بما يحسن من البيئة التعليمية.
- تطوير هياكل تنظيمية مرنة تمكن من إدارة الموارد واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية وتمكنها من تحقيق الأداء المالي المتفوق والمستدام.
- المتابعة المستمرة للنفقات والتأكد من أنها تتم وفق الخطة الموضوعة.
- اتباع سياسة الشفافية في الإعلان عن التقارير المالية بشكل واضح لجميع المعلمين.
- ابتكار طرق تحقق الوفورات المالية التي تحتاجها المدرسة مثل عقد شراكات مع قطاع الأعمال لتوفير مصادر تمويل بديلة، لتمكين المدرسة من مواجهة التحديات التي تواجهها في توفير التمويل الكافي وتنفيذ أنشطتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النور، محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٧): متطلبات تطبيق ستة سيجما بالمدارس الرسمية للغات بمصر "دراسة ميدانية بمحافظة الجيزة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٤)، السنة (٤)، ص ص ٢١٥ - ٢٧٩.
٢. أبو حسين، أحمد محمد أحمد (٢٠٢٠): تطوير إدارة المدارس الرسمية للغات بالمناطق الأكثر احتياجاً في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة اثنوجرافية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
٣. أبو راضي، سحر محمد (٢٠٢٢): تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المدارس الرسمية للغات في ضوء التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة مدينة السادات، العدد (٢٤)، أكتوبر، ص ص ٩٣-١.
٤. أحمد، دينا علي حامد (٢٠١٩): متطلبات تحقيق جودة الخدمات التعليمية بمدارس التربية الفكرية بمحافظة الدقهلية دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٨)، العدد (٢)، أكتوبر، ص ص ٦٢-٣.
٥. أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠١٧): أثر الاهتمام بالمقدرات الجوهرية على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد (٤)، السنة (٣٧)، ص ص ٣٩٣ - ٤٤٤.
٦. إسماعيل، عمار فتحي موسى، طه، مني حسنين السيد (٢٠٢٠): دور القدرات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (٣)، يوليو، ص ص ٢٩٢ - ٣٦٥.
٧. بدوي، محمود فوزي؛ عرندس، أسماء أشرف (٢٠٢٤): رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١٢٦)، إبريل، ٢٣٠ - ١٦٧.
٨. البشيتي، سها عمر؛ وآخرون (٢٠٢٢): دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية، مجلة

- جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (٧)، العدد (١٧)، ص ص ٩٥ - ١١٦.
٩. بغدادي، منار محمد إسماعيل (٢٠١٨): بين المدارس الرسمية للغات والمدارس اليابانية "توكاتسو" رؤية نقدية، صحيفة التربية، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، العدد (٤)، السنة (٧٠)، الجزء (٣)، مايو، ص ص ٤٩ - ٦١.
١٠. البلوشي، علي محمد (٢٠٢٣): القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار الكتاب الثقافي، إربد.
١١. تركي، عبد العزيز بن بندر بن خالد (٢٠١٢): تنمية المسؤولية الاجتماعية لطلاب المرحلة الثانوية من خلال الدور الإداري للمدرسة، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، السنة (١٣)، العدد (٣٨)، إبريل، ص ص ٢٤١ - ٢٨٥.
١٢. توحى، حلا فزاع داغر أمين الملا (٢٠١٩): القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٢٥)، العدد (١١١)، ص ص ٢٢٢ - ٢٤٠.
١٣. جبلاق، علي؛ أبودان، كندا (٢٠١٧): دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (٢)، العدد (٧)، ص ص ٢١٥ - ٢٢٦.
١٤. جمال الدين، هناء محمد جلال (٢٠٢٤): السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٤١)، يناير، ص ص ١٨٦ - ١٣.
١٥. الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٧): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي وال ٢٠ مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دور أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٦. حباكة، أمل سعيد (٢٠١٨): الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية المصرية في ضوء استثمار رأس المال الفكري، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (١٩٧)، مارس، ص ص ٣١٩ - ٣٧١.

١٧. الحربي، ندى مقبل عايض (٢٠٢١): تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها: دراسة ميدانية، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، جامعة حفر الباطن، العدد (٣)، أكتوبر، ص ص ١٦٣ - ٢٠٣.
١٨. الحريري، رافدة (٢٠١٧): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
١٩. الحوري، ابتهاج بشير عبد الله، وآخرون (٢٠٢٣): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ص ٥٠ - ٦٧.
٢٠. خريطة مشروعات مصر: محافظة القليوبية، تم الاطلاع ٢٠٢٥/٤/١٤، متاح على <https://egy-map.com/governorate> محافظة-القليوبية.
٢١. خليل، عبد العاطي محمود محمد؛ وآخرون: القيادة الخادمة مدخل لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٧)، أكتوبر، ١٠٢ - ٦٠.
٢٢. خليل، نبيل سعد: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٤٣.
٢٣. خليل، نبيل سعد؛ وآخرون (٢٠١٩): تطوير أداء مدير المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد (٤)، السنة (٢)، ص ص ٣٠٤ - ٣٥٠.
٢٤. درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٨): التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (١٢)، العدد (١)، سبتمبر، ص ص ٦٥ - ٩٧.
٢٥. الربيعاوي، سعدون حمود جثير؛ وآخرون (٢٠١٥): إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار المنهل للنشر، الإمارات العربية المتحدة.
٢٦. رفاعي، عقيل محمود محمود (٢٠١٥): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمدير مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "STEM" بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٢)، الجزء (١)، يناير، ص ص ٣٧٧ - ٤٤٦.

٢٧. الزهراني، اعتماد عبد الرحيم حمدان (٢٠١٨): دور المدرسة الابتدائية في تنمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة دراسة ميدانية، مجلة الباحث العلمي في التربية، العدد (١٩)، ص ص ٥٣ - ١٠٢.
٢٨. زيدان، سلمان (٢٠١٧): العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٩. السامرائي، علي مزاحم حبيب (٢٠٢١): الاستثمار في رأس المال الفكري، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
٣٠. السعودي، رمضان محمد محمد (٢٠٢٣): الإشراف الأكاديمي للمدير ودوره في تحسين الكفايات الاجتماعية والعاطفية لدى المعلمين بالمدارس الرسمية للغات: دراسة تطبيقية على محافظة كفر الشيخ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢٩)، العدد (١٢)، ديسمبر، ص ص ١٩٥ - ٣٢٢.
٣١. شحاتة، سونة محمد حسن إسماعيل (٢٠٢٠): دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد (١١)، العدد (٣)، ص ص ١١٣٤ - ١١٥٤.
٣٢. الشرعي، بلقيس غالب؛ الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٢٤): تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٤١)، يناير، ص ص ٤٣٥ - ٤٨٤.
٣٣. الشريف، عبد الله بن عبد العزيز بن عبد المطلب (٢٠٢٣): آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، (٩)، العدد (٣)، فبراير، ص ص ٤٢١ - ٤٥٨.
٣٤. الشعار، عبد المحسن السيد محمود؛ وآخرون (٢٠٢٣): دور القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات، العدد (٣٢)، أكتوبر، ص ص ٣٦٨ - ٣٣٠.
٣٥. الصبحي، وليد بن عمر بن أحمد؛ القرني، صالح بن علي بن يعن (٢٠٢٤): القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وأثرها في تعزيز قدرات التعلم

التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣٥)، العدد (١٣٨)، أبريل، ص ص ٢٠٦ - ٢٦٠.

٣٦. صقر، أحمد محيي خلف (٢٠١٩): المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالم دراسة تحليلية مقارنة بين الفكرين الإسلامي والوطني مع عرض تجارب عالمية لبعض الدول والشركات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.

٣٧. الطيطي، محمد عبد الإله؛ وآخرون (٢٠١٢): واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مدير المدارس ومعاونيه في محافظات القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٢٨)، الجزء (٢)، ص ص ٥١ - ٩٢.

٣٨. عاصي، رسول روضان؛ حسام علي اللامي (٢٠٢٢): تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ص ١ - ٢٦.

٣٩. العامر، اللولو بنت صالح بن عبد الرحمن (٢٠٢٣): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (٣٢)، سبتمبر، ص ص ١ - ٢٤.

٤٠. عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠٢١): تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: الممارسات، المعوقات، سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (٤٩)، يناير، ص ص ١٥٩ - ٢٠٥.

٤١. عباس، إيمان حسن محمد؛ وآخرون (٢٠٢٣): استثمار رأس المال البشري بمدارس التعليم الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٧)، العدد (٩)، يوليو، ص ص ١٣٠ - ١٧٦.

٤٢. عبد الرحمن، حسين أحمد (٢٠١٧): المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة من وجهة نظر معلميها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد (٣)، ص ص ٢٥٤ - ٣٣٩.

٤٣. عبد السلام، أسامة عبد السلام علي؛ حسين، عبد الكريم محمد أحمد (٢٠٢٣):
تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، مجلة
الإدارة التربوية، العدد (٤٠)، أكتوبر، ص ص ١٦١ - ٣٥٣
٤٤. عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٠): سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في
ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة - دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة
عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء (٣)، ص ص ١٥ - ٢١٨.
٤٥. عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠٢٤): آليات مقترحة لتحسين السمعة
التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام
(GRC)، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، عدد يناير، الجزء (١)، ص ص
١١٢ - ١٢.
٤٦. عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١): دور استراتيجية المحيط الأزرق في
بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية في العلوم
التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص ص ١٩٥ -
٢٩١.
٤٧. العريفان، أمثال حمد (٢٠١٩): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة
داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مدير المدارس فيها، مجلة العلوم
التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد (٣٨)، يناير، ص ص ١٢٣ -
١٤٤.
٤٨. العزاوي، شفاء محمد علي؛ الطائي، أيمن هدي طالب (٢٠١٤): تأثير المقدرات
الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات
الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد (٦)، العدد (٣)، ص ص ١٥٧ -
١٩٤.
٤٩. العسيري، علي بن حسن عبده (٢٠١٩): درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة
المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلم التنظيمي، المجلة العلمية
لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد (٢٠)،
ص ص ١٠٥ - ١٢٣.

٥٠. عطالله، عبيد عثمان؛ وآخرون (٢٠٢٤): علاقة المقدرات الجوهرية بعملية التطوير التنظيمي لمنظمات التعليم ما قبل الجامعي دراسة مقارنة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد (٤٦)، العدد (٢)، إبريل، ص ص ٧٩٩ - ٨٢١.
٥١. عكر، منى خالد (٢٠٢٠): أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (١)، العدد (١١)، ٢٠ سبتمبر، ص ص ٢٥ - ٣٤.
٥٢. علي، الزهراء محمود أحمد؛ وآخرون (٢٠٢٤): من دور معلم المدارس الرسمية للغات في تعزيز المواطنة العالمية لدى طلاب وفي ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد (٢)، السنة (٧)، أبريل، ص ص ٥٣٧ - ٥٩٣.
٥٣. العمارات، فارس محمد (٢٠٢١): استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٤. العنزي، سعد على حمود؛ صالح، أحمد علي (٢٠٠٨): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٥. العنزي، سعد علي؛ وآخرون (٢٠١٩): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٥٦. العويس، رجب بن علي بن عبيد (٢٠١٠): التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، العدد (٢٧)، إبريل، ص ص ٧٣ - ٦٠.
٥٧. فلاق، محمد (٢٠١٩): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٨. القصبي، راشد صبري محمود (٢٠٢٣): واقع جودة المدارس الرسمية للغات في ضوء الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٤٢)، إبريل، ص ص ١٨٣ - ٢١١.
٥٩. قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٣): دور الإدارة الرشيدة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد (٤)، السنة (١٠)، أكتوبر، ص ص ٢٤٧ - ٣٠٤.

٦٠. كوللي، ميهفان شريف؛ كوجر، جوتيار حسن (٢٠٢٠): دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زخور، المجلد (٨)، العدد (٣)، سبتمبر، ص ص ٤٩٨ - ٥١٧.
٦١. اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن؛ وآخرون (٢٠٢١): القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، دار نشر جامعة قطر، العدد (١٧)، ص ص ١٢٥ - ١٦٠.
٦٢. محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١): تطوير أداء مدير المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٥)، الجزء (٢)، يناير، ص ص ١٧٢ - ٢٤٥.
٦٣. محمد، صفاء تايه (٢٠١٣): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، كلية الآداب، جامعة الكوفة، المجلد (٦)، العدد (١٥)، ص ص ٤٢٣ - ٤٥٨.
٦٤. محمود، عزة محمد رشاد؛ وآخرون (٢٠١٦): التنمية المهنية لمدير المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، العدد (٦)، الجزء (١)، ص ص ٢٠٥ - ٢٤٦.
٦٥. مدني، سيد عباس عثمان (٢٠١٨): استراتيجية مقترحة لتطوير المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات في ضوء معايير الاعتماد التربوي، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٥٢)، أبريل، ١٠٣ - ١٣٠.
٦٦. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٥): دليل المدارس المصرية، المدارس التجريبية، بوابة الخدمات الالكترونية، تم الاطلاع ٢٠٢٥/٢/١م، متاح على https://search.emis.gov.eg/search_schLan.aspx
٦٧. مصطفى، عزة جلال (٢٠٢١): تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٥)، الجزء (٤)، ص ص ١٥ - ١٨٣.

٦٨. مصطفى، محمد كمال (٢٠١٦): ٤ محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية: التطوير الإداري - الاستثمار البشري - تخطيط المسار الوظيفي - تخطيط القوى العاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة.
٦٩. مصطفى، منى سامي محمود (٢٠٢٢): تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية: الدور الوسيط للأداء المؤسسي بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد (٤)، يوليو، ص ص ٤٨٣-٥٤٣.
٧٠. المعاضيدي، معن وعبدالله؛ الجبوري، محمد حيدر (٢٠٢١): أثر البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد (٥٦)، الجزء (٢)، ص ص ٢٣٩-٢٥٨.
٧١. معوض، فاطمة عبد المنعم محمد (٢٠١٧): التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، مجلة الإدارة التربوية، العدد (١٦)، ديسمبر، ص ص ٢٢٥ - ٢٩٠.
٧٢. النشمي، مراد محمد عبد الله؛ هبه، سلوى محمد علي (٢٠٢٠): أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (٢٦)، العدد (٣)، سبتمبر، ص ص ٢٩-٥٦.
٧٣. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٢١): الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٧٤. هاها، حكمت محمد يوسف؛ المقدادي، محمود حامد حسين (٢٠٢١): درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، مجلة المنار للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد (٢٧)، العدد (٣)، ص ص ٨٧ - ١١٦.
٧٥. هيبة، بكر محمد محمود (٢٠١٦): تطوير منظومة الإشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

٧٦. هبوز، ريتشارد. ل.؛ بيتي، كاترين كولاريلي (٢٠٠٦): كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟ دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ترجمة معين الإمام، راجعة معن عبد القادر كوسا، مكتبة العبيكان، السعودية.
٧٧. الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢١): المالية: الانتهاء من إنشاء ألف مدرسة متميزة للغات بحلول ٢٠٣٠، المركز الإعلامي، الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر.
٧٨. الوادي، محمود حسين؛ الزعبي، على فلاح (٢٠١١): أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن.
٧٩. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٤): خطة المواطن الاستثمارية لمحافظة القليوبية ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، جمهورية مصر العربية.
٨٠. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.
٨١. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): قرار وزاري رقم (٢٨٥) لسنة ٢٠١٤ بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤ بشأن المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات، الوقائع المصرية، العدد (١٥٥) تابع (أ)، ٧ يولييه.
٨٢. وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٥): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
٨٣. وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٤): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
٨٤. وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.
٨٥. وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار (٢٠٢٢): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢١، الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار.

٨٦. وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار (٢٠٢١): الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار.

٨٧. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤): القرار الوزاري رقم (١٦٦) بتاريخ ٢٠٢٤ / ٩ / ٢٤ بشأن تعديل المادة (٦) من القرار الوزاري رقم (٢٨٥) لسنة ٢٠١٤ بشأن المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

88. Abedtalas, Musallam Gelo, et.al, (2019): The Social Responsibility of Universities and Its Impact on Building Organizational Reputation: The Case of Mardin Artuklu University, Artuklu Kaime International Journal of Economics and Administrative Researches Y, Vol.2, No.2, pp.143-163
89. Ackerman, Gary L. (2022): Technology in Schools It's Not Like this in Business, this work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License, <https://hackscience.education/wp-content/uploads/2022/05/Technology-in-Schools-1.pdf>.
90. Akilli, Ceyda (2023): Scale development for school administrators' corporate reputation building studies, International Journal of Educational Management© Emerald Publishing Limited, Vol. (37), No. (1), pp. 147-163.
91. AKSU, Ali & ORÇAN, Aslı (2015): The opinions of high school principals about their schools' reputation, academic journals, Educational Research and Reviews, Vol. (10), No. (4), February, pp. 423-434.
92. Al Dulaimi, Duha Khaled Khalaf& Al-Hindawy, Zainab Abdul Razzaq (2023): The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance an Exploratory Study of The Opinions of A Sample of Managers Working in The Iraqi General Company For Cement / Kufa CEMENT FACTORY, International Journal of Professional Business. Review, Miami, Vol. (8), No. (4), pp 1-15.
93. Andreua, Rafael & Ciborrab, Claudio (1996): Organisational learning and core capabilities development: the role of IT, Journal of Strategic information systems, Vol. (5), P.P. 111- 127.
94. Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization, (2020): The Unified Dictionary of Educational Governance Terms (English - French - Arabic), No. 46, Bureau of Coordination of Arabization – Rabat, Kingdom of Morocco.

95. Auster, Ellen, et.al, (2005): Strategic Organizational Change, Palgrave Macmillan, New York.
96. Bass, Kendyl, (2018): Organizational Reputation: For Public Organizations, Media Literacy: How the Era of Fake News Affects Public Service. School of Public Administration, University of Central Florida, STARS.
97. Burgos, Jaime & Carnero, María Carmen (2020): Assessment of Social Responsibility in Education in Secondary Schools, Journal of Sustainability 2020, 12,
98. Chew, David A.S., et.al, (2008): Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China, Chinese Management Studies, Vol. (2), No. (3), pp. 203-214.
99. Chopra, Abha& Marriya, Shruti (2013): Corporate Social Responsibility and Education in India, Issues and Ideas in Education, Vol. (1), No. (1), March, pp. 13-22
100. Cohen, Deborah Vidaver (2007): Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research, Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan Ltd, Vol. 10, No. 4, pp. 278-304 .
101. Collinson, Vivienne, et.al, (2006): Organizational Learning in Schools and School Systems: Improving Learning, Teaching, and Leading, Theory into Practice, Vol. (45), No. (2), P.P 107-116.
102. CoroneL, Queeny F. (2024): Strategic Leadership of School Heads and Stakeholders' Involvement in Tagum City Division, International Journal of Research Publication and Reviews, Vol. (5), No. (5), May, pp 9182-9188.
103. Department of education, (2022): Strategic leadership for continuous Improvement, Insights to Inform School Practice, School and Region Reviews Insights Paper, Department of education, Queensland Government, November.
104. Doorley, John & Garcia, Helio Fred (2011): Reputation Management: the Key to Successful Public Relations and Corporate Communication, 2nd edition, Routledge, New York.
105. Fitzroy, Peter, Strategic Management the challenge of creating value, 2ed, by Routledge, New York.
106. Fombrun, Charles J. (2018): REPUTATION REALIZING VALUE FROM THE CORPORATE IMAGE, 20th anniversary edition, Harvard business school press.
107. Gupta, Rajendra K. (2013): Core Competencies: Concept and Relevance, Prabandhan Indian Journal of Management, , Vol. (6), No. (2), February, P.P 1-22.
108. Hamdan, Muhammad K., et.al, (2020): The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations , International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR), Vol.(4), Issue (4), April, P.P. 54-75

109. Heijden, HANS VAN DER (2001): Measuring IT core capabilities for electronic Commerce, Journal of Information Technology, Vol. (16), P.P 13-22
110. Ince, Zuhail (2022): A Research on Technology Management and its Applications in Schools in the Pandemic Period, The Turkish Online Journal of Educational Technology, vol. (21), Issue (2), April 2022, P.P 1-19.
111. Karakose, Turgut & Kocabas, Ibrahim (2007): Students' Perceptions Regarding Reputation of Primary Schools, Online Submission, Paper presented at the International Educational Technology (IETC) Conference (7th, Nicosia, Turkish Republic of Northern Cyprus, May 3-5, 2007), P.P. 1-6.
112. Kawan, Sabeeha Hasan Hama (2017): THE ROLE OF CORE COMPETENCIES IN ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE: EVIDENCE FROM BANKING SECTOR IN IRAQ KURDISTAN REGION ERBIL, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol.(V), Issue (4), P.P. 529- 545.
113. Kools, Marco & Stoll, Louise (2016): What Makes a School a Learning Organisation?, OECD Education Working Papers, No. (137), OECD Publishing, Paris.
114. Kosunen, Sonja & Carrascob, Alejandro (2014): Parental preferences in school choice: comparing reputational hierarchies of schools in Chile and Finland, Compare: A Journal of Comparative and International Education, Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/03057925.2013.861700>, P.P. 1-22.
115. Long, Carl & Vickers-Koch, Mary (1995): Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage, Journal of Organizational Dynamics, Vol. (24), Issue. (1), P.P 7-22
116. Macassa Jr, Gerardo P., et.al, (2019): Determinants of Core Competencies of School Leaders Managing Philippine Schools Overseas: A Guide to Stakeholders and School Owners, Universal Journal of Educational Research, Vol. (7), No. (6), February, P.P 1458-1468.
117. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000). Strategic Management. Process, Content and Implementation. Oxford University Press Inc. New York.
118. Meredith, Jack R. & Shafer, Scott M. (2023): Operations and Supply Chain Management for MBAs 8th ed., Wiley.
119. Moquia, Warren C. & Melcho, Marciano B. (2024): Strategic Leadership of School Heads as Determinant of Organizational Learning of Public Secondary Schools in Panabo City Division, Epra International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management Journal, Vol.(11), Issue. (5), P.P 105- 116.

120. Moynihan, Gary p. (2010): Application of Business Process Reengineering to Space Center Workforce Planning, Edited by Ali K. Karmrani & Maryam Azimi, in Systems Engineering Tools and Methods, Taylor & Francis Group, New York.
121. Nicholson, Nigel (1998): The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers Ltd.
122. Origin Business Solution (2024): School budget management: Learn about the role of sound financial planning, available at: <https://obsbusiness.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9->
123. Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, harvard business review • may–June, p.p. 1-15.
124. Sagir, Mahmud, et.al, (2014): Identifying School Reputation, International J. Soc. Sci. & Education, Vol. (5), Issue (1), P.P 137-146.
125. Schechter, Chen, et.al, (2022): Organizational learning mechanisms for learning schools, The Learning Organization, Vol. (29), No. (2), 2022, pp. 85-99
126. Schreiber, Elliot. (2011): Reputation, Institute for Public Relations, January 14, Available at: <https://instituteforpr.org/reputation/>.
127. Strategic Direction (2018): Investigating the relationship between strategic quality management (SQM) and corporate social responsibility (CSR), Emerald Publishing Limited, VOL. (34), NO. (11), p.p. 26-28.
128. Taylor, Linda & Adelman, Howard S. (2000): Connecting Schools, Families, and Communities, ASCA. Professional school counseling, June.
129. Tümtürk, Sinan & Deniz, Levent (2021): A Study of Developing an Organizational Reputation Management Scale for Schools, International Journal of Progressive Education, Vol. 17), No. (5),p.p 1-16
130. Wæraas, Arild & Maor, Moshe (2015): Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context, in Organizational Reputation in the Public Sector, Edited by Arild Wæraas and Moshe Maor, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business.
131. Warta, Waska, et.al, (2024): School Reputation Management for Institutional Sustainability and Achievement of Excellent Predicate, QALAMUNA: Journal Pendidikan, Sosial, dan Agama, Vol. (16), No. (1), P.P 633-646.
132. Wong, Anthony, et.al, (2016): Student Satisfaction and School Reputation: The Moderating Role of Student Loyalty and School Image, Journal of Marketing and HR (JMHR), Vol. (2), Issue. (1), February, P.P 113- 125.

-
133. Wong, Julianne Wai-Yin, et.al, (2014): The Mediating Effects of School Reputation and School Image on the Relationship between Quality of Teaching Staff and Student Satisfaction in Higher Education in Hong Kong, British Journal of Education, Society & Behavioural Science, Vol. (4), No. (11), P.P 1557-1582.
134. Yang, Ching-Chow (2013). The integrated model of core competence and core capability, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. (26), No. (2), P.P 173-189.

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين(*)

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي.	أستاذ التخطيط التربوي كلية التربية - جامعة دمياط
٢	أ.د/ حشمت عبد الحكم محمد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر
٣	أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة بنها
٤	أ.م.د/ عمر نصير مهران.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د/ عدنان محمد أحمد قطيط	أستاذ باحث بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٦	أ.م.د/ فاطمة أحمد زكي.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة بنها
٧	أ.م.د/ محمد سعيد هلال.	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس
٨	أ.د/ نبيل سعد خليل.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة سوهاج
٩	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
١٠	أ.م.د/ هانم أحمد حسن.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة بنها

(*) تم ترتيب الأسماء حسب الترتيب الأبجدي

ملحق (٢)

الموافقات الخاصة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية



الجهاز المركزي
للتعبئة العامة والإحصاء
الإدارة المركزية لشؤون مكتب رئيس الجهاز
الإدارة العامة للأمن

تحت إشراف اللجنة العامة للأمن	
الادارة العامة للأمن	تاريخ: ١٥٦٩
٢٠١٤/٢٧	تاريخ: ٢٠١٤/٢٧

الموضوع:

التاريخ:

المرفقات:

/ /

السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية التربية
جامعة بنها

تحية طيبة وبعد،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز في ٢٠٢٤/٢/٢٧ ومرفقاته بشأن طلب الموافقة على قيام الباحثة / سمر مصطفى محمد محمد حساتين - المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية جامعة بنها - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (المقدرات الجوهرية مدخل لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات - دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية) وذلك بهدف الترقى لدرجة أستاذ مساعد .

وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض .

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحثة / سمر مصطفى محمد محمد حساتين - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعالية وفقا للقرار رقم (٧٠٨) لسنة ٢٠٢٥ اللازم في هذا الشأن وعلى إن يوافق الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فورا لانتهاه من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار .



وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

محمد ابراهيم بخيت
مدير عام الادارة العامة للأمن



محافظة القليوبية
مديرية التربية والتعليم
إدارة الأمن

تصريح أمن

رقم (٩٢) بتاريخ ٢٠٢٥ / ٢ / ٢٥ م

السيد الأستاذ الفاضل / مدير جميع الإدارات التعليمية،،،

تحية طيبة وبعد

يصرح للباحث / سمر مصطفى محمد محمد حسنين

الوظيفة / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة بنها .

عنوانه / السموت ☐ مركز بنها ☐ قليوبية

رقم قومي / ٢٨٧٠٩٠٩١٤٠١٨٤٨

بالتواجد بالمدارس الرسمية للغات التابعة لا دارتكم وذلك لإجراء دراسة ميدانية بعنوان (المقدرات الجوهرية مدخل لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات) ☐ دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية، وذلك اعتباراً من ٢٠٢٥/٢/٢٥ حتى نهاية الفصل الدراسي الثاني .

اولاً :- نفيد سيادتكم بأنه ليس هناك ما يمنع من وجهة نظر الأمن من الموافقة على ذلك وبالتنسيق مع :-

- ١- السيد / مدير الادارة التعليمية - امن الإدارة التعليمية - مدير المدرسة المستهدفة - مدير ادارة المدارس الرسمية للغات بالمديرية والإدارات التابعة له وبما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والامتحانات وطبقاً للتعليمات والقواعد المنظمة في هذا الشأن .
- ٢- التأكد من شخصية الباحث .
- ٣- مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة .
- ٤- مراعاة سرية البيانات الفردية مع عدم السماح بجمع أي بيانات غير بيانات محل الدراسة وفي حالة التطبيق على الطلاب و اولياء امورهم يستلزم الموافقة الكتابية .
- ٥- عدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير اغراض الدراسة .
- ٦- الالتزام ببيعاد الدراسة بالتاريخ المحدد من صدور التصريح .
- ٧- تجري الدراسة على عينه حجمها (٢٤٠) ثلاثمائة وأربعون مفردة من المعلمين بالمدارس الرسمية للغات التابعة لا دارتكم
- ٨- تجميع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارات المعدة والمعتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتحسين والإحصاء وعدد صفحاتها خمس صفحة .
- ٩- مراعاة تطبيق تعليمات مجلس الوزراء بشأن الالتزام بالإجراءات الاحترازية للوقاية من فيروس كورونا (١٩) .
- ١٠- التصريح شخصي ولا يجوز لأي فرد آخر استخدامه وفي حالة المخالفة يتم سحبه من الجهة المتردد عليها .
- ١١- الباحث وتسليمه لمكتب أمن المديرية ويرفقته تقرير بالواقعة حيث يتم وقف التعامل مع الفرد أو الجهة التي تقوم بذلك
- ١٢- غير مسموح نهائي لاى فرد أو هيئة حكومية من العاملين بالمديرية أو خارجها باستخدام كاميرات تصوير فوتوغرافية أو فيديو لتصوير أي حدث داخل المنشأة التعليمية .
- ١٣- عند حدوث أي مخالفات أو مشاكل يتم إبلاغ أمن المديرية لاتخاذ اللازم .
- ١٤- أي شطب أو كشط أو تعديل بالتصريح يعتبر لاغياً .

هذا للعلم واتخاذ اللازم

مدير إدارة الأمن

تامر على محمد القلا

المختص

بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات

بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات
بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات
بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات
بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات
بإدارة شؤون المدارس الرسمية للغات



استبيان حول

"واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية"

السيد الأستاذ /

قيمة ونظير،،،،،

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان: "المقدرات الجوهرية مدخل لتعزيز السمعة التنظيمية للمدارس الرسمية للغات (دراسة ميدانية بمحافظه القليوبية)" وتهدف الاستبانة إلى الكشف عن واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

ويقصد بالمقدرات الجوهرية بأنها هي عبارة عن مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التكنولوجية والجهود القيادية القادرة على التأثير في جماعات العمل لإرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها وأهدافها المنشودة، وذلك للاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتقديم خدمات تتسم بالجودة، وبناء سمعة تنظيمية للمدارس الرسمية للغات فريدة بين نظرائها وذلك بالاعتماد على (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية)

ويقصد بالسمعة التنظيمية بأنها هي مقدرة المدارس الرسمية للغات على تحقيق الجودة والموثوقية والجاذبية في نظر المستفيدين منها ورضاهم عن أداء المدرسة، وجودة الخدمات التي تقدمها، هذا فضلاً عن وجود قادة أكفاء لديهم رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، وقادرين على استخدام الموارد المالية بشكل فعال وكفاء لتلبية متطلباتها البشرية والمادية، وتوفير بيئة إيجابية للعمل داخل المدارس، التنمية المهنية والتحفيز ورفاهية المعلمين، وتلتزم بتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتعزيز علاقتها مع المستفيدين.

ونظراً لأهمية الموضوع في الميدان وقيمتها العلمية في التوصل إلى نتائج دقيقة؛ لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإستكمال الاستبانة بوضع علامة (٧) أمام درجة الموافقة تبعاً لمقياس ليكرت Likert القياسي، بناءً على واقع توفرها من وجهة نظركم.

درجة التوفر	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
الدرجة	٣	٢	١

علماً بأن الاستجابات تحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، ولسيادتكم جزيل الشكر على تعاونكم الصادق الذي سوف يسهم في إثراء البحث

الباحثة

د. سمر مصطفى محمد

مدرسة التربية لطائرة والإدارة التعليمية



الباحث
د. سمر مصطفى محمد

القسم الأول: البيانات الأساسية

بيانات خاصة بالمعلم				
الاسم (اختياري):				
المسمى الوظيفي:				
سنوات الخبرة:				
أكثر من (١٠)	من (١٠-٥)	من (٥-١)		
()	()	()		
أعلى مؤهل دراسي حصلت عليه:	ليسانس/بكالوريوس	دبلومة	ماجستير	دكتوراه
()	()	()	()	()
بيانات خاصة بالمدرسة				
الإدارة التعليمية التابع إليها:				
المرحلة التعليمية:				
رياض أطفال	ابتدائية	إعدادية	ثانوية	
()	()	()	()	
اسم المدرسة:				
هل المدرسة معتمدة؟				
نعم ()		لا ()		



المادة
د. سمر مصطفى

القسم الثاني: واقع توفر أبعاد السمعة التنظيمية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القليوبية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: ويشمل على الأبعاد التالية:

العدد	العنوان	مؤاوسرة بدرجة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
البعد الأول: الرؤية والقيادة:				
تعبر عن مقدرة المدرسة على الاعتماد على (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) في امتلاك المدرسة لقيادات مدرسية ذوي رؤى مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة.				
١	تتضمن رؤية المدرسة بناء سمعة طيبة لها.			
٢	يتوافر بالمدرسة قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.			
٣	يتوافر بالمدرسة قيادات مدرسية تتميز بقدرتها على التفكير الاستراتيجي لوضع خطة مستقبلية تمكنهم من بناء سمعة جيدة للمدرسة.			
٤	تستفيد المدرسة من الحوار والمناقشات البناء مع المعلمين في تصور وتخطيط مستقبل المدرسة.			
٥	تتوافق أهداف خطة العمل بالمدرسة مع أهداف المعلمين بما يعزز الدافع العاطفي لديهم نحو المدرسة.			
٦	تستخدم المدرسة تطبيقات تكنولوجيا تمكن المعلمين من تنفيذ خطة عمل المدرسة في أقصر وقت وأقل جهد.			
٧	تفوض المدرسة المعلمين سلطة تنفيذ خطة عمل المدرسة بما يعزز من التزامهم التنظيمي.			
٨	تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها بما يعزز من سمعة المدرسة في قدرتها على تحقيق أهدافها.			
٩	تتعامل القيادة المدرسية بمرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة من خلال تطوير خطط بديلة.			
البعد الثاني: جودة الخدمات:				
يعبر عن مقدرة المدرسة على الاعتماد على (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) في تقديم خدمات مستقبلية للداخلين والخارجيين، ومدى اسهام هذه الخدمات بالقيمة والجودة والابتكار والموثوقية ونوافقتها مع احتياجات المستفيدين وذلك بغرض تحسين سمعة المدرسة الداخلية والخارجية.				
١	تستوفي المدرسة متطلبات الجودة اعتمادا بما يضمن الثقة في خدمات المدرسة.			
٢	تتوافر بالمدرسة بيئة تعليمية معاملة أجهزة وتقنيات حديثة (سبورات تفاعلية، حوالة العمل الجماعي، إنترنت سريع) لتقديم خدمات تعليمية تتوافق مع ثقافة المستقبل.			
٣	يستفاد من الموقع الإلكتروني للمدرسة في الإعلان عن الخدمات التي تقدمها المدرسة.			
٤	تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج للتنمية المهنية المعلمين لتحقيق الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المدرسية.			
٥	توظف المدرسة معارف وخبرات المعلمين في تقديم الخدمات التعليمية.			
٦	توفر المدرسة المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتسهيل عملياتي التعليم والتعلم لذوي الاحتياجات الخاصة مما يعزز من جودة خدماتها.			
٧	تستخدم المدرسة التكنولوجيا لتقييم أداء الطلاب بشكل فعال (اختبارات			



عبد

الباحث
د. سمر مصطفى

العدد	المعيار	مؤاخذة بدرجة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٨	إلكترونية ملفات إنجاز (إلكترونية). تقدم المدرسة برامج توعوية وخدمات للإرشاد التربوي بالتعاون مع جهات خارجية مثل (المديرية التعليمية - الإدارة التعليمية - كليات التربية) لتحسين جودة خدماتها.			
٩	توفر المدرسة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات إلكترونياً.			
البعد الثالث: الجاذبية العاطفية:				
تعبّر عن مقدرة المدرسة على الاعتماد على (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق الثقة المستوحاة من المدرسة للمستفيدين الداخليين والخارجيين ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية.				
١	تتميز المدرسة بموقع اجتماعي متميز يعزز من انطباعات أولياء الأمور الإيجابية تجاهها.			
٢	تتمتع المدرسة بسمعة إيجابية بين نظيراتها مما يجعلها خياراً مفضلاً لدى أولياء الأمور.			
٣	تنشر المدرسة رؤيتها وأهدافها على موقعها الإلكتروني مما يعزز الثقة والشفافية داخل المدرسة.			
٤	يظهر المعلمون اتجاهات إيجابية نحو المدرسة لتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع.			
٥	توفر المدرسة برامج لتنمية المهارات المهنية للمعلمين في ضوء احتياجات العمل.			
٦	توفر المدرسة أنشطة اجتماعية وثقافية وترفيهية مختلفة مما يجعل المدرسة بيئة جاذبة للمعلمين.			
٧	تحقق المدرسة مراكز متقدمة في الأنشطة والمسابقات التي تشارك فيها مما يعزز من ثقة أولياء الأمور بها.			
٨	يحقق طلاب المدرسة نجاحاً أكاديمياً يفوق نظرائهم من المدارس الأخرى مما يحقق التميز والتفرد للمدرسة.			
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية:				
تعبّر عن مقدرة المدرسة على الاعتماد على (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، القيادة الاستراتيجية) في زيادة قدرة المدرسة على الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة ومن ثم تعزيز سمعتها التنظيمية.				
١	تعقد المدرسة فعاليات وأنشطة لخدمة المجتمع المحلي في ضوء دراسة احتياجاته الفعلية.			
٢	يشارك المعلمين في أنشطة الخدمة المجتمعية المحلية مما يعزز من مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع والبيئة.			
٣	تعزز المدرسة الانتماء والتسامح والأنشطة الصفية واللاصفية الثقافية للطلاب من خلال المشاركة في الأنشطة الصفية واللاصفية.			
٤	تتفاعل المدرسة مع أولياء الأمور لمعالجة القضايا الاجتماعية التي تؤثر على الطلاب.			
٥	تعقد المدرس ندوات للتوعية بالموارد البيئية وترشيد استخدامها والحفاظ عليها.			
٦	تبرم المدرسة بروتوكولات تعاون مع الأطراف المجتمعية لتنفيذ مبادرات مشتركة، للحصول على دعم أكبر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية المدرسة.			
٧	توظف المدرسة موقعها الإلكتروني للإعلان عن مبادراتها المجتمعية بشكل			



م. سمر مصطفى محمد

الباحث
د. سمر مصطفى محمد

