



جامعة الزقازيق
كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الإدارة المستدامة مدخل لتجويد ثقافة البراعة المؤسسية

بالمدارس الرسمية للغات (دراسة تحليلية)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

اعداد

الباحثة / دينا محمد يوسف عز الدين

معلم اول (أ) تربية فنية

اشراف

استاذ دكتور / احمد نجم الدين عيادروس

استاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

2025 م / 1446هـ

المخلص:

يهدف البحث الى دراسة الادارة المستدامة كمدخل لتجويد ثقافة البراعة المؤسسية فى المدارس الرسمية للغات بمصر ، حيث تواجه هذه المدارس تحديات تتطلب اساليب ادارية حديثة ومتطورة ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفى التحليلى للتعرف على الاسس النظرية للادارة المستدامة والبراعة المؤسسية ، الى جانب تقييم واقع المدارس الرسمية للغات بمصر .

وتوصلت الدراسة الى ان الادارة المستدامة تساهم فى تحسين الاداء الادارى وتعزيز الابتكار والاستدامة فى المؤسسات التعليمية من خلال تبنى ممارسات متطورة تدعم المرونة التنظيمية ، والاستكشاف ، والابتكار، و صقل الكفاءات القائمة واستغلالها والتي تعتبر تحقيقا لابعاد البراعة المؤسسية .

وفى ضوء هذه النتائج ، يقترح البحث اهم المقترحات الاجرائية تعتمد على تطوير القيادات المدرسية ، وتحفيز الابتكار وتعزيز الاستدامة الادارية من خلال استدامة التخطيط ، والمتابعة ، والمراقبة، والتقييم، لضمان تحقيق جودة الاداء المؤسسى ، مما يسهم فى خلق بيئة تعليمية تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية :

الادارة المستدامة ، البراعة المؤسسية

Abstract:

This study aims to explore the role of sustainable management as an approach to enhancing institutional ambidexterity in official language schools, which face challenges that require modern and advanced administrative strategies. The study employs a descriptive analytical method to examine the theoretical foundations of sustainable management and institutional ambidexterity, as well as to assess the current management practices in Egypt's official language schools.

The findings indicate that sustainable management contributes to improving administrative performance, fostering innovation, and promoting sustainability in educational institutions by adopting advanced practices that enhance efficiency and organizational flexibility. Additionally, the results highlight the need for official language schools to refine their administrative strategies to keep pace with modern developments and strengthen their competitiveness through sustainable management integration.

Based on these findings, the study proposes a sustainable management framework focused on leadership development, innovation stimulation, and administrative sustainability to ensure institutional quality, thereby fostering a competitive and sustainable educational environment.

الاطار العام للبحث

مقدمة الدراسة :

يعيش العالم في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات السريعة من تحديات معلوماتية، وتطور تكنولوجي هائل وتحولات اقتصادية واجتماعية، وتدفق وتنوع معرفي مستمر في مختلف المجالات، وتعتبر المدرسة أحد مصادر المعرفة وهي المؤسسة التربوية التي تمثل العملية التعليمية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية، فالمدرسة مؤسسة تربوية تقوم بدورها في إعداد النشء وتهيئتهم للقيام بواجباتهم نحو تنمية وتطوير أنفسهم ومجتمعاتهم وهي أساس العملية التعليمية، التعليم، وأن نجاح تلك المؤسسات يعتمد على الجانب الإداري بالمدارس، وإدارة الاستدامة في تلك المدارس.

فتعمل الإدارة المستدامة على زيادة كفاءة إتخاذ القرار والمسؤولية الاجتماعية مع تحسين آلية حوكمة المؤسسات، وتأقلم المؤسسات لتكون مسؤولة أمام المجتمع عن هدفها الذي تحققه، وذلك وفق قواعد محددة للعوامل الاجتماعية والنفسية والبيئية مع الالتزام بأخلاقيات العمل⁽ⁱ⁾.

وتعد الإدارة المستدامة مدخل للقيم الإنسانية والأخلاقية والبيئية ، وتزويد المجتمعات بأداة للتنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية ، فتقوم الإدارة المستدامة على الممارسات الجيدة للمؤسسة والقدرة التنافسية، وإدارة المؤسسات التعليمية بطريقة مستدامة هي هدف ذو أولوية في جميع السياسات التعليمية المتقدمة⁽ⁱⁱ⁾.

كما ان الإدارة المستدامة في المؤسسات التعليمية ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ومشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، وعامل هام في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والمهني لأعضاء المجتمع المدرسي، وتجعل أعضاء المجتمع المدرسي لديهم مسئولية مشتركة، وتعد عنصراً هاماً في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد (iii)

وتعزز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسن استثمار الموارد البشرية والمادية وتجنب الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية (iv).

وتعتبر ثقافة البراعة المؤسسية من التغيرات الهامة في حياة المؤسسات ، حيث تواجه مؤسسات اليوم ظروفًا وتغيرات متلاحقة في سعيها لاداء الانشطة بكفاءة وفاعلية ، ولقد زادت حاجات المستفيدين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي، والعولمة ، وزادت حياة المنافسة بين المؤسسات بالإضافة الى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم ، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الادارى على التكيف مع هذه الازواضع مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواجهة هذه التطورات ومن اهم الاستجابات لمواجهة هذه التحديات الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل الوظيفية باعتبارها احد العوامل الاساسية التى يتوقف عليها نجاح المنظمة وتطورها (v).

ولذلك تدور فكرة البراعة المؤسسية حول البيئة المحيطة التى تفرض العديد من التناقضات ،ويجب التعامل معها بإيجابية مثل توجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها الدعم المشروعات المستقبلية، وتقديم منتجات متفردة ومتميزة مقابل التكلفة المنخفضة للإنتاج، فعلى الرغم أنه لا يمكن تسوية التناقضات بالكامل إلا أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوافق بين هذه التناقضات بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق دعم القدرة التنافسية

المنظمة، ونظراً للإهتمام المتزايد بثقافة البراعة المؤسسية بالأونة الأخيرة فقد ظهرت العديد من المفاهيم للتعرف على ثقافة البراعة المؤسسية فتعني السعي بشكل مستمر ومتوازن والإستغلال للموارد الحالية واستكشاف الإمكانات الجديدة، والقدرة على التوفيق بين العمليات التي تركز على إستغلال المنظمة لوضعها التنافسي بالسوق، والإستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة المستقبلية^(vi).

ولقد تعددت جهود الدولة لتطوير المدارس الرسمية للغات :

فلقد تم تحديد اهداف المدارس الرسمية للغات من خلال قانون رقم 285 لسنة 2014 مادة 3 تنص على^(vii):

- 1- التوسع فى دراسة اللغات الاجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة.
 - 2- التوسع فى استخدام الاساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.
 - 3- التوسع فى الانشطة الرياضية والثقافية والفنية والعلمية وغيرها من الانشطة.
 - 4- اقتراح المشروعات التى تؤدى الى تحقيق الترابط بين المدرسة والمنزل والبيئة والمدارس الاخرى فى ذات المرحلة التعليمية.
 - 5- رعاية الموهوبين والمتفوقين فى جميع المجالات والاهتمام بهم.
 - 6- الاهتمام بترسيخ القيم الروحية والتربوية والاخلاقية وتعميق الولاء للوطن.
- مادة رقم (11) :** يشترط فيمن يتم اختيارهم لوظيفة مدير او وكيل فى المدارس الرسمية :
- ان يكون من الحاصلين على المؤهلات العليا التربوية.
 - من المتخصصين فى اللغة الاجنبية الاولى التى يتم التدريس بها فى المدرسة.

– الاتقل مدة خبرته فى مجال التدريس فى المدارس الرسمية للغات عن خمس سنوات.

– الا يكون موقع عليه جزاء بالخصم من الاجر يتجاوز خمسة ايام.

– الا يكون محالا للمحاكمة التأديبية عن اى مخالفات.

وبذلك تلتزم وزارة التربية والتعليم بتطوير نظام التعليم قبل الجامعي في مصر لتقديم نموذج رائد في المنطقة وذلك من خلال توفير تعليم عالي الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان ، وكأسس نظام تعليمي لامركزي يدعم المشاركة المجتمعية والعولمة الرشيدة ويكفل إدارة إصلاح التعليم بطريقة فاعله على مستوى المدرسة وكل المستويات الإدارية^(viii).

ولقد ظهرت مبادرات عديدة لتحسين المدارس ، فمع الألفية الجديدة تبنت وزارة التربية والتعليم المصرية عدة مبادرات تستهدف التحسين المدرسي، كما تم إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر ، وإنشاء الهيئة القومية لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، كما استحدث كادر جديد لتحسين أحوال المعلمين والقيادات التعليمية ، وإنشاء أكاديمية المهنية للمعلمين كهيئة مهنية رسمية لمنح التراخيص للعاملين والقيادات التعليمية علاوة علي منح شهادات الاعتماد لبرامج التدريب والتنمية المهنية والجهات التي تمنحها^(ix).

وبذلك أصبح الإصلاح الإداري ضرورة ملحة بعد هذه التوجهات الحديثة لمواجهة متغيرات وتطورات العصر

مشكلة الدراسة :

فمع ماشهده المجتمع المصرى من تجويد وتجديد فى سياسة التعليم وتطوير فى نظام الادارة الذى اصبح ضرورة ملحة فى ظل المتغيرات المعاصرة ، الا ان كل التغيرات لم

يواكبها تغييرات مماثلة رغم حتميتها فى نمط إدارة المدرسة فترى العديد من الدراسات والادبيات ان هذا المستوى الإدارى مازال يعاني من اللاتغيير المتمثل فى التوازن المفقود بين المسؤوليات والسلطات ، والتبعية والمركزية ، وهيمنة أمراض البيروقراطية الحكومية على الممارسات الإدارية ، والتعدد فى أجهزة الرقابة على الاداء المدرسى ، ومازالت إدارة المدرسة أسيرة لقيود المركزية وضعيفة المبادرة والمشاركة والتعاون مع مجتمعها المحلى المحيط بها ، بشكل لا يمكنها من تنفيذ التوجيهات الجديدة للسياسية التعليمية والتي تستوجب صحة ادارية هائلة فى من ظومة التعليم قبل الجامعى^(x).

فتتعرض المؤسسات التعليمية المعاصرة لتحديات تهدد وجودها وامكاناتها وجودة مخرجاتها نظرا لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات المعاصرة وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة ، مثل المؤسسات التعليمية التى تعمل من خلال شبكة الانترنت، والمدارس بدون جدران، ومن ثم ضعفت مؤسسات التعليم الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من المؤسسات التعليمية الاجنبية التى تتميز بقدرتها على التكيف مع متطلبات سواق العمل وتطورات تقنيات التعليم ، ما أوجد تحدى تحسين تنافسية المؤسسات التقليدية من اجل البقاء والنمو^(xi).

فلقد اسفرت نتائج بعض الدراسات عن ضعف التنمية المهنية لمديرى المدارس الرسمية للغات كما كشفت الدراسات عن وجود معوقات كثيرة تقف امام تنمية مديرى المدارس الرسمية مهنيا ، بعضها خاص بالتشريعات، والقوانين ، والمركزية فى اتخاذ القرارات الادارية ، وقصور التدريب والتدخل الزائد لأولياء الامور ومجلس الامناء والبعض الآخر خاص بالصرف المالى وضعف الحوافز المادية^(xii).

كما تواجه الادارة بالمدارس الرسمية بعض المشكلات التى تصتدم بها وتعرقلها عن اداء مهامها ويمكن عرضها على النحو الاتى (xiii)

- 1- ضعف روح الابداع لدى الكادر الادارى.
 - 2- التشريعات التربوية التى تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسى وغيرها.
 - 3- قلة وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها بالمؤسسات التعليمية .
 - 4- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لاناخذ القرارات الادارية .
 - 5- ميل بعض الاداريين الى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الادارى .
 - 6- الاستئثار بعملية اناخذ القرارات وعدم اشراك المساعدين فى النشاطات الحيوية .
 - 7- جمود بعض الاداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور.
- وتشير العديد بعض الدراسات الى وجود العديد من المشكلات فيما يتعلق بالتنمية المهنية لمديرى المدارس الرسمية للغات ومنها (xiv):

- 1- غموض وتضارب المهام والمسئوليات الادارية.
- 2- قلة التدريبات المقدمة لمديرى المدارس الرسمية للغات.
- 3- عدم تناسب الحوافز المادية المقدمة لمديرى تلك المدارس.
- 4- تعدد جهات الاشراف لتلك المدارس مما يؤدى الى تدارب الاراء بين تلك الجهات.
- 5- قلة تفهم الكثير من القائمين على ادارة هذه المدارس لأهدافها وادوارها وفلسفتها.

6- ان مبررات انشاء هذه المدارس هو التجريب لم يتحقق بالنسبة كبيرة ، فلم تتاح الفرصة الكافية لتجريب مناهج وطرق تدريس او كتب مدرسية او اساليب ادارية حديثة بل يتم تطبيقها وتعميمها دون تجريب^(xv).

7- زيادة اعباء مديري المدارس باعتباره مديرا للمراحل الاتية داخل المدارس (رياض الاطفال – ابتدائي – اعدادى - ثانوى)

وفى ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى :

كيف يمكن الاستفادة من مدخل الادارة المستدامة فى إرساء ثقافة البراعة التنظيمية والميزة التنافسية فى بالمدارس الثانوية الرسمية للغات؟

– ما الاسس النظرية للإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر؟

– ما الاسس النظرية لثقافة البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر؟

- ما أهم ملامح الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر من منظور الوثائق الرسمية ؟

- ما أهم ملامح الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر من منظور الوثائق الرسمية ؟

– ما هى اهم المقترحات الاجرائية لتجويد ثقافة البراعة المؤسسية بالمدارس الرسمية للغات فى ضوء الاستفادة من مدخل الادارة المستدام ؟

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الاستفادة من مدخل الادارة المستدامة تجويد ثقافة البراعة المؤسسية فى المدارس الثانوية الرسمية للغات :

- التعرف على الاسس النظرية لادارة المستدامة بالؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر.

- التعرف على الاسس النظرية لثقافة البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر.

- التعرف على واقع المدارس الرسمية للغات بصر

- التعرف على اهم المقترحات الاجرائية لإرساء ثقافة البراعة المؤسسية فى المدارس الثانوية الرسمية فى ضوء الاستفادة من مدخل الادارة المستدامة

اهمية الدراسة :

تنبع اهمية هذه الدراسة من اهمية الموضوع الذى تتناوله اولاً وهو تفعيل الادارة المستدامة مدخل لإرساء ثقافة البراعة المؤسسية فى المدارس الثانوية الرسمية للغات حيث اهتمام الدولة الواضح بالمدارس الثانوية الرسمية للغات.

الاهمية النظرية العلمية :

- الاهمية النظرية لمتغيرات الدراسة وهم الادارة المستدامة وثقافة البراعة المؤسسية باعتبارهم توجه إدارى حديث يسهم فى تطوير المدارس الثانوية الرسمية.

– تعد هذا البحث من اوائل الدراسات فى المجال التربوى التى ستتناول دور الادارة المستدامة فى تجويد ثقافة البراعة المؤسسية .

– المساهمة فتجويد ثقافة البراعة المؤسسية داخل المدارس الثانوية الرسمية للغات.

الاهمية التطبيقية :

تكمن الاهمية التطبيقية للدراسة فيما تقدمه من استدامة لجودة الوظائف الادارية بالمدارس الثانوية الرسمية للغات، تنظيم اتخاذ القرارات وتجويد عملية الرقابة والمتابعة ، وتحسين الكيفيات الادارية ، وتحسين الممارسات الادارية.

منهج الدراسة :

يعتمد البحث على المنهج الوصفى لمناسبته لموضوع الدراسة حيث انه يهتم بوصف كل ماهو كائن ، حيث يهتم بفحص المواقف، وتحديد المشكلة كما يسهم المنهج الوصفى فى ابراز اوجه التشابه والاختلاف ، وتفسير وتحديد العلاقة بين الواقع ، وجمع الحقائق، والمعلومات، والملاحظات عن الظاهرة، والاحداث واقتراح اليات، التى يمكن ان تتبع للوصول إلى الهدف المرجو من البحث^(xvi).

وفى ضوء هذا المنهج تسير الدراسة وفق الخطوات التالية :

– تحليل وتفسير الاسس النظرية التى تحكم الادارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية بطرق علمية سليمة وجمع البيانات والمعلومات عن مفومها، وابعادها.

– تحليل وتفسير الاسس النظرية للبراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية بطرق علمية سليمة وجمع البيانات والمعلومات وجمع البيانات والمعلومات عن مفومها، وابعادها.

– تفسير وتحديد العلاقة بين الادارة المستدامة، والبراعة التنظيمية، فى المؤسسات التعليمية

– تفسير وتحليل واقع المدارس الرسمية للغات

– اهم النتائج والمقرحات الاجرائية لتجويد البراعة المؤسسية من خلال الادارة المستدامة

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على الحدود التالية :

أ- الحدود الموضوعية :

تقتصر الحدود الموضوعية على الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهم:

– ابعاد الادارة المستدامة (القيادة المستدامة، الابداع، الثقافة التنظيمية المستدامة، المعرفة المستدامة التخطيط الاستراتيجى المستدام)

– ابعاد البراعة البراعة المؤسسية (الاستغلال، الاستكشاف، التوازن، المرونة فى الهيكل التنظيمى، الاستثمار)

ب- الحدود المكانية :

المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر

ج- الحدود الزمنية : تم البحث فى الفترة 2024: 2025

مصطلحات البحث :

- الإدارة المستدامة Sustainable Management :

وهي قدرة المدارس والأفراد على الاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة والمعقدة بطريقة لا تضر بالأفراد أو المجتمع، وبناء قدرات الأفراد للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى المطلوب والاستمرار في التحسين لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمؤسسة^{xvii} .

كما تعنى الإدارة المستدامة الحفاظ على ثقافة المؤسسة الإيجابية ، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع المدرسى ، ومشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسى فى وضع رؤية المؤسسة ، وعامل هام فى تحديد النمو الأكاديمى للطلاب والمهنى لأعضاء المجتمع المؤسسى وتجعل أعضاء المجتمع المدرسى لديهم مسئولية مشتركة وتعد عنصر هاماً فى تحقيق أهداف طويلة وقصيرة الأمد^(xviii) .

تعرف الإدارة المستدامة إجرائيا :

هى مدخل ادارى لإستدامة التنمية الإدارية وبناء القدرات للانتقال بالمدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر من الوضع الحالي إلى المطلوب والاستمرار فى التطوير (التخطيط والتنظيم والمتابعة وإتخاذ القرار) لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمدرسة ، واستدامة الكيفيات والتدابير الادارية لكافة الممارسات المتعلقة بالوظائف الادارية لإدارة المدارس الثانوية الرسمية للغات .

- تعريف ثقافة البراعة المؤسسية Organizational ambidexterity :

هى قدرة المؤسسة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة ، والتأثير الابداعى للفرد فى حل المشكلات داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة فى مستوى الفريق داخل المؤسسة^(xix) .

هى قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف للتغيرات البيئية المتسارعة من خلال استغلال القدرات الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة^(xx).

تعرف البراعة التنظيمية على أنها مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفى سلسلة متصلة، وبالتالى وجوب ايجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المؤسسة ، و هذه مهمة ليست سهلة ، لان التركيز على اى منهما سيؤدي الى تركيز اقل على الاخرى انها هى القدرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المؤسسة فى ذات الوقت بلاستغلال الامثل للموارد المتاحة فى البيئة الداخلية ، كاستكشاف الفرص الجديدة فى البيئة الخارجية^(xxi).

التعريف الاجرائى لثقافة البراعة المؤسسية :

وفى ضوء ماسبق يمكن تعريف البراعة التنظيمية اجرائياً بأنها : قدرة المدرسة على استغلال مواردها المتاحة مع استكشاف قدراتها التى تقودها الى الابتكار ومواكبة التغيرات المحيطة ، وتطوير الهيكل التنظيمى بما يتناسب مع الموارد المتاحة ، ووضع استراتيجيات تقوم على تحسين الادارة داخلها ، واساليب تنظيمية متعددة تتمثل فى قدرة المؤسسة على متابعة نشاطين متكاملين فى وقت واحد، والقدرة على استغلال الانشطة الحالية فى المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة فى مجالات جديدة للمؤسسة على النحو الذى يخلق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ،واختيار القيادة ذات مهارات قيادية فعالة ، وقادرة على ايجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز نجاح تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية والعمل بكفاءة وفاعلية عالية ، والقدرة على التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة واستثمار المعرفة والتطوير على المدى الطويل

الدراسات السابقة :

تتناول الدراسات السابقة الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية ، ولقد تم عرض الدراسات العربية والاجنبية من الاقدم الى الاحدث ، ويمكن توضيحها على النحو التالي :

دراسات تناولت الإدارة المستدامة

(1) دراسة سيجيورا وآخرون Segura et al (2020) ؛ بعنوان " الإدارة المستدامة للتحويل الرقمي في التعليم العالي: اتجاهات البحث العالمية": وهدفت الدراسة إلى تعريف دور الإدارة المستدامة للتحويل الرقمي في التعليم العالي خلال الفترة من 1986 إلى 2019 ، تم تطبيق دراسة ببليومترية لـ 1590 مقالة من قاعدة بيانات Scopus وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة المستدامة تعمل على التحويل الرقمي في قطاع التعليم على إشراك، من أجل التكيف مع التغييرات التي تفرضها التقنيات الجديدة^(xxii).

(2) دراسة راشيد وآخرون Rachid et al (2020) ؛ بعنوان " الإدارة المستدامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: نحو مواءمة أفضل مع استراتيجية التنمية المستدامة": وهدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية للتنمية المستدامة في ضوء الإدارة المستدامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة المستدامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من بُعدين هما الإدارة المستدامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمواءمة المستدامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(xxiii).

(3) دراسة جينك وآخرون Genç (2021) ؛ بعنوان " تحليل الوضع المهني الشخصي للمديرين من أجل الإدارة المستدامة للمدارس في تركيا": وهدفت الدراسة إلى تقييم

ووصف الخصائص الشخصية والمهنية للمرأة في إدارة المدارس في تركيا. في هذه الدراسة ، تمت مناقشة آراء مديرات المدارس حول أهداف أن يصبح مديرات بما يتماشى مع صورهن حول الكفاءة الذاتية واحترام الذات والعدالة التنظيمية ووجهات نظرهن حول المشكلات الناشئة في العملية. تم إجراء بحث مختلط وشارك في هذه الدراسة ما مجموعه 288 مديرة مدرسة يعملن في مقاطعات مختلفة في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن احترام الذات لدى مديرات المدارس ومستويات الكفاءة الذاتية كانت عالية على عكس مستوى العدالة التنظيمية. يوضح هذا أن تعزيز صورة العدالة التنظيمية لمديرات المدارس مهم في سياق بناء إدارة مدرسية مستدامة في تركيا (xxiv).

(ب) دراسات تناولت ثقافة البراعة المؤسسية :

(1) دراسة محمد الاصمعي (2022) ، بعنوان : "التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في ادارة الازمات التربوية" :ولقد هدفت الدراسة الى اظهار ادوار البراعة التنظيمية المدرسية ، كمتغير وسيط بين التفكير الملهم وضرورته العصرية فى ادارة الازمات بالمؤسسة التربوية وبناء عليـة فقد تم مناقشة اهم السمات الفارقة بين الفلسفة والتفكير الملهم، وبقية انماط التفكير الاخرى وهى : التفكير الحدسى – التفكير العاطفى – التفكير المنطقى – التفكير الرياضى – التفكير التأملى – التفكير العلمى – التفكير الاستنباطى – التفكير الاستقرائى ، كما اوضحت الدراسة ابعاد البراعة التنظيمية ومدى حاجاتها لقدرات ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية الى التحرك تجاه الوضع الراهن ، والتنفيذ من خلال التركيز على الانشطة فى كافة المجالات بالمؤسسات التربوية (xxv).

(2) دراسة محمد سليمان (2021) ، بعنوان : "العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان" :هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان ومن اجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (63) فقرة موزعة على (7) ابعاد رئيسية وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم تطبيقها على (100) مديرا ومديرة مدرسة من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية ، وعدم وجود فرق دال احصائيا في درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في مدارس الداخلية بسلطنة عمان ، وفي ضوء النتائج الدراسة اوصت بضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة ، واشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط ، ودعم الابتكار التربوي والتخطيطي فيها (xxvi).

(3) دراسة لونا سيندى وديميتريوس 2020 Lona Cindy and Dimiaorest : بعنوان " البراعة المؤسسية :المقدمات والاداء وعدم واليقين البيئي" :تهدفت الدراسة الى التعرف على اذا ماكانت البراعة التنظيمية تؤدي الى نجاح وتحقيق اهداف المؤسسات، فقد حاولت الدراسة فهم كيف يمكن الاستباقية وتوجيه الجودة ان يؤديا الى البراعة التنظيمية والحفاظ عليها ، مع مراعاة التصميم التنظيمي والمنهجية لتحقيق اهداف المؤسسة (xxvii).

التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء الدراسات السابقة وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية، والاستفادة منها في الجانبي النظري ، وتوضيح مدى التشابه بينها وبين هذه الدراسة، بالإضافة الي جوانب استفادة الباحثة منها في دراسته، فسوف تقوم الباحثة بعرض الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية وبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث الموضوع والأهداف والأدوات مع بيان جوانب الاستفادة من هذه الدراسات، كما يلي:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة فى تحديد مصطلحات ومحاور الدراسة الحالية المتعلقة بالإدارة المستدامة والبراعة المؤسسية وفى تحديد مشكلة الدراسة .

- وتتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فى استخدام بعض الدراسات المنهج الوصفى والدراسة التحليلية.

- وقد اختلفا لبحث الحالى مع الدراسات السابقة فى انها تعد من اوائل الدراسات التى تناولت الادارة المستدامة مدخل لارساء ثقافة البراعة المؤسسية بالمدارس الرسمية للغات.

خطوات الدراسة :

تحقيقاً لاهداف البحث والاجابة عن اسئلتها يسير البحث فى الخطوات التالية :

• **الخطوة الاولى :** وتتضمن الاطار العام للبحث من حيث : المشكلة ، اهداف الدراسة ، اهمية الدراسة ، المنهج ، المصطلحات ، الدراسات السابقة ، واخيرا خطوات البحث.

• **الخطوة الثانية :** وتتضمن الاسس النظرية التى تحكم الادارة المستدامة بالؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر.

• **الخطوة الثالثة :** وتضمن الاسس النظرية لثقافة للبراعة المؤسسية بالؤسسات التعليمية فى الفكر الادارى المعاصر.

- **الخطوة الرابعة :** تتضمن واقع المدارس الرسمية للغات بمصر

- **الخطوة الخامسة :** تتضمن النتائج والمقترحات الاجرائية للادارة المستدامة لتجويد ثقافة البراعة المؤسسية

الإدارة المستدامة فى المؤسسات التعليمية (إطاراً نظرياً)

- أولاً : مفهوم الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية.

- ثانياً : أهداف الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية.

- ثالثاً : أهمية الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعلي

رابعاً : أبعاد الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية

إولاً : مفهوم الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية :

شهدت العقود الثلاثة الماضية تحولاً نموذجياً فى الطريقة التى تدير بها المؤسسات التعليمية عملياتها ، وقد ساهمت عوامل كثيرة فى ذلك ، بما فى ذلك ثقافة المنافسة والاداء وغيرها مما اجبر المؤسسات على النظر الى ما ابعد من الطريقة التقليدية لإدارة عملياتها من اجل الحفاظ على ادائها وهكذا تم وضع الإستدامة فى مركز الصدارة من حيث البقاء التنظيمى والتجديد والنجاح وتحول السيناريو التنظيمى الى إعادة النظر فى استراتيجية الإدارة داخل المنظمة ومحاولة التخطيط الإستراتيجى طويل المدى^(xxviii).

ان الإصلاح الإدارى المستدام هو المنطلق للتنمية حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلى للمؤسسة وصولاً إلى الإدارة الجيدة التى تسبق التنمية ، ولذلك يجب البدء بإصلاح وتحسين الجانب الإدارى ، فالإدارة المستدامة تعتبر المحرك الأساسى والتنمية والتطوير لمستمر والهادف لذلك لابد من تحقيق المقدررة الإدارية فى إدارة المؤسسات ، والذى يشكل أصعب التحديات التى تواجه هذه المؤسسات فى تقديم خدماتها بشكل يتناسب مع التغيرات التى تلاحقها بدأ من الإصلاح الإدارى المستدام وصولاً إلى التنمية الشاملة ، فظهر العديد من النظريات والمفاهيم التى تهف إلى إعادة النظر فى دور

المؤسسة وآليات عملها فبدأ دخول مفاهيم جديدة لعالم الإدارة وتعددت الأدوار والخدمات التى تقدمها فكان من الضروري إعادة تقييم أدائها لإرساء أسس الإصلاح الإدارى المستدام وتطوير الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية ولذلك يعد الإصلاح الإدارى عنصر أساسى لمواجهة تلك التحديات وتنفيذ السياسات التنموية المستدامة^(xxix).

فيعتبر مفهوم الإدارة المستدامة "جانباً من جوانب السياسة العامة الذى يهتم بتطبيق التنمية المستدامة على هيكل الإدارة العامة وعملياتها ومؤسساتها وهنا تتعلق الإدارة المستدامة بمجموعة من العمليات والمهام التى تسهل تطوير وتنفيذ السياسات^(xxx).

وعليه تعددت جهات النظر والاتجاهات فى تحديد مفهوم الادارة المستدامة وسوف تعرض الدراسة وجهات النظر والاتجاهات التى قامت بتحديد مفهوم الادارة المستدامة على النحو التالى :

سعى العلماء فى مجموعة واسعة من التخصصات ، ووجهات النظر إلى كشف التعقيدات العالمية للإدارة المستدامة ، فتطلب الفهم الناضج للإدارة المستدامة إجراء دراسات لتبنى منهجية متعددة التخصصات قادرة على تقدير الترابط بين القضايا المختلفة عن الأبعاد الزمنية والمكانية ، فباحثوا الإدارة المستدامة قادرين على تحديد النقاط التى يكون فيها النظام قادر على قبوله التغيير الإيجابى.

وبهذا تعرف الإدارة المستدامة على أنها مفهوم معيارى يسير إلى الحافة المتتالية حيث تستطيع المؤسسة التحسين والتطوير المستمر وبذلك تصبح الاستدامة ليست حالة نهائية يمكن تحقيقها ولكنها هدف متحرك يتغير ويتحسن باستمرار^(xxxi).

فهى مجموعة شاملة من عمليات المعرفة والفهم لممارسة الادارة التى تلبي احتياجات الاجيال الحالية والمستقبلية ، ومن ثم يمكن ان تتضمن هذه العمليات بناء المجتمع، وتسهيل المعرفة الجديدة للعملية الادارية المستدامة داخل المدرسة ، وإدارة الجوانب الاقتصادية ،

والاجتماعية ، والبيئية ، والثقافية فى جميع عمليات صنع القرار ، والسعى لتحقيق المساواة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، ودمج العمليات التشاركية، والحفاظ على الموارد، والمساهمة طويلة المدى ، والعمل الجماعى، وتنمية مهارات التواصل ، والتفوق الاجتماعى والتعاون ، وتعزيز القيادة القوية^(xxxii).

ويتضح من ذلك أن الإدارة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية تعمل على الالتزام بالجوانب التنموية ، أى العمل على تعزيز وتحسين التقنيات والممارسات بشكل مستمر وتطوير القدرة الإدارية ، وتحسين قدرات النظام الإدارى وزيادة قدرات المشاركين فى مهام الإدارة واتخاذ صنع القرارات والتخطيط واستخدام التقنيات الحديثة فتتعلق الادارة المستدامة داخل المدرسة بقدرة القائد والعاملين على الادارة على مواصلة التطوير والتغير والتحديث فى العمليات الادارية داخل المدرسة وتنفيذ الاستراتيجيات المستدامة للوصول الى البراعة التنظيمية داخل المدرسة الى ان تمتلك الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية الاخرى ،ان الادارة المستدامة عملية معقدة مرتبطة بممارسات ناجحة ومستمرة لصنع القرارات فهى تشمل جميع المهارات والتقنيات الادارية والانخراط فى التحسين المستمر الذى بموجبه تستطيع المدرسة ان يكون لها الاسبقية بين المدارس المنافسة فى تحقيق اهدافها. وهى تفويض اخلاقى ومطلب قانونى متأصل فى تطوير الاداء الادارى للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة وتميز المؤسسة بالتفكير الادارى الحديث المتطور ، ومراقبة وتشجيع العاملين على الالتزام الاتساق بين سلوكهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلى خارجها والتعامل مع الصراعات الادارية^(xxxiii).

فالإدارة المستدامة وسيلة للتخطيط واتخاذ الإجراءات لتغيير أو لتعزيز القيم والمعرفة والتقنيات ، مجموعة منسقة من عمليات التحليل وتعزيز القدرات والتخطيط والاستثمار

والتشاركية المستمرة للتحسين ، وبذلك تحتوى الإدارة المستدامة على أهداف مرنة قابلة للمساءلة ، تعمل لتكامل أبعاد الإدارة بطريقة مستدامة^(xxxiv).

وفى ضوء ماسبق يمكن تعريف الإدارة المستدامة اجرائيا :

على أنها مدخل إدارى يهدف لإستدامة التنمية الإدارية وبناء القدرات والانتقال بالمؤسسة التعليمية من الوضع الحالى إلى الإستمرار فى التطوير والتغيير فى (التخطيط والتنمية والمتابعة واتخاذ القرارات) ، وتنمية قدرات القادة وتحويلهم إلى القادة المستمدون لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمؤسسات التعليمية ، واستدامة الكيفيات والتدابير الإدارية لكافة الممارسات المتعلقة بالوظائف الإدارية.

كما انها مدخل يسعى إلى تحسين عمليات الإدارة واستراتيجياتها التى تتواءم، وتتماشى مع التغيرات الحديثة ، كما تسعى مدخل الادارة المستدامة إلى إحداث تغيير شامل فى جميع جوانب المؤسسة وخاصة المدارس الرسمية للغات والوصول بها إلى مستوى البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

ثانيا : أهداف الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تتعدد أهداف الإدارة المستدامة فلا تقتصر على إقامة مؤسسات تعليمية رشيدة وإنما تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر فى الفكر الإدارى والتنظيمى من خلال الاستراتيجيات التنموية المتكاملة لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمدخلاتها ولتشارك اعضاء المؤسسة فى تحقيق الأهداف التنموية المستدامة فلا يمكن تحقيق أهداف الإدارة المستدامة بانتظار عامل الزمن بل بالتخطيط الادارى والاستراتيجى المستمر فتسعى الادارة المستدامة الى التحسين المستمر للعمليات الادارية داخل المؤسسة التعليمية.

ويمكن توضيح أهداف الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي :

- تهيئة مناخ العمل بالمؤسسة ومن ثم تحسين الاداء الادار المستدام.
- العمل على التحسين المستدام لخدمات المؤسسة التعليمية.
- العمل على تحسين الوضع الحالى للمؤسسة الى مستقبل افضل.
- تعزيز ثقة العاملين داخل المؤسسة.
- تطوير القيادة للمدارس المستدامة.
- تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.
- بناء علاقات ايجابية ومستدامة بين العاملين والمستفيدين داخل المؤسسة التعليمية.
- الحفاظ على التوازن الادارى بين الهيكل التنظيمى للمؤسسة.
- وضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة داخل المدرسة^(xxxv).
- مراعاة معايير الاستدامة الادارية بالمؤسسة.
- السعى إلى تلبية احتياجات المجتمع من خلال النجاح الادارى المستدام.
- مراجعة الإستراتيجيات الإدارية بصورة مستدامة.
- وضع استراتيجيات لتطوير اداء العاملين داخل المدرسة.
- الاعتماد على النماذج الإدارية الحديثة والمتطورة لتحقيق التطوير والتحسين.
- تحقيق الاهداف باستخدام أقل الموارد.
- تحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية.

- خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
- تسريع عملية الابتكار ومشاركة المعرفة بين العاملين والقادة.
- الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة^(xxxvi).

وفى ضوء ماسبق يمكن تحديد اهداف الادارة المستدامة على انها تلك الادارة التى تسعى لاستدامة جميع عملياتها مع التكامل والتوازن فى جميع جوانبها وتحسين العمليات الادارية والبنية التحتية للمؤسسة التعليمية والتكامل المشترك بين اعضاء المؤسسة والتخطيط الاستراتيجى المستمر وتنمية الوعى به ، وتحسين قدرات المشاركين فى تحقيق اهداف المؤسسة والحد من البيروقراطية داخل المؤسسة.

ثالثا : أهمية الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية :

يعتبر مدخل الإدارة المستدامة من أهم المداخل التى يدور حولها مستقبل المؤسسات لما تحتوى عليه من أبعاد تتعلق بالمستقبل البشرى الذى لا يمكننا النظر إليه بصورة متفردة وإنما هو جزء فى منظومة كبيرة متكاملة على مر العصور ليستمر التطوير والتحسين ، فلقد اتجه العالم بأثره فى سباق محمود فى محاولة الوصول على تعريف موحد لأهمية فكرة الاستدامة ، فنجد أنه قد ظهرت محاولات أبحاث علمية حاولت تحديد أهمية الاستدامة بشكل عام فيقترب مفهوم الاستدامة إلى مفهوم شامل يتيح لجميع جوانب المؤسسة إعادة صياغة تلبي وتفي باحتياجات التنمية والإدارة المستدامة^(xxxvii).

فالحكم الرشيد والإدارة المستدامة الفعالة تستند على الاستدامة فى التخطيط والإجراءات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة ويمكن تمييز الإدارة المستدامة على أنها داعم العمل والممارسات التى من شأنها أن تصل بالمؤسسة إلى الأفضل^(xxxviii).

فتعمل الإدارة المستدامة على زيادة كفاءة اتخاذ القرار والمسؤولية الاجتماعية مع تحسين آلية حوكمة المؤسسات ، وتأقلم المؤسسات لتكون مسئولة أمام المجتمع عن هدفها الذى تحققه ، وذلك وفق قواعد محددة للعوامل الاجتماعية والنفسية والبيئية مع الالتزام بأخلاقيات العمل^(xxxix).

ويتضح مما سبق ان الادارة المستدامة تعمل على استمرار التطوير والتحسين كما تتيح الادارة المستدامة اعادة صياغة العمليات الادارية والتخطيط المستمر للتحسين فى الاداء الادارى ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، وتعزيز التنمية البشرية ، وتنمية قدرات القادة والعاملين فى الجانب الادارى داخل المؤسسة ، كما تعتبر الادارة المستدامة هى الداعم للعمليات والممارسات الادارية التى من خلالها تصل المؤسسة الى التميز والبراعة المؤسسية .

أبعاد الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية :

من أجل تحقيق الإدارة المستدامة بالمؤسسات التعليمية والتى تساعد فى تحقيق السياسات التنموية ناجحة فيوجد عدة ابعاد ويمكن توضيح هذه الابعاد كما يلى:

1-القيادة المستدامة :

تقوم الإدارة المستدامة بالنسبة للمؤسسات بتصميم استراتيجيات تلبي الاحتياجات الحالية للمؤسسة وفى نفس الوقت تحمى حق الأجيال المستقبلية فى تلبية احتياجاتهم ولكى يتم ذلك فإن المجتمع بجميع مؤسساته بحاجة إلى نمط جديد من أنماط القيادة فهناك قيادة تؤمن بالمسؤولية والمشاركة والفعالية لمختلف القوى المؤثرة فى الحفاظ على الموارد البشرية ، والمادية وعدم استنزافها ، وتؤمن بحق الأجيال القادمة فى نصيبها من الموارد ويتوافق مع احتياجات العاملين فى المؤسسة ومتطلباتهم وقد أطلق على هذا النمط القيادة المستدامة^(xl).

2-الابداع :

ويشمل الابداع جميع مكونات وجوانب الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف ، ويعتمد الابداع فى الإدارة على كفاءة القيادات داخل المؤسسة مما يعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة التعليمية وينعكس ذلك على الإدارة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية من خلال الابداع فى تطبيق التخطيط الاستراتيجى ، والابداع فى متابعة وتقييم الاداء الادارى المستمر عن طرق استخدام الاستراتيجيات الادارية الحديثة ، وبذلك يعمل الابداع فى الإدارة على تحقيق الإدارة المستدامة و تحقيق التوازن بين جوانب الإدارة عامة (xli).

3- الثقافة التنظيمية المستدامة :

إن الثقافة التنظيمية المستدامة تتصف بأنها غير مكتوبة ولكنها راسخة فى عقول العاملين داخل المؤسسة فعندما تبنى المؤسسة إدارة جديدة تختلف مع القواعد المتعارف عليها داخل المؤسسة يتم التصدى لها بقوة وتسمى قوة مقاومة التغيير ، فتغير الثقافة عملية صعبة تحتاج إلى المثابرة وغالباً تستغرق سنوات عديدة قبل أن يحدث التغيير ، وتعتمد دائماً على التقييم الذاتى من أجل التعرف على نقاط الضعف وتسليط الضوء على نقاط القوى وتعد الثقافة التنظيمية هو ما يتميز به رؤية المجتمع للمؤسسة.

4-إدارة المعرفة المستدامة :

عبارة عن العمليات التى تساعد المؤسسة على تشخيص المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونقل المعلومات الهامة والخبرات التى تمتلكها المؤسسة والتى تفيد فى تطوير الأنشطة الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجى ويتطلب من المؤسسة

فى هذا الجانب الاعتماد على المعرفة المستدامة والتي تهتم باحتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية^(xlii).

5- التخطيط الاستراتيجى المستدام :

إن التخطيط الاستراتيجى المستدام يشير إلى عمل المؤسسة الجاد من الديمومة فاعلية القرارات.

فالتخطيط الاستراتيجى المستدام نهج يتضمن الحاجة إلى تطوير مجموعة واسعة من الخطط المستقبلية ، والمرونة العالية وتحسين القرارات والإبقاء بمتطلبات أصحاب المصلحة وصياغة الخطط وتوظيف باقى أبعاد الإدارة المستدامة بغرض تنمية القدرات لتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد ، وبذلك يصبح التخطيط الاستراتيجى عملية تشاركية منظمة تسمح للمنظمات بتقييم أدائها ذاتياً وصياغة استراتيجيات التحسين المستمر^(xliii).

البراعة المؤسسية فى المؤسسات التعليمية

(إطاراً نظرياً)

قد نال موضوع البراعة المؤسسية اهتمام الباحثين فى السنوات الاخيرة ، فتحتاج المؤسسات الى ان تكون بارعة لتحقيق التوازن جميع أنشطة الاستغلال ، وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن، حيث تسعى المؤسسات الى الاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها بما يتضمن تحقيق الكفاءة وخلق القيم فى الاجل القريب داخل المؤسسة وفى نفس الوقت تبحث المؤسسة عن امكانيات وفرص جديدة وتوقع لاحداث المستقبل بما يمكنها من البقاء والاستمرار والتكيف لذلك يتعين على المؤسسة استخدام عمليات وكفاءات تختلف اختلافا جوهريا فيما بينها وهو ما يفرض على المؤسسة تحسين قدراتها الادارية بمايساعدها على تحقيق الاداء المتميز^(xliv).

ان مصطلح البراعة يرتبط بالابداع وعلى سبيل المثال يعرف قاموس اكسفورد " البراعة "بانها صفة الذكاء والاصالة والابتكار" وعرفها قاموس ميريام وبستر اكثر تحديدا حيث يعرف البراعة بانها المهارة او الذكاء الذى يسمح لشخص ما بايجاد الحلول المبتكرة واختراع الاشياء الجديد ،فتعتبر البراعة الدعامة الاساسية للتغير التكنولوجى والتطور المنظم فى المؤسسات^(xlv).

اولا : مفهوم البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية :

لقد استخدم مفهوم البراعة المؤسسية اول مرة من قبل الباحث " ديوكان " عام 1976 الا انه نال الاهتمام الاكبر من قبل الباحث "مارش" الذى قدم مقالات محفزة ومثيرة للاهتمام بمفهوم البراعة المؤسسية حيث اكد ان عمليات الاستثمار والاستكشاف هما امران اساسيان كانشطة تعليمية للبراعة المؤسسية ، وقد تصنف البراعة المؤسسية بمفهومها المعاصر للمؤسسات البارعة بقدرتها على العمل بكفاءة وفاعلية فى ادارتها للمتطلبات البيئية مع ادراك على اهمية التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة من خلال استغلال الكفاءة الحالية واستغلال الفرص الجديدة وتحقيق الابداعات التقنية والاستمرار بالتغير والتوازن فى الهياكل واعادة التصميم التنظيمى^(xlvi).

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال والاستكشاف على حد سواء حتى تستطيع التنافس فى التكنولوجيا والاسواق الحالية لتحقيق التكافؤ والتحسين التدريجى فى الخدمات ، والتنافس فى التكنولوجيا والاسواق الجديدة والتى تحتاج الى المرونة والاستقلالية ، فهى القدرة على تعديل السلوك لتسهيل تحقيق الابتكار والابداع مع التأكيد على دورة القيادة فى دعم الابتكار من خلال ازالة العقبات وتوفير الموارد والدعم ومكافآت السلوك المبتكر^(xlvii).

وهى ممارسات المؤسسة التى تركز على الأنشطة الاستكشافية ، والاستغلالية فى نفس الوقت والتى من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق اداء متفوقا عند مقارنتها بالمؤسسات الاخرى التى تركز على احدى النشاطين على حساب الاخر ، فتكون قادرة على الاستجابة بشكل متناسب مع المتغيرات البيئية الحديثة من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى القصير والمدى الطويل^(xlvi).

وهى قدرة قائد المدرسة على تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيقها ، والاستغلال الامثل للفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة والاستثمار الامثل للموارد المتاحة بالمدرسة^(xlix).

وفى ضوء ماسبق يمكن تعريف البراعة المؤسسية اجرائيًا: بأنها قدرة المدرسة على استغلال مواردها المتاحة مع استكشاف قدراتها التى تقودها الى الابتكار ومواكبة التغيرات المحيطة ، وتطوير الهيكل التنظيمى بما يتناسب مع الموارد المتاحة ، ووضع استراتيجيات تقوم على تحسين الادارة داخلها ، واساليب تنظيمية متعددة تتمثل فى قدرة المؤسسة على متابعة نشاطين متكاملين فى وقت واحد، والقدرة على استغلال الأنشطة الحالية فى المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة فى مجالات جديدة للمؤسسة على النحو الذى يخلق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ، واختيار القيادة ذات مهارات قيادية فعالة ، وقادرة على ايجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز نجاح تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية والعمل بكفاءة وفاعلية عالية ، والقدرة على التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة واستثمار المعرفة والتطوير على المدى الطويل.

ثانيًا: أهمية البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية:

تساعد البراعة المؤسسية على زيادة القدرة على تكيف المؤسسة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد ، ويمكن توضيح أهمية البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية كما يلي:

- 1- مبادرة الافراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفها ومهامها الحالية.
- 2- تحفيز الافراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون بدون الحصول على إذن او دعم من رؤسائهم.
- 4- القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة⁽ⁱ⁾.
- 5- قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الامد و قدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة وقدرتها على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة ، وتحقيق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة.
- 6- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات فعندما ترغب مؤسسة في الحصول على اداء جيد يجب ان تتميز بميزة تنافسية مستدامة جيدة وذلك من خلال تحقيقها للبراعة المؤسسية اذ تتمكن المؤسسات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية ، واستثمار الفرص واستكشافها ، والقدرة على التكيف والمواءمة.
- 7- تمكين المؤسسات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية⁽ⁱⁱ⁾.
- 8- تطوير القدرة على التحول السريع الى فرص جديدة.

9- تعطى القدرة للمديرين الى تدمير ما تم انشائه لإعادة بناء مؤسسة جديدة قادرة على منافسة جديدة.

10- القدرة على الابتكار فى المناخ التنظيمى (lii)

كما ان البراعة المؤسسية تقوم بتحسين الاستراتيجيات المتبعة، والتكيف مع الاضطرابات البيئية، وموائمة الانشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية كما تضمن البراعة المؤسسية استكشاف المعرفة واستغلالها وتجنب الفشل والتعلم من الاخطاء، والعمل على التغيرات الجذرية والروتينية داخل المؤسسة واخيرا المحافظة على هوية المؤسسة، والقدرة على اغتنام الفرص الجديدة حيث تؤدي الى العمل الاستراتيجى الناجح الذى يعمل على خلق الحافز لدى الافراد والدعم من القيادة العليا واعادة تشكيل الهياكل التنظيمية حسب التغيرات الحادثة والتقنيات المستقبلية^(liii).

ويتضح مما سبق ان البراعة المؤسسية لها اهمية كبير فى المؤسسات التعليمية حيث تعطى الفرصة للمؤسسة لتحقيق التوازن بين براعة الاستغلال والاستكشاف واعطاء المؤسسة قدرة عالية فى البحث عن فرص مولدة للقيمة وتنسيق الانشطة بهدف تحقيق الاهداف المرجوه، كما تساعد البراعة التنظيمية على الابداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات وتحسين العمليات الادارية، والاستراتيجيات والتغيؤات الجذرية والروتينية داخل المؤسسة، مع الحفاظ على هوية المؤسسة التعليمية وخلق الحافز للافراد وتقديم الدعم للقيادة واعادة تشكيل الهيكل التنظيمى

ثالثاً : ابعاد البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية :

تتعدد ابعاد البراعة المؤسسية فى المؤسسات التعليمية ويمكن توضيحها على النحو التالى:

1- **الاستغلال** : هو عبارة عن مجموعة من الانشطة التى تتضمن الاختيار والانتاج والكفاءة والتنفيذ ، فيشير الاستغلال الى صقل وتوسيع الكفاءات القائمة.

2- **الاستكشاف** : هو التجريب والمرونة والابتكار ، اى ان عملية الاستكشاف تتمثل فى التجريب لاستكشاف بدائل جيدة ، فتؤكد المؤسسات التى تتخرط فى أنشطة الاستكشاف من دون التركيز على أنشطة الاستغلال بانها تعاني من تكاليف التجريب الباهظة دون الحصول على الحد المعقول من الفوائد وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسات التى تتخرط فى أنشطة الاستغلال دون التركيز على أنشطة الاستكشاف فانها تجد نفسها عالقة فى وضع مستقر من النمو دون ان تحقق المستوى الامثل او معدلات النمو الاعلى بكثير فى حالة ما اذا قامت بالانشطة الاستكشافية بناء على ذلك فان الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستغلال هو احد اهم الاسس التى يبنى عليها بقاء وازدهار المؤسسة^(liv).

كما تشتمل عملية الاستكشاف على جوانب مثل البحث والتنوع والمخاطرة مع الوصول الى

نتائج غير متوقعة ويؤدى الى قدرة اكبر على التكيف ودعم قدرة المؤسسة على الاستمرار فى المستقبل^(lv).

3- توازن البراعة :

يعتمد هذا البعد فى الأساس على فكرة التوازن وذلك باعتبار ان نشاطى الاستغلال والاستكشاف فى صراع دائم مع بعضهم البعض ، ويكون قدر هذا الصراع بقدر تنافسهم على الموارد الموجودة داخل المؤسسة من موارد بشرية وادارة استراتيجية وموارد مادية ، فالنتائج عند الاعتماد على بعد الاستغلال تكون قصيرة الاجل وسرعان ما تتقادم وتصبح المهارات الادارية والمعارف الناتجة لا تتماشى مع المتغيرات الحديثة وبهذا يتناقص مستوى الاداء على المدى الطويل وقد لا يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها، واذا اعتمدت المؤسسة على الاستكشاف اكثر من الاستغلال فإن ذلك يجعلها اكثر مرونة حيث يجعل المؤسسة فى حالة بحث وتغير مستمرة ، لذا على المؤسسة الحفاظ على التوازن المناسب بين النشاطين طوال فترة عملها من خلال انشاء وحدات تنظيمية منفصلة داخل الهيكل التنظيمى بهدف حل التعارض بين الاستغلال والاستكشاف^(lvi).

4- المرونة فى الهيكل التنظيمى :

إن تطبيق البراعة التنظيمية يعتمد على توفير الهيكل التنظيمى الذى يتناسب مع التغيرات الحالية ويتطلب التطبيق الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التى تساعد على نجاح تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال خبرات العاملين داخلها ، ويعتمد تطبيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسة على وجود نظام اتصال فعال حيث يتم الربط بين مكونات المؤسسة فى مختلف المستويات وهذا يتطلب وجود الخطوط المختلفة للسلطة والمسئولية والاتصالات السريعة ، وتوحيد وتشكيل الهياكل التنظيمية حسب تغيرات التقنيات الحديثة وفقا لتغيرات السوق مع ضرورة توفير كافة الامكانيات المالية والبشرية المتميزة والمبدعة

للقيام بالمهام التى تضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة^(lvii).

ويستخلص البحث من خلال ابعاد البراعة المؤسسية ان بعد براعة الاستغلال يتمثل فى قدرة المؤسسة على الاستفادة من من الامكانات والمعرفة المتاحة لاقصى حد ، ويشير بعد الاستكشاف الى الابتكار والابداع لاكتشاف موارد جديدة وفرص جديدة ومواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وتلبية حاجات المؤسسة ، اى ان بعد الاستغلال وبعد الاستكشاف بعدين متزامنين لتحقيق النجاح فى ادارة المؤسسة والعمل على تحسين قدراتها الى جانب توفير هيكل تنظيمى مرن يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية يساعد على ايجاد نظام اتصال بين اعضاء المؤسسة بما يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

العلاقة بين مدخل الادارة المستدامة وتجويد البراعة المؤسسية

من خلال تناول البحث للإطار النظرى لادارة المستدامة والبراعة المؤسسية ، فلقد ظهرت العلاقة واضحة بين مدخل الادارة المستدامة وتجويد البراعة المؤسسية على اعتبار انها هى أحد واهم الثقافات الإدارية الحديثة التى برزت مؤخرا كضرورة ملحة لتجويد الاداء الإدارى بالمؤسسات التعليمية المعاصرة فى ظل حدة المنافسة التى شهدتها المؤسسات التعليمية ، فتتمثل البراعة المؤسسية فى قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع والتأكيد على دور القيادة فى دعم ذلك الابتكار من خلال تحقيق عنصرى التكيف والمواءمة وسعى الإدارة المستدامة داخل المؤسسة التعليمية الى الكفاءة وتحسين الاداء الإدارى فى الاجل القريب والتكيف مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة فى الأجل البعيد.

أى أن البراعة المؤسسية تعتبر مجموعة الأساليب التنظيمية المتعددة التى تعتمد على قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة والسعى لإستكشاف الفرص المستقبلية ،

وتحقيق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي والتوفيق بين موارد المؤسسة واحتياجات المجتمع، فتعمل البراعة المؤسسية على تحقيق الأهداف على أكمل وجه ، وتشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة مع استراتيجيات المؤسسة وتحسين تلك الإستراتيجية.

وبهذا تدفع الادارة المستدامة المؤسسات التعليمية الى البحث عن الاساليب المبتكرة التي تؤدي الى زيادة الكفاءة وتحسين الاداء بشكل مستمر وبهذا تظهر التأثيرات المتبادلة بين مدخل الادارة المستدامة والبراعة المؤسسية في دعم تحقيق الاهداف المشتركة .

فالادارة المستدامة تدفع المؤسسات الى البحث عن الحلول المبتكرة في مواجهة التحديات وتساعد في التكيف مع التغيرات المتسارعة وهذه المرونة تعزز البراعة المؤسسية للاستجابات السريعة للازمات ، وتساهم الادارة المستدامة في بناء ثقافة ايجابية للمؤسسات التعليمية تدعم التعاون والابتكار والابداع مما ينعكي ايجابا على البراعة المؤسسية ، كما تسعى الادارة المستدامة في المؤسسات التعليمية على كسب ثقة العاملين داخل المؤسسة وزيادة قدراته على تحقيق اهداف المؤسسة ، وتساهم الادارة المستدامة في وضع اساس الابتكار والمرونة وتبنى ممارسات مستدامة داخل المؤسسة مما يساهم في تعزيز براعتها المؤسسية ويساعد في تحقيق اداء متميز مستدام.

ومما سبق فإن البراعة المؤسسية لها دور فعال في تعزيز الابتكار المؤسسي والبحث عن طرق مبتكرة لاستغلال الموارد المتاحة بالمؤسسات التعليمية ، فالابتكار والاستغلال كأحد ابعاد البراعة المؤسسية يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق زيادة الكفاءة الادارية داخل المؤسسة التعليمية التي تحقق مستوى عالي من الاداء ، واستنادا لما تم عرضه من الادبيات فإن البحث الحالي استخلص ان المستويات العليا من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد داخل المؤسسة يمكن ان يؤدي الى الاداء الافضل المستدام

وعلى الوصول الى تجويد البراعة التنظيمية عن طريق دمج ابعادها وتحقيقها داخل المؤسسة وهذا بدوره يتوقف على دور الادارة المستدامة بجميع اجراءاتها التنفيذية ، لقدرتها على تخطى الازمات التى تواجه المؤسسات التعليمية عن طريق استغلال الموارد واستكشافها ، وقد اكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة بين ممارسات القادة باعتبارها على رأس الادارة المستدامة من خلال الرؤية المشتركة وتقديم الدعم والتحفيز للعاملين، وتحقيق الانتماء والتكيف مع المتغيرات الحديثة.

وبذلك يتضح اتفاق كلا من الادارة المستدامة والبراعة المؤسسية فى اهدافهما وابعاد كلا من هما وبالتالي يترتب على تحقيق مدخل الادارة المستدامة فى المؤسسة يودى الى تجويد البراعة المؤسسية وتكون بذلك العلاقة بين مدخل الادارة المستدامة وتجويد البراعة المؤسسية علاقة تكاملية .

واقع المدارس الرسمية للغات

يختلف نظام المدارس الرسمية للغات عن باقى المدارس من حيث نظام القبول والتحويل والمناهج والرسوم الدراسية ونظام الامتحانات وسوف تقوم الدراسة بتوضيح ذلك فى الجزء التالى :

- نظام الدراسة :

- تبدأ الدراسة بهذه المدارس بمرحلة رياض الاطفال ومدتها عامان دراسيان ، تليها مرحلة التعليم الاساسى ثم مرحلة التعليم الثانوى العام

-لا يزيد عدد التلاميذ فى الفصل الواحد فى المدارس الرسمية للغات بأى مرحلة من المراحل المختلفة عن ستة وثلاثون تلميذا .

- تسير الدراسة فى هذه المدارس على نظام اليوم الكامل يتوسطها فترة راحة مع شغل فراغات اليوم بأنواع الأنشطة ، الرياضية ، والثقافية ، والفنية ، والاجتماعية ذات القيمة التربوية للمتعلمين تحت اشراف المعلمين والاختصاصيين (lviii).

وقد تم اصدار قرار وزير التربية والتعليم رقم 285 لسنة 2014 بتاريخ 2014 /7/7 الذى ينص على :

المادة (1) : يتم تغيير مسمى المدارس التجريبية للغات والمدارس التجريبية المتميزة الى المدارس الرسمية للغات .

المادة (2) :يكون اختيار او تعديل اسماء المدارس الرسمية للغات بقرار من وزير التربية والتعليم .

- شروط القبول:

يتم القبول فى المدارس الرسمية للغات وفقا للقواعد المنصوص عليها فى قرار الوزارى رقم (154) 1989 (lix) :

- ضرورة عقد مقابلة مع الطفل ولا يجوز الاستثناء من موعد التقدم للالتحاق بالصف الاول لرياض الاطفال .

- يكون قبول التلاميذ فى المدارس الرسمية للغات للاكبر سنا فالأقل

- لا يجوز الاستثناء من شرط السن فى ضوء مراحل التنسيق .

- الالتزام بالمربع السكنى لولى امر الطفل بالمدارس الرسمية للغات فقط .

- الادارات التعليمية التى لا يوجد بها هذه النوعية من المدارس يتم توزيع الاطفال من قبل المديرية على اقرب ادارة لسكنهم مع اتباع القواعد المنظمة للقبول بالمرحلة ورياض الاطفال

- يجوز للمحافظ زيادة الحد الاقصى لعدد التلاميذ بالفصل فى مدارس المحافظة بمختلف مراحلها اذا اقتضت الضرورة ذلك بما لايتجاوز 10% من العدد المقرر للفصل ولا يجوز تجاوز هذه النسبة الا بقرار من وزير التربية والتعليم بناء على طلب من المحافظ المختص

- يجب على المديرية التعليمية بعد اعتماد نتيجة القبول تسجيل النتيجة لديها والاحتفاظ بجميع الكشف المعتمدة لمراحل التنسيق بالادارات .

- تعلن نتيجة التنسيق الاول للقبول برياض الاطفال فى موعد اقصاه 15 يولية من كل عام على ان يتم الانتهاء من اعلان نتيجة باقى التنسيق فى موعد اقصاه اول ستمبر .

- ضرورة اخذ اقرار من ولى امر الطفل لمتقدم بوجوب متابعته نتيجة مراحل التنسيق حال اعلانها لسداد قيمة المصروفات الدراسية فى مدة اقصاها عشرة ايام والاسقط حق نجله فى القبول .

- لايجوز توزيع الاطفال المتقدمين فوق الكثافة المقرره لأقرب مدرسة لسكنهم ولا يجوز تواجد اماكن شاغرة بها .

- ادارة المدارس الرسمية للغات :

تتكون ادارة المدارس الرسمية للغات من خلال مدير ادارة المدرسة يتبعه وكيل لكل مرحلة مكتملة السنوات الدراسية هو مديرها وتتبعالمدارس الرسمية للغات وزارة التربية والتعليم

وتقوم مديرية التربية والتعليم بما فيها من ادارات مختلفة من متابعة العمل بهذه المدارس
(lx)

وبذلك يشرف على هذه النوعية من المدارس بعض الجهات الحكومية وهي (lxi):

- وزارة التربية والتعليم (ادارة التجريبيات بالوزارة) : تشرف الوزارة ممثلة فى ادارة التجريبيات بديوان الوزارة بالاشراف المباشر على كافة أنشطة المدارس التجريبية الرسمية للغات .

- مديريات التربية والتعليم بالمحافظات : تشرف مديرية التربية والتعليم بكل محافظة على كافة المدارس الموجودة داخل المحافظة بما فى ذلك المدارس التجريبية الرسمية للغات من خلال وحدة التجريبيات بالمديرية وادارة الجودة الشاملة بالمديرية ايضا

- الادارة التعليمية بكل مديرية فى المحافظات : تقوم الادارة التعليمية بالاشراف على المدارس التجريبية الرسمية للغات التابعة لذلك الادارة وعلى مدير الادارة تولى القيادة التنظيمية والتربوية المديرين التابعين لادارتها .

وقد تم انشاء وحدة التجريبيات بالمديريات التعليمية وهى تتبع التعليم العام ومن ضمن ادارات مديرية التربية والتعليم وتختص إدارة المدارس الرسمية للغات بمايلى (lxii):

- اقتراح رؤية العمل بالمدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات وتحديد مؤشرات الاداء لتقييم مدى تحقيق الرؤية من عدمه .

- اعداد المقترحات الخاصة بتحديد الرسوم فى المدارس الرسمية للغات والمتميزة بمراحلها المختلفة ، ودراسة النظم المالية لهذه المدارس وتقديم التوصيات اللازمة لتطوير او تعديلها تحقيقا للمصلحة العامة .

- المشاركة مع المديريات والادارات التعليمية فى تشخيص مشكلات المدارس الرسمية للغات والمدارس المتميزة ووضع الخطط العلاجية وطرق واساليب العمل التى تكفل حسن العمل فى هذه المدارس وتكيفها مع ظروف البيئة المحيطة .
- التنسيق مع الادارات المختصة بالانشطة والرعاية الطلابية حول اعداد برامج الانشطة ومتابعة تنفيذها بالمدارس وكذا الجهات المختصة بالتقنيات التربوية والمكتبات لتزويد المدارس باحتياجاتها من الكتب والمواد السمعية والبصرية وغيرها .
- اتخاذ القرارات اللازمة و الاجراءات لتقويم كفاءة المدارس الرسمية للغات بشكل كامل وقياس مدى قدرتها على القيام بدورها وممارساتها للتجديد الذاتى المستمر ، وتقديم التوصيات اللازمة للتغلب على مايعترضها من مشكلات بالتنسيق مع المديريات التعليمية والاجهزة المختصة بالوزارة .
- اقتراح القواعد القبول والنقل والتحويل من مدرسة تجريبية الى اخرى وفقا للنظم واللوائح المتبعة وابلاغ المديريات والادارات التعليمية بما يتم اقراره لاتخاذ الاجراءات التنفيذية فى هذه المجالات .
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتفعيل دور مجالس الامناء فى بناء الاطار العام لبرامج التطوير والتحديث التى تحرك المدارس التجريبية نحو الاهداف المنشودة منها وطموحات الوزارة .
- متابعة سير العملية التربوية فى المدارس التجريبية والمتميزة واصدار التوجيهات المناسبة من خلال الزيارات الميدانية ومقابلات الموجهين وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والتقويم فى هذا الشأن وتضمن مقترحات تطوير العمل .

- متابعة تدريس مواد العلوم والرياضيات باللغة الاجنبية ، والعمل على التأكيد على وجود المعلم المؤهل وتأهيلهم لتدريس تلك المواد .

كما تتشكل بكل مديرية تعليمية ادارة الجودة التى تقوم بالاشراف على المدارس الرسمية للغات من خلال لجنة يرئسها مدير التعليم العام ومدير ادارة المدارس الرسمية لغات ومدير ادارة الجودة وتعمل على المشاركة فى اختيار تقييم اداء المديرين والوكلاء لتلك المدارس ، كما تشرف على انتظام الدراسة بها ومدى التقدم فى تحقيق اهداف العملية التعليمية والاشراف على المسابقات الطلابية ورعاية الموهوبين والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة (IxiIi)

معايير اختيار مديري المدارس الرسمية للغات:

يتم اختيار شاغلى وظيفة مدير المدارس الرسمية للغات لمدة سنة قابلة للتجديد وفقا لاسس التالية (IxiIv):

الحصول على مؤهل عال تربوى مناسب او مؤهل عال مناسب بالاضافة الى شادة اجازة التاهيل التربوى.

- قضاء مدة اربع سنوات على الاقل بوظيفة معلم اول (أ).
- اجادة اللغة الاجنبية الاولى التى يتم تدريسها بالمدرسة ويفضل من اجتازوا دورات تدريبية فى تلك اللغة وحصلوا على التقدير المطلوب وفقا للقرارات الوزارية المنظمة .
- اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما تقرره الاكاديمية المهنية للمعلمين .

- توافر مهارات الادارة التربوية ، وارتفاع مستوى الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات وامتلاك الجوانب الاخلاقية والمهنية والثقافية التى تؤهل لشغل الوظيفة .

- يقدم تصور علمى قابل للتطبيق عن تطوير الاداء المدرسى ، فى ضوء معايير الجودة ومخرجات التعليم المتوقعة .

- من بين عناصر التفضيل الحصول على درجات علمية أعلى (الدكتوراه او الماجستير أو دبلوم الدراسات العليا)

اساليب التنمية المهنية لمديرى المدارس الرسمية للغات :

تم التنمية المهنية لمديرى المدارس الرسمية للغات من خلال (lxv):

- التدريب :

يتم تنمية مديرى المدارس مهنيًا من خلال المراكز والوحدات التالية :

مركز التدريب التابع لوحدات التجريبيات بالمديرية التعليمية بالمحافظات المختلفة .

تدريب القيادات التربوية بالمدارس التجريبية الرسمية للغات من خلال وحدات التدريب داخل المدرسة ، وتنظيمها ادارة المدرسة لجميع العاملين بها وفق اختصاصاتهم واحتياجاتهم التدريبية .

كليات التربية الموجودة بالمحافظة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم

تعاون وزارة التربية والتعليم مع مبادرات مختلفة مثل مبادرة التعليم اولا حيث قام هذا المشروع بتدريب مديرى المدارس وكلاء المدارس التجريبية فى مصر وهدف هذا المشروع الى رفع الكفاءة المهنية للعاملين بالعملية التعليمية فى العالم العربى .

- الاجتماعات :

يجتمع مجلس الادارة بكل مدرسة من المدارس التجريبية الرسمية للغات مرة كل شهر على الاقل ، وتصرف مكافأة مقابل حضور الاجتماعات ، اما الاجتماعات التى تتم مع القيادات بالميرية والادارة يتم الاعلام عن طريق الاتصال التليفونى وتكون بدون مقابل مادى ، وبذلك لا يوجد قرارات وزارية تحدد موعد لإجتماعات مديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات بشكل عام .

- البعثات الخاجية:

وضعت وزارة التربية والتعليم شروطاً محددة للبعثات الخارجية ومن الشروط مايلى :lxvi

الحصول على مؤهل على تربوى .

اجادة اللغة الاجنبية التى تتحدث بها البلد التى سوف يتم الابتعاث إليها .

قضاء مدة لا تقل عن ثلاث سنوات فى مدارس الوزارة .

ألا يقل تقدير الكفاية عن كفاء فى العامين الاخرين .

الا يكون قد وقعت عليه جزاءات فى الاعوام الثلاثة الاخيرة وحتى تاريخ السفر

الا يزيد عمر المتقدم عن 45 سنة فى اول اكتوبر التالى لتقديم الطالب .

الانتظام فى البرامج التدريبية اللغوية والتقنية التى تحدد الوزارة .

الا يكون قد سبق للمتقدم السفر للتدريب بالخارج سواء بعثات او منح دراسية .

يتضح للدراسة مما سبق تعدد جهات الاشراف على المدارس الرسمية للغات حيث يقوم بالاشراف عليها وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم والادارة التعليمية وادارة الجودة ، فتقوم وزارة التربية والتعليم بالاشراف المباشر على كافة أنشطة المدارس التجريبية الرسمية للغات ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات تقوم فى كل محافظة بالاشراف على كافة المدارس الموجودة داخل المحافظة بما فى ذلك المدارس التجريبية الرسمية للغات و تقوم الادارة التعليمية بالاشراف على المدارس التجريبية الرسمية للغات التابعة لذلك الادارة وعلى مدير الادارة تولى القيادة التنظيمية والتربوية للمديرين التابعين لإدارتها .

المشكلات الادارية بالمدارس الرسمية للغات:

تواجه الادارة المدرسية بالمدارس الرسمية بعض المشكلات التى تصتدم بها وتعرقلها عن اداء مهامها وان الادارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات ويمكن عرضها على النحو الاتى (lxvii) :

قلة توافر الامكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها .

ضعف روح الابداع لدى الكادر الادارى

الضغوطات الاجتماعية من الافراد المجتمع المحلى .

التشريعات التربوية التى تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسى وغيرها .

ضعف وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها ، وفى هذه الحالة نجد الادارى يتخبط فى قراراته ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها الى وجهة اخرى مما يربك

العاملين معه ، ويؤدى الى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر ، كما وانه يؤدى الى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الاداء .

صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لانخاذ القرارات الادارية وقلة الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة ايجابية .

ميل بعض الاداريين الى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الادارى التى يمكن ان تساعد كثيرا فى تيسير تدفق العمل ، كما تساعد فى تخفيف الابعاء الروتينية عن مدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الاصعدة .

الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشراك المساعدين فى النشاطات الحيوية مما يؤدى الى عدم الافادة من ارائهم وخبراتهم كما يؤدى الى تزمزمر الرؤسين وضيقهم وعدم حماسهم لتنفيذ القرارات التى لم يستشاروا فيه عند اتخاذها .

جمود بعض الاداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض انظمة صارمة عليهم .

الميل الى الاكثار من الاجراءات الروتينية المعقدة التى ربما تحافظ على الشكل التنظيمى الادارى الرسمى للمدرسة .

ويتضح مما سبق ان ادارة المدارس الرسمية للغات تواجه العديد من المشكلات التى تتمثل فى عدم مواكبة بعض المدير للتغيرات والتطورات الحادثة ، والتمسك بالاجراءات الروتينية ، والاحتفاظ بالسلطة والنفور من التفويض الادارى ، والاستئثار باتخاذ القرارات وعدم الاستفادة من الخبرات المتاحة ، فقد الدافعية لدى العاملين لتنفيذ قرارات لم يشاركون فى اتخاذها ، عدم توافر المعلومات للعاملين لاتخاذ القرارات الادارية ، عدم وضوح

السياسات والاهداف المراد تحقيقها، العجز فى بعض التخصصات ، وعدم استقرار العمل وتوافر الخبرة لدى الكادر الادارى.

نتائج البحث :

تمثل الادارة المستدامة مدخل إدارى يهدف لإستدامة التنمية الإدارية وبناء القدرات والانتقال بالمؤسسة التعليمية من الوضع الحالى إلى الإستمرار فى التطوير والتغير فى (التخطيط والتنمية والمتابعة واتخاذ القرارات) ، وتنمية قدرات القادة وتحويلهم إلى القادة المستدمون لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمؤسسات التعليمية ، واستدامة الكيفيات والتدابير الإدارية لكافة الممارسات المتعلقة بالوظائف الإدارية.

وتعد مدخل يسعى إلى تحسين عمليات الإدارة واستراتيجياتها التى تتواءم، وتنماشى مع التغيرات الحديثة ، كما يسعى مدخل الادارة المستدامة إلى إحداث تغير شامل فى جميع جوانب المؤسسة وخاصة المدارس الرسمية للغات والوصول بها إلى مستوى البراعة المؤسسية والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتسعى التهيئة مناخ العمل بالمؤسسة ومن ثم تحسين الاداء الادار المستدام.

- كما تهدف الى تلبية احتياجات المجتمع من خلال النجاح الادارى المستدام، ومراجعة الإستراتيجيات الإدارية بصورة مستدامة، وضع استراتيجيات لتطوير اداء العاملين داخل المدرسة، الاعتماد على النماذج الإدارية الحديثة والمتطورة لتحقيق التطوير والتحسين، وتحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية.
- فالبراعة المؤسسية تعتبر قدرة المدرسة على استغلال مواردها المتاحة مع استكشاف قدراتها التى تقودها الى الابتكار ومواكبة التغيرات المحيطة ، وتطوير الهيكل التنظيمى بما يتناسب مع الموارد المتاحة ، ووضع استراتيجيات تقوم على تحسين الادارة داخلها ، واساليب تنظيمية متعددة تتمثل فى قدرة المؤسسة على

متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، والقدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة على النحو الذى يخلق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ، واختيار القيادة ذات مهارات قيادية فعالة ، وقادرة على ايجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز نجاح تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية والعمل بكفاءة وفاعلية عالية ، والقدرة على التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة واستثمار المعرفة والتطوير على المدى الطويل.

- تساعد البراعة المؤسسية على زيادة القدرة على تكيف المؤسسة مع البيئة اهميتها فى النجاح على فتعمل على تحفيز الافراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون بدون الحصول على إذن او دعم من رؤسائهم وزيادة قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الامد وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة،وقدرتها على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار فى المنافسة .

كما ان البراعة المؤسسية تقوم بتحسين الاستراتيجيات المتبعة، والتكيف مع الاضطرابات البيئية ، وموائمة الأنشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية كما تضمن البراعة المؤسسية استكشاف المعرفة واستغلالها وتجنب الفشل والتعلم من الاخطاء ، والعمل على التغيرات الجذرية والروتينية داخل المؤسسة واخيرا المحافظة على هوية المؤسسة ، والقدرة على اغتنام الفرص الجديدة حيث تؤدي الى العمل الاستراتيجى الناجح الذى يعمل على خلق الحافز لدى الافراد والدعم من القيادة العليا واعادة تشكيل الهياكل التنظيمية حسب التغيرات الحادثة والتقنيات

- تواجه المدارس الرسمية للغات العديد من المشكلات التى تتمثل فى عدم مواكبة بعض المدير للتغيرات والتطورات الحادثة ، والتمسك بالاجراءات الروتينية ،

والاحتفاظ بالسلطة والنفور من التفويض الإداري، والاستئثار باتخاذ القرارات وعدم الاستفادة من الخبرات المتاحة، فقد الدافعية لدى العاملين لتنفيذ قرارات لم يشاركون في اتخاذها، عدم توافر المعلومات للعاملين لاتخاذ القرارات الإدارية، عدم وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها، العجز في بعض التخصصات، وعدم استقرار العمل وتوافر الخبرة لدى الكادر الإداري.

يقترح البحث آليات مقترحة تركز على تطوير مهارات القادة وتحفيز الابتكار وتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بما يسهم في تحسين الاداء المؤسسي وتعزيز التكيف مع المتغيرات الحديثة

المقترحات الاجرائية لتجويد البراعة المؤسسية بالمدارس الثانوية الرسمية للغات

في ضوء مدخل الادارة المستدامة

ان تطبيق مدخل الادارة المستدامة وصولا الى تحقيق البراعة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية يتطلب تحقيق عدت آليات والمقترحات الاجرائية منها تحقيق التوازن بين الاهداف المرجوه والامكانات المتاحة واستغلالها واستثمار الفرص داخل المؤسسة وتحسين العمليات الادارية، واتاحة الفرصة للابتكار ودعم الثقة في قبول التغيرات ودخول الاستدامة في رؤية المؤسسة التعليمية .

وتعتمد المقترحات الاجرائية على ضرورة تكوين اطارا فكريا لتطوير المدارس الرسمية للغات على اساس نظام مؤسسي مستدام، وصولا الى البراعة المؤسسية داخل المدارس عن طريق مدخل الادارة المستدامة وذلك لتطوير العمليات الادارية بما يحقق البراعة المؤسسية، والدمج بين مبادئ الادارة المستدامة ومفاهيم البراعة المؤسسية وابعادها للمدارس الرسمية للغات .

- ويمكن عرض المقترحات الاجرائية على النحو الحالى :
- وضع رؤية الاستراتيجية مستدامة لتحقيق البراعة المؤسسية .
- وضع اهداف واضحة قابلة للقياس .
- تطوير الكفاءات الادارية داخل المؤسسة . لتح
- تعزيز الابتكار المستدام فى العمليات الادارية داخل المؤسسة .
- وضع معايير اداء مستدامة لمعرفة مدى التقدم .
- اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بالعمليات القيادية .
- تقديم حلول مبتكرة لتحسين استخدام الموارد المتاحة .
- تدريب العاملين على استثمار الفرص .
- اتاحة الفرصة للعاملين فى اجراء البحوث لتحسين جودة البراعة المؤسسية والاستفادة من نتائجها .
- التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية .
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية مستدامة .
- توفير بيئة تدعم التعاون والعمل بروح الفريق .
- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا .
- تطوير القيادات المؤسسية من خلال البرامج التدريبية .
- تعزيز المهارات القيادية المستدامة .
- العمل على اتباع استراتيجيات ادارية حديثة لتحسين الكفاءة الادارية .
- اتخاذ اجراءات للمتابعة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية .
- تقديم تقارير دورية ومستدامة لقياس مدى تحقيق الاهداف المرجوه .

- تحقيق تحول نوعى فى ادارة المدارس الرسمية للغات بحيث تصبح بيئات تعليمية مستدامة تدعم الابتكار المؤسسى للمدارس الرسمية للغات .
- الابتكار و الاستمرارية فى الاداء الادارى داخل المؤسسة
- التكامل بين الادارة والهيكل التنظيمى
- تحسين جودة العمليات الادارية داخل المؤسسة
- تعزيز دور القيادة التى تدعم التطوير والتحسين
- تمكين المعلمين والادارة من تنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتحقيق التميز داخل المدرسة .
- تعزيز ثقافة التجريب و الابداع .
- بناء نظام تعليمى تنافسى .
- توفير بيئة تعليمية تنافسية .

الخاتمة :

من خلال توضيح اهم الاليات لتطبيق مدخل الادارة المستدامة لتجويد البراعة المؤسسية بالمدارس الرسمية للغات يتضح ان تطبيق مدخل الادارة المستدامة لتجويد ثقافة البراعة المؤسسية يتطلب تكاملا بين اهداف الادارة المستدامة والبراعة المؤسسية من حيث التخطيط الاستراتيجى المستدام ، وتنمية المهارات القيادية المستدامة ، وتعزيز الابتكار والابداع ، والرؤى الاستراتيجية المستدامة ، والاستكشاف واستغلال الموارد ، ووضع ثقافة مؤسسية مستدامة ، وتقديم حلول مبتكرة للازمات ، واثاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة فى العمليات الادارية ، والعمل على التنمية المستدامة للمهارات القيادية داخل المؤسسة .

المراجع

- (ⁱ) Sarfraz, M, et al. : Sustainable Management Practices, British library 2019, p.3.
- (ii) Abad-Segura, E., et al. : Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education, Global Research Trends, Sustainability, Vol.12, No. 5, 2020, pp1-24.
- (3) Harun, H. & SitiKhadijah Mladership : Development and sustainable leadership among Tvet student , Journal of management policies and practices, Vol. 2, No. 2, 2014. p. 33.
- (^{iv}) Kantabutra, S., Molraudee, S. : Sustainable leadership ,honeybee practices at Thailand's oldest university, International Journal of Educational Management, Vol. 27, No. 2013. 4, p. 632.
- (^v) نهى عبد الرازق عبدالرازق الشينى : اثر القيادة الاخلاقية على البراعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، مجلد 11 ، العدد 4 ، 2020 ، ص 1042.
- (^{vi}) عادل عبد المنعم المسدى : أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، عدد (3) ، ستمبر ، 2021 ، ص 73.
- (^{vii}) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم 285 لسنة 2014 ، ص ص 22-26.
- (viii) وزارة التربية والتعليم ، الخططة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى ، (2008/2007 – 2012/2011) – المشروع القومى لمصر ، ص11.
- (ix) ياسر فتحى الهنداوى المهدى : "بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر : دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية فى مصر" ، المجلة الدولية للابحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة ، العدد (31) ، 2012 ، ص ص 363 ، 364.
- (^x) أيمن عابد محمد ممدوح : آليات مقترحة لتفعيل مبدا مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الادارة الذاتية للمدرسة المصرية ، مجلة جامعة المدينة العالمية المحكمة ، عدد 10 ، اكتوبر ، 2014 ، ص ص 698 ، 699.

(^{xi}) محمود محمد السيد محمد : عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، العدد 22 ، 2020 ، ص 151.

(^{xii}) عزة محمد رشاد محمود : التنمية المهنية لمديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، المجلد (1) ، عدد (6) ، 2016 ، ص 234.

(^{xiii}) صفاء اسماعيل مصطفى عبدالواحد و محمد ماهر محمود ونعمة منور محسب : مساهمة مؤسسات المجتمع المدنى في مواجهة المشكلات الادارية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة الجيزة ، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية ، جامعة مدينة السادات ، عدد 27 ، ابريل ، 2023 ، ص 656.

(^{xiv}) عزة محمد رشاد محمود وسميحة على محمد مخلوف و عبير احمد : التنمية المهنية لمديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، العدد 6 ، ج 1 ، 2016 ، 207.

(^{xv}) محمود ابو النور عبد الرسول : متطلبات تطبيق ستة سيجما بالمدارس الرسمية للغات بمصر " دراسة ميدانية بمحافظة الجيزة " ، مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، ع 14 ، 2017 ، ص 219.

(^{xvi}) فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، مكتب الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 292 ، 293.

(17) Davies, B: Developing sustainable leadership, British Educational leadership, Management and administration society 21(3), 2007, p8.

(^{xviii}) Harun, H. & Sitikhadijah, M. : Leadership Development and Sustainable Leadership among Tvet Students Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2014, p. 33.

(^{xix}) بشرى محمد علوان : دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتى بابل وكربلاء ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، عدد 2 ، مجلد 11 ، 2019 ، ص 212.

(^{xx}) خالدية مصطفى عطا : البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعات والمعادن ، عدد4 ، مجلد 13 ، ديسمبر 2012 ، ص 235.

(xxi) وفاء بنت عايض معيوض الجميعة ونولى بنت عيد مخضور الحارثي : البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ،مجلة البحث فى التربية وعلم النفس ، المجلد 36 ، اكتوبر ، 2021 ، ص 486.

(22) Abad-Segura, E., et al. Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education ‘Global Research Trends, Sustainability, 12(5), (2020).

(23) Rachid, H., et al. ICT sustainable management ‘towards a better alignment with the sustainable development strategy, International Journal of Advanced Technology and Engineering Exploration , 2020,

(24) Genç, D., Güneşli, A., Yigit, P. Analysis of Personal-Professional Status of Women Managers for Sustainable School Management in Turkey, The European Journal of Social & Behavioural Sciences, 2021.

(xxv) محمد الاصمعي محروس : فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية فى ادارة الازمات التربوية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج محلد 3، عدد 95 ، 2022.

(xxvi) محمد سليمان الجرايدة : العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمى فى مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، بحوث عربية فى مجالات التربية النوعية ، جامعة نزوى سلطنة عمان ، عدد 22، ابريل، 2021.

(xxvii)

(xxviii) أحمد مجدى أحمد جنىدى : الاصلاح الادارى فى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة لمنظمات العامة، مجلة العلوم الادارية، جامعة قادس، الاسكندرية، العدد 37، 2019، ص 39.

(29) Sita Vanka ,Mdasu Bhaskara rao: sustainable Human resource management, Transforming Organization,societieand,Environment, Springer, 2020, pv

(xxx) Hartmut Funfgeld : Sustainable Development Administration, Global Encyclopedia of Public Administration Public Policy and Govenauce Publisher Springer International Published 2021, p. 3.

(xxxi) Waekanee, Assoratgoon, Sooksan Kantbutra : Toward a Sustainability Organization Culture Model, Journal of Cleaner Production, 2023, p. 2.

(xxxii) Jorge A Arevalo: Handbook of sustainable in management education : in search of a Multidisciplinary, innovative and integrated Approach, Willam Paterson university, 2017 , p 1,5.

(xxxiii)Cieding Brunquell, &Janette Brunstain : Sustainable in management education contributions from critical reflction and transformative learning , Metroplition Universities , vol .29 , august, 2018 , p 5

(xxxiv) OECO, Good Practices in the National Sustainable Development Strategies, Op.Cit., p. 11.

(xxxv)Alberto Aragon, Jorge R, & Alfred ,A :Sustainability Management Teaching Resources and the Challenge of Balancing planet, people, and profits, Academy of management learning and education, september, 2017, p 11

(xxxvi)Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. : Sustainable leadership in higher education institution: Social innovation as a mechanism. international Journal of sustainability in higher Education, v 23, n 8, pp 10,14.

(xxxvii) محمود محمد محمد عبد الحى ، محمود سعد وحافظ حسن شعيب : التنمية المستدامة ، والاستدامة (دراسة مرجعية لتطوير المفهوم) ، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية ، المجلد 9 ، يوليو 2019 ، ص 466.

(xxxviii) Jack Mccan : Defining Sustainable Leadership International Journal of Sustainable Strategic Management, January, 2016, p 5.

(xxxix) Safraz, M. : Sustainable Management Practices, British Transformation Library, 2019, p. 3.

(xl) هيام لطفى صالح حسن ، محمد عبد الله الهنداوى ، ونجلاء حسن جمعة : دور اليقظة الاستراتيجية فى تحقيق الإدارية المستدامة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، المجلد 12 ، العدد 3 ، يوليو 2021 ، ص 106.

(xli)Steven G , Muhammad S, Roopali M , & jon ,M : Sustainable management and an empirical five – pillar model of sustainability , Charles Darwin University, Asia pacific college, el sevir, the international journal of management education, April, 2022, p 11.

(xlii) هيام لطفى صالح حسن : دور اليقظة الاستراتيجية فى تحقيق الإدارية المستدامة ، مرجع سابق ، ص 106.

(xliii) عمار عبد الأمير زوين : التخطيط الاستراتيجى المستدام وتأثيره فى ضمان جودة التعليم العام ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2021 ، ص 87.

(44) محمد شemis حسنى : اثر تطبيق البراعة التنظيمية مع استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة "دراسة ميدانية " ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، كلية العلوم الاكاديمية ، اكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ابريل ، 2022 ، ص 70.

(^{xlv}) Joseph Lampel, Benson Honig and Israel Drori : organizational Ingenuity : Concept, Processes and Strategies, Cass Business School, City University London, vol 35. 2014, p 476 .

(^{xlvi}) خاذية مصطفى عطا : البراعة التنظيمية وتأثيرها فى المكانة الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين فى شركة الصناعات الالكترونية ، مرجع سابق ، ص 235.

(^{xlvii}) رانيا حسن محروس وآخرون : تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية ، مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، العدد 39 ، يوليو 2023 ، ص 18.

(^{xlviii}) Olga Kassotaki : Review of Organizational ambidexterity research, SAGE, January, 2022 , p 2.

(^{xlix}) Manal Majed Abu Minshar : The Organizational Ambidexterity of school principals in Hebron Govenorat from teacher point of view , journal of college Education , Hebron University , 15,jul, 2023 , p 646 .

(^l) مصباح احموده مصباح الغناى : دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلقة " دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات " ، مجلة القرطاس ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بن بوليد ، العدد الثامن عشر ، مايو، 2022، ص ص 88، 89.

(^{li}) أحمد عزمى ذكى عبد العزيز : أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الاجهزة الكهربائية والالكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،كلية تجارة ، جامعة دمياط ، المجلد الثالث ، العدد الاول ، الجزء الثالث ، يناير ، 2022 ، ص 230.

(^{lii}) Ghorghe, Preda : Organizational ambidexterity and Competitive Advantage : Toward A research model, West University Of Timisoara , Romanio, Mangaement, vol xll, issue, 2014, p 68

(^{liii}) Viersen, S., Kelton, R, Maclin, J.M: Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development, Journal of Managmmmanagement. Vol. 1 , No.10, 2019, pp 25-40.

(^{liv}) عادل عبد المنعم المسدى ، طارق رضوان محمد ، مجدى عبد الغنى عبد الونيس : اثر القيادة الجديرة بالثقة فى البراعة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة

دمياط ، مجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلد 41، العدد 3، 2021 ، ص 74.

(^{lv}) Ivon Lapuente : Organizational Ambidexterity and Practic,Busiuness School, Brazilion Business review ,Networks Scientific journal from latin Amercian Caribbean, 2023, p 218.

(^{lvi}) Luo,c Zhang, D, luo B, & Ge: Ambidextrous Strategy and Ambidextrous Organizational science ,journal of management and organization, 2017, p 23.

(^{lvii}) Baron, R: Organisational Ambidexterity , Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, Journal of Organisation Science ,Vol 4, No 6 , 2020, p 122.

(lviii) ج. م. ع. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (285) لسنة 2014 .

(lix) ج. م. ع ، وزارة اربية والتعليم : قرار رقم (154) 1989 .

-lx ج. م. ع : وزارة التربية والتعليم ، قرار 65 ، لسنة 2012 .

lxi -محمود ابو النور عبد الرسول : متطلبات تطبيق ستة سيجما بالمدارس الرسمية للغات بمصر " دراسة ميدانية بمحافظة الجيزة " ، مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، ع 14 ، 2017 ، ص 252-

lxii -جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ،مادة 2 ، قرار وزارى 517 لسنة 2011

lxiii -جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ، مادة 12 ، قرار وزارى 285 لسنة 2014 .

-lxiv ج.م.ع : وزارة التربية والتعليم ن قرار رقم 196 لسنة 2011

lxv - عزة محمد رشاد محمود و سميحة على محمد مخلوف و عبير احمد : التنمية المهنية لمديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، العدد 6 ، ج 1 ، 2016 ، ص ص 218 ، 219

lxvi -جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى 20 لسنة 1998

(67) صفاء اسماعيل مصطفى و محمد ماهر محمود ونعمة منير محاسب : مساهمت مؤسسات المجتمع المدنى فى مواجهة المشكلات الادارية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة الجيزة ، مجلة كلية التربية فى القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية ، جامعة مدينة السادات ، عدد 27 ، ابريل ، 2023 ، ص 656.