

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال

البشري دراسة ميدانية على المدارس الأهلية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن منصور الجليفي

252000563

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،

إلى من غمرتني بخنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،

إلى أُمِّي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،

إِلَيْكَ يَا مَنْ جَعَلْتَ مِنْ تَعَبِكَ رَاحَةً لِي، وَمِنْ صَبْرِكَ طَرِيقًا أَمْشِي عَلَيْهِ حَتَّى أَصِلَ.

وَإِلَى أَبِي الْعَزِيزِ، رَمَزِ الْعِطَاءِ وَالْقُوَّةِ، إِلَيْكَ يَا مَنْ زَرَعْتَ فِي نَفْسِي الْإِصْرَارَ وَالثِّقَةَ،

يَا مَنْ كُنْتَ السِّنْدَ الَّذِي لَا يَمِيلُ، وَالْقُدْوَةَ الَّتِي أَفْتَخِرُ بِهَا،

أَهْدِيكَ هَذَا الْإِنْجَازَ عَرَبُونَ وَفَاءً وَتَقْدِيرٌ لِكُلِّ لَحْظَةٍ دَعَمَ وَتَشَجَّعَ مِنْحَتِي إِيَّاهَا.

إِلَى إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي، شُرَكَاءِ الْفَرَحِ وَالْمَشْوَارِ الطَّوِيلِ

أَهْدِيكُمْ جَمِيعًا هَذِهِ الرِّسَالَةَ، ثَمَرَةَ جَهْدٍ وَسَنِينٍ مِنَ الطَّمُوحِ وَالْعَمَلِ الدَّؤُوبِ.

شكر ونفقات

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة (التعاون المؤسسي، والشراكات الأكاديمية والمجتمعية، وتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين، واستدامة الشراكات والتطوير المهني) على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكوّنت من (28) فقرة موزعة على محورين رئيسيين. تمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بالمدارس الأهلية البالغ عددهم (486) فردًا، وبلغت العيّنة (218) مفردة اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أنّ مستوى الشراكات المؤسسية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، كما جاء مستوى الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري مرتفعًا بالمتوسط ذاته. كشف تحليل الانحدار المتعدد أنّ أبعاد الشراكات المؤسسية مجتمعة تُفسّر ما نسبته (66.8%) من التباين في المتغيّر التابع، بمعامل ارتباط بلغ (0.817) وقيمة ($F = 107.164$) عند مستوى دلالة (0.000). تبين أنّ بُعد استدامة الشراكات والتطوير المهني كان الأكثر تأثيرًا، يليه بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية، ثم بُعد تحسين بيئة العمل، وأخيرًا بُعد التعاون المؤسسي. رُفضت جميع الفرضيات الصفرية، ممّا يؤكّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكلّ بُعد من أبعاد الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات تقييم معيارية للشراكات، وإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لإدارتها، وتصميم خطط تطوير مهني طويلة الأمد مرتبطة بمخرجات تلك الشراكات.

الكلمات المفتاحية: الشراكات المؤسسية، الأداء التنظيمي، تنمية رأس المال البشري، المدارس الأهلية،

التعاون المؤسسي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
17.....	8.1 الفجوة البحثية
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
23.....	ثالثاً: أداة الدراسة
23.....	رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	المبحث الأول: الشراكات المؤسسية (المتغير المستقل)
25.....	1.1.2 تمهيد
26.....	2.1.2 مفهوم الشراكات المؤسسية

28.....	3.1.2 أهمية الشراكات المؤسسية.....
31.....	4.1.2 أهداف الشراكات المؤسسية.....
33.....	5.1.2 أبعاد الشراكات المؤسسية.....
39.....	6.1.2 استراتيجيات تفعيل الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية.....
42.....	المبحث الثاني: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري (المتغير التابع).....
42.....	1.2.2 تمهيد.....
42.....	2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي.....
45.....	3.2.2 مفهوم رأس المال البشري.....
47.....	4.2.2 أهمية تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.....
49.....	5.2.2 أهداف تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.....
51.....	6.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.....
55.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
55.....	1.3 تمهيد.....
55.....	2.3 منهج الدراسة.....
56.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
58.....	4.3 أداة الدراسة.....
59.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
60.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
63.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
64.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
66.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
66.....	1.4 تمهيد.....
66.....	2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية.....
68.....	3.4 التحليل الوصفي لمجاور الدراسة.....
74.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....

82.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
82.....	1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
86.....	2.5 توصيات الدراسة
89.....	Abstract
90.....	قائمة المراجع
90.....	المراجع العربية
93.....	المراجع الأجنبية
96.....	الملاحق
97.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (1): توزيع الاستبانات	1.
57	جدول (2): توزيع أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية	2.
59	جدول (3): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة	3.
60	جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	4.
62	جدول (5): اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين (VIF)	5.
63	جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	6.
65	جدول (7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقًا لمتغير النوع	7.
66	جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	8.
66	جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي	9.
67	جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة	10.
67	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاون المؤسسي	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	12.
69	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	13.
70	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استدامة الشراكات والتطوير المهني	14.
71	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	15.
73	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	16.
75	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون المؤسسي على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	17.
77	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات الأكاديمية والمجتمعية على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	18.
78	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	19.
79	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استدامة الشراكات والتطوير المهني على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في بيئات الأعمال والتعليم، أصبحت الشراكات المؤسسية أحد المحركات الأساسية لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وبالأخص في المدارس الأهلية التي تواجه تحديات متزايدة في التنافسية والجودة. إذ تسهم هذه الشراكات في دمج الموارد والخبرات والمعارف بين المؤسسات التعليمية والقطاعين العام والخاص بما يعزز الأداء التنظيمي ويرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية والابتكارية للمؤسسة (جلاب وحسين، 2022).

وتُعد الشراكات المؤسسية من الأدوات الفاعلة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير البنية التحتية، وتبني نظم إدارية مرنة، وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. فهي تُسهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع على التفاعل بين الأطراف المعنية، وتدعم استراتيجيات التحول نحو الجودة الشاملة والابتكار في التعليم، ما يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى (عمارة وطه، 2023).

كما أن الشراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص تُمثل رافعة رئيسية لتنمية رأس المال البشري، إذ تسهم في مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية للمعلمين والطلاب على حد سواء. فالاستثمار في العنصر البشري عبر هذه الشراكات يعزز القدرات التنظيمية ويرفع من مستوى التميز المؤسسي وجودة التعليم المقدم (حجاب، 2021).

من جهة أخرى، تُسهم الشراكات المؤسسية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمدارس الأهلية. إذ يتيح التعاون بين المدارس والجامعات والمؤسسات المجتمعية فرصاً أوسع لتبادل الخبرات والابتكار في الأساليب التعليمية والإدارية، بما يدعم تنمية رأس المال البشري كأحد أهم محركات التميز والتنافسية في قطاع التعليم الأهلي (كحيط وآخرون، 2025).

وفي ضوء ذلك، تتضح أهمية دراسة أثر الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية بوصفها مدخلاً استراتيجياً يساهم في بناء مؤسسات تعليمية أكثر كفاءة واستدامة، قادرة على مواكبة متطلبات التغير والتحول في بيئة التعليم الحديثة. (Brito Gómez, 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية، وبخاصة المدارس الأهلية، تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية والابتكار المستمر، مما يفرض عليها البحث عن آليات حديثة لتحسين أدائها التنظيمي وضمان استدامة مواردها البشرية. وقد أصبحت الشراكات المؤسسية من أهم المداخل الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز من كفاءة الإدارة التعليمية، إذ تساهم في دمج الموارد وتبادل الخبرات وتطوير القدرات البشرية، بما يدعم جودة العملية التعليمية ويرفع مستوى الأداء المؤسسي (جلاب وحسين، 2022).

ورغم ما أثبتته الدراسات الحديثة من فاعلية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير الأداء المؤسسي، فإن تطبيق هذه الشراكات في القطاع التعليمي لا يزال محدوداً وغير متوازن، خاصة في المدارس الأهلية التي تعتمد غالباً على مواردها الذاتية دون استثمار كافٍ في بناء علاقات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى. هذا القصور يؤدي إلى ضعف في الاستفادة من الخبرات المشتركة والتقنيات التعليمية الحديثة، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم وكفاءة إدارة الموارد البشرية (عمارة وطه، 2023).

من جهة أخرى، يشير الباحثون إلى أن الشراكات المؤسسية لا تُعد مجرد علاقات تعاونية مؤقتة، بل منظومة متكاملة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً ومتابعة مستمرة لضمان توافق الأهداف بين الأطراف المختلفة. إذ إن نجاح هذه الشراكات يعتمد على الحوكمة، وتوزيع الأدوار، ووضوح المسؤوليات، وهي عناصر تعاني بعض المؤسسات التعليمية من غيابها أو ضعفها المؤسسي (كحيط وآخرون، 2025).

كما أكدت دراسات أخرى أن تنمية رأس المال البشري تمثل نتيجة مباشرة لتفعيل الشراكات المؤسسية الفعالة، حيث تتيح هذه الشراكات فرصاً لتأهيل الكوادر التعليمية والإدارية وتبادل المعرفة والخبرات في بيئة تعليمية متطورة. إلا أن غياب برامج تطوير مهني ممنهجة، وعدم وجود روابط مؤسسية

قوية بين المدارس والجهات الأكاديمية أو المجتمعية، يحدّ من فرص بناء رأس مال بشري مستدام ومنافس (حجاب، 2021).

وفي ضوء ما سبق، تتضح فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في ضعف التكامل بين الشراكات المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية، مما يثير التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالشراكات المؤسسية في القطاع التعليمي، من خلال تناولها كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية.
- تقدم إطاراً علمياً متكاملًا يربط بين مفهومي الشراكة المؤسسية والأداء التنظيمي ضمن سياق تعليمي، مما يعزز فهم التفاعل بين الجوانب الإدارية والتنموية في المؤسسات التعليمية الخاصة.
- تبرز دور الشراكات المؤسسية كأداة لتعزيز التعلم التنظيمي وتطوير القدرات البشرية، وهو ما يسهم في بناء نموذج نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالتعليم الأهلي والتنمية المستدامة.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للتوسع في تحليل العلاقة بين إدارة الشراكات وفاعلية رأس المال البشري، من خلال مناهج كمية ونوعية أكثر عمقاً في البيانات التعليمية المتنوعة.
- تمثل الدراسة إضافة علمية حديثة في ظل ندرة البحوث العربية التي تناولت الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية بوصفها عاملاً مؤثراً في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية

- توفر الدراسة مؤشرات عملية لصناع القرار في المدارس الأهلية حول كيفية تفعيل الشراكات المؤسسية بما يسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي.
- تساعد النتائج المتوقعة في تصميم استراتيجيات فعالة لتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب، وتبادل الخبرات، وربط المناهج التعليمية باحتياجات سوق العمل.
- تقدم إطاراً عملياً يمكن للإدارات التعليمية استخدامه لتقييم أثر الشراكات المؤسسية على الأداء المؤسسي ومخرجات التعليم.
- تسهم في تعزيز ثقافة التعاون المؤسسي بين المدارس والقطاعين العام والخاص، بما يرفع من كفاءة استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تدعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تحسين جودة التعليم، وتفعيل الشراكات المستدامة، وتحقيق التنافسية في قطاع التعليم الأهلي كأحد ركائز التنمية الوطنية.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسى: التعرف على أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر التعاون المؤسسي في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي داخل المدارس الأهلية.
- تحليل دور الشراكات الأكاديمية والمجتمعية في تطوير وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية.
- قياس مدى إسهام الشراكات المؤسسية في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين بالمدارس الأهلية.
- توضيح العلاقة بين تفعيل الشراكات المؤسسية واستدامة الأداء التنظيمي والتطوير المهني للعاملين في المدارس الأهلية .

- تقديم مقترحات عملية لتعزيز فاعلية الشراكات المؤسسية بما يحقق التميز المؤسسي في المدارس الأهلية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التعاون المؤسسي على فعالية الأداء التنظيمي في المدارس الأهلية؟
- كيف تسهم الشراكات الأكاديمية والمجتمعية في تنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية؟
- ما العلاقة بين الشراكات المؤسسية وتحسين بيئة العمل وكفاءة العاملين في المدارس الأهلية؟
- إلى أي مدى تؤثر الشراكات المؤسسية على استدامة الأداء التنظيمي والتطوير المهني للعاملين في المدارس الأهلية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون المؤسسي على تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الأهلية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات الأكاديمية والمجتمعية على تنمية رأس المال البشري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات المؤسسية على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل الشراكات المؤسسية على استدامة الأداء التنظيمي والتطوير المهني للعاملين.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (الزهراني، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية، إدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين في مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية، وذلك في ضوء نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة – النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (42) موظفًا من العاملين بالمؤسسة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن المؤسسة تتبنى بدرجة كبيرة جدًا التوجه الاستراتيجي وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، كما حققت مستويات عالية في إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات، بينما جاءت مستويات تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بدرجة متوسطة. كما حصلت المؤسسة على تقييمات مرتفعة في الأداء الإداري وإدارة الموارد البشرية وإدارة التقنيات والمعرفة والإدارة المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطوير القدرات البشرية وتبني استراتيجيات فعالة في التدريب والتحفيز، إلى جانب الاستمرار في تطبيق متطلبات نموذج التميز المؤسسي وتحديث آليات الحوكمة والمسؤولية المجتمعية بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في مؤسسات الطوافة.

❶ دراسة (محمود، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعاون الخليجي اللاتيني بأبعاده (التعاون الاقتصادي، التعاون الاستثماري، التعاون البيئي في إطار التحول الأخضر) على تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة في منطقة أمريكا اللاتينية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان أوجه التعاون والفوائد المشتركة بين الجانبين، مستندة إلى تحليل الأطر القانونية والمؤسسية والمبادرات الاقتصادية القائمة.

أظهرت النتائج أن تعزيز الشراكات بين دول مجلس التعاون الخليجي ودول أمريكا اللاتينية يسهم في تنوع الاقتصادات الوطنية للطرفين، وزيادة التكامل الاقتصادي، وتعزيز الدعم المتبادل في المحافل الدولية، كما بينت النتائج أن تطوير الأطر التشريعية والبنى المؤسسية وتوسيع مجالات التعاون الاستثماري يعدّ من أهم العوامل الداعمة لتحقيق التكامل الاقتصادي والتحول الأخضر المستدام.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنوع مجالات التعاون بين الجانبين، وتوسيع نطاق الشراكات في مجالات الطاقة النظيفة، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، إلى جانب تعزيز التواصل المؤسسي وتبادل الخبرات بما يحقق تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة للطرفين.

❷ دراسة (عمار هـ وطه، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات السياسة العامة للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (الترتيبات المؤسسية، الأطر التشريعية، والأدوات المالية لتمويل المشروعات القومية) على فعالية تنفيذ المشروعات الوطنية في جمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لرصد وتحليل الأطر القانونية والمؤسسية والسياسات العامة المنظمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، مع دمج التحليل القانوني والإداري في إطار تكاملي يوضح آليات تطوير وتنفيذ هذه الشراكات.

أظهرت النتائج أن تعزيز الأطر التشريعية وتطوير البنى المؤسسية للشراكات بين القطاعين العام والخاص يمثلان عاملين حاسمين في رفع كفاءة إدارة وتمويل المشروعات القومية، كما بينت النتائج أن تنوع

الأدوات المالية وتحديث التشريعات المرتبطة بتمويل المشاريع ساهم في دعم استدامة الشركات ومواءمتها مع متطلبات التنمية الوطنية.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الإصلاحات المؤسسية لتعزيز الشفافية والحوكمة في سياسات الشراكة، إلى جانب تطوير الأطر القانونية بما يضمن وضوح المسؤوليات وتكامل الأدوار بين القطاعين العام والخاص، مع تبني آليات تمويل مرنة ومبتكرة تساهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات القومية وتحقيق التنمية المستدامة.

● دراسة (جلاب وحسين، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (التكامل المؤسسي، التمويل والاستثمار، نقل التكنولوجيا، والحوكمة الرشيدة) على تنمية وتطوير قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية العراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الدور المتبادل للقطاعين العام والخاص في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع التركيز على تجربة الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء كنموذج لتفعيل الشراكة الدوائية.

أظهرت النتائج أن تفعيل آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يساهم بشكل كبير في تطوير الصناعة الدوائية العراقية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية، ونقل التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الكفاءة الإنتاجية والجودة، كما بينت أن اعتماد الحوكمة الرشيدة والتنظيم التشاركي يساهم في تحقيق التكامل بين الأدوار الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، مما يعزز معدلات التنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الشراكات الدوائية مع الشركات الأجنبية للحصول على التمويل والتكنولوجيا الحديثة، إلى جانب وضع أطر قانونية ومؤسسية واضحة تنظم الشراكات وتضمن الشفافية والمساءلة، مع تشجيع القطاع الخاص المحلي على الاستثمار في البحث والتطوير الدوائي لتحقيق الاكتفاء الذاتي والابتكار في الصناعة الدوائية العراقية.

● دراسة (دوخ وبرباوى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي) على الأداء التنظيمي في شركة سونلغاز للتوزيع بمدينة بشار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي ككل، في حين لم تُظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي والأداء التنظيمي، ولا بين المستوى الجماعي والأداء التنظيمي، بينما ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي والأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي من خلال برامج التدريب والتواصل الفعال، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المؤسسي المستمر بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

❶ دراسة (العصر وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأداء السياقي بأبعاده (السلوكيات التطوعية، التعاون والدعم المتبادل، الالتزام التنظيمي) على الأداء التنظيمي لدى الأطقم الطبية في مستشفيات جامعة عين شمس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحوث الاجتماعية، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (352) من أفراد الأطقم الطبية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للأداء السياقي على الأداء التنظيمي، مما يدل على أن تحسين السلوكيات والسياقات التنظيمية يساهم في الاستخدام الأمثل لموارد المستشفى وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تبين أن العاملين يظهرون مستوى متوسطاً من تقييم الأداء السياقي نتيجة لغياب التركيز الكافي على الأداء التنظيمي كهدف استراتيجي ضمن أولويات المستشفيات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الأداء السياقي عبر تشجيع التعاون، الالتزام، والدعم المتبادل بين أفراد الأطقم الطبية، مع وضع الأداء التنظيمي ضمن الأهداف الجوهرية للمستشفى لضمان تحقيق بيئة عمل مستقرة ومحفزة تدعم الاستدامة التنظيمية والتميز المهني في مستشفيات جامعة عين شمس.

❶ دراسة (الفراحي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (القيادات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت) على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية – فرع صلاح الدين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر المناخ التنظيمي في الحد من الصراع داخل بيئة العمل، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (132) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية ضمن مجتمع مكون من (200) موظف.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة على إدارة الصراع التنظيمي، مما يؤكد أن تحسين القيادة الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية ونظم المكافآت يساهم في تقليل حدة الصراعات وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وإشراك الموظفين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الصراع، مع تبني سياسات تحفيزية تشجع التواصل الفعال وتدعم العدالة التنظيمية بما يعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي داخل الشركة.

❷ دراسة (عبدالصمد والعقون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الوظيفي) على رفع مستوى الأداء العام واستمرارية النمو التنظيمي في المنظمات الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وفعالية المنظمة من خلال تحليل بيئة العمل والعلاقات الداخلية.

أظهرت النتائج أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يسهم في رفع الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق التفوق التنافسي عبر توفير بيئة عمل آمنة، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتمكين العاملين من المشاركة في القرارات التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد سياسات تنظيمية تهدف إلى تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال برامج تحفيزية، وممارسات قيادية تشاركية، وتطوير بيئة عمل داعمة للإبداع والولاء المؤسسي لضمان استدامة الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

● دراسة (الجاسم، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير الموارد البشرية بأبعاده (التأهيل والتدريب، التحفيز، إدارة الكفاءات، والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة) على فعالية وإصلاح هياكل الدولة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية، وتحليل التحديات التي تواجهه في بيئات العمل الحديثة.

أظهرت النتائج أن الاهتمام غير الكافي بتطوير الموارد البشرية أدى إلى ضعف فعالية مؤسسات الدولة، خاصة مع تصاعد الأزمات المالية والاقتصادية والوبائية، في حين أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق التنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لتحديث الموارد البشرية من خلال الانفتاح على مستجدات العصر الرقمي، وتبني ممارسات إدارة حديثة قائمة على الكفاءة والابتكار، بما يضمن تحقيق إصلاح مؤسسي فعال وبناء جهاز إداري قادر على مواكبة التغيرات العالمية.

● دراسة (العتيبي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السياحة بأبعادها (زيادة فرص العمل، تعزيز القيم الاجتماعية، وتطوير مهارات الشباب) على تنمية رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية، وذلك في

ضوء الاستراتيجية الوطنية للسياحة ورؤية المملكة 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر نمو القطاع السياحي في تعزيز القدرات البشرية والمهنية للعاملين في هذا المجال.

أظهرت النتائج أن القطاع السياحي يسهم بفاعلية في دعم التنمية البشرية من خلال توفير فرص عمل جديدة، وتعزيز قيم التفاعل الثقافي، وتنمية مهارات الشباب بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل السياحي. كما تبين أن التفاعل المباشر بين المجتمعات المحلية والسياح يترك آثارًا اجتماعية متعددة قد تكون إيجابية أو سلبية تبعًا لطبيعة الأنشطة السياحية وإدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية العاملة في السياحة، مع تعزيز الوعي بالقيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي، وتبني سياسات تطوير مستدامة توازن بين الأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة بما يسهم في رفع جودة الخدمات السياحية وتنمية رأس المال البشري الوطني.

● دراسة (حسين، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (أسلوب الإشراف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بيئة العمل، نظم الأجور والمكافآت، وضوح خصائص الوظيفة، والعمل الجماعي المحفز) على مستوى أداء العاملين في المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية واستقرار الموارد البشرية وتحسين أدائها المهني.

أظهرت النتائج أن تحسين أبعاد جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الرضا والاستقرار المهني للعاملين، كما تبين أن الربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء يعزز العدالة التنظيمية، وأن توافر بيئة عمل آمنة ومشجعة يحدّ من الشكاوى والتظلمات ويرفع مستوى الولاء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تحقق الأمن الوظيفي والسلامة المهنية، وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين،

إضافة إلى تنمية مهارات العاملين عبر برامج تدريبية مستمرة، وتبني نظام وقت عمل مرن لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل. كما شددت على أهمية استدامة رأس المال البشري من خلال تطوير القدرات والمحافظة على الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة.

❶ دراسة (قذيفة وفريد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعادها (القيادة الاستشارية، القيادة الجماعية، القيادة الديمقراطية) على الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول الرقمي في إدارة المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقة بين تمكين الأفراد داخل بيئة العمل ودورهم في تعزيز ديناميكية وحيوية المنظمة.

أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تعد أحد المحركات الأساسية لتفعيل رأس المال البشري، إذ تسهم في تحفيز العاملين، تعزيز روح التعاون، وتغيير الفكر التنظيمي نحو الابتكار والمشاركة الفعالة. كما أوضحت أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل الأساس الحقيقي للتنمية والنهضة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما يفسر الفوارق التنموية بين الدول التي تراهن على الإنسان وتلك التي تهمله.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات التنظيمية لنهج القيادة التشاركية في بيئة العمل من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، وتحفيز الإبداع، وتوفير بيئة مادية ومعنوية مشجعة، بما يعزز فاعلية رأس المال البشري ويضمن استدامة التنمية المؤسسية في ظل الثورة الرقمية.

❷ دراسة (حجاب، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التعليم الفني بأبعاده المختلفة (التعليم المزدوج، الشراكة مع القطاع الخاص، وتنمية المهارات التطبيقية) في تعزيز رأس المال البشري وتطوير سوق العمل الحرفي، من خلال دراسة مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج المطبق في عدد من المدارس الفنية بمحافظة

الإسكندرية كنموذج تطبيقي. اعتمدت الدراسة على المنهج الأنثروبولوجي الميداني باستخدام المقابلات المتعمقة والملاحظة المباشرة، لتحليل الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية للمشروع.

أظهرت النتائج أن التعليم الفني يمثل ركيزة أساسية لتنمية رأس المال البشري من خلال رفع كفاءة الخريجين، وتعزيز مهاراتهم العملية، وتقليص الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. كما بينت أن نظم الشراكة مع القطاع الخاص والتعليم المزدوج تسهم في تحسين فرص التوظيف ورفع الإنتاجية الصناعية والخدمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم مشروع رأس المال الدائم في المدارس الفنية وتطوير آلياته، وتعزيز التكامل بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لضمان مواءمة المناهج مع متطلبات السوق، إضافة إلى توسيع برامج التدريب المستمر والتعليم التطبيقي لتحقيق تنمية مستدامة في رأس المال البشري ودعم الاقتصاد الوطني.

❶ دراسة (الحاج على وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الجامعي بأبعاده المختلفة (تنمية المهارات المهنية، تطوير القدرات الأكاديمية، دعم الأداء الوظيفي، وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري) في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد، مع التركيز على مدى اهتمام كلية المجتمع بتنمية رأس المال البشري وتفعيله. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحاور الاستبانة.

أظهرت النتائج أن التعليم الجامعي يسهم بفاعلية في تطوير المهارات المهنية والأكاديمية للطالبات، ويزيد من قدرتهن على مناقشة المشكلات وتنفيذ المهام بمهنية عالية، كما يعزز اكتساب الأنماط الحديثة للتعلم وتنمية القدرات على العرض والمناقشة والتفكير النقدي.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج تدريبية مستمرة لمساعدة الطالبات على التغلب على نقاط الضعف الأكاديمي والمهني، وتطبيق نظام إدارة الأداء لمتابعة التطور الأكاديمي بصورة دورية، إضافة إلى

اعتماد التغذية الراجعة لتحسين جودة الأداء الأكاديمي، بما يساهم في تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة الملك خالد.

● دراسة (Brito Gómez, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكات المجتمعية بأبعادها (التعاون بين المؤسسات التعليمية، ومؤسسات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية، والسلطات المحلية) على تحسين جودة التعليم والبنية التحتية والمشاركة المجتمعية في جمهورية الدومينيكان في إطار أجندة التنمية المستدامة 2030. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي بأسلوب دراسة الحالة من خلال مراجعة حالات تمثل تعاوناً نشطاً بين مؤسسات التعليم ومكونات المجتمع المختلفة، مع تحليل البيانات المستمدة من الأدبيات والتقارير المؤسسية باستخدام التحليل الموضوعي عبر برنامج NVivo.

أظهرت النتائج أن الشراكات المجتمعية تُعد محفزاً أساسياً للتغيير التعليمي، إذ أسهمت في تحسين البنية التحتية التعليمية، ورفع التحصيل الأكاديمي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، كما ساعدت على توحيد الجهود لتحقيق أهداف التنمية المشتركة في التعليم والمجتمع المحلي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتوسيع نطاق الشراكات المجتمعية في النظام التعليمي الدومينيكاني، وتبني نهج تعاونية مستدامة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بما يضمن تحقيق تكامل الجهود لتطوير التعليم ودعم أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.

● دراسة (كحيط وآخرون، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأبعادها (تطوير البنية التحتية، تعزيز البرامج الأكاديمية، دعم مبادرات البحث، وتحقيق أهداف الاستدامة) على تعزيز التنمية المستدامة في جامعة المستقبل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، حيث تم توزيع (80) استبياناً على العاملين في الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SmartPLS V.4.

أظهرت النتائج أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص ساهمت في تطوير البنية التحتية للجامعة، وتحسين البرامج الأكاديمية، وتعزيز البحث العلمي المتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، كما كشفت عن وجود تحديات تتعلق بمواءمة مصالح الأطراف المعنية، وضمان الالتزام طويل الأمد، والحفاظ على الشفافية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أطر الحوكمة المؤسسية، وتفعيل قنوات الاتصال الواضح بين الشركاء، وتبني مبدأ خلق القيمة المشتركة لضمان استدامة وفعالية الشراكات المستقبلية في جامعة المستقبل وغيرها من مؤسسات التعليم العالي الساعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التحالفات الأكاديمية وتفعيل آليات التعاون البحثي والتبادل المعرفي بين الجامعات والمؤسسات التعليمية بما يعزز فعالية الشراكات الأكاديمية واستدامتها على المستويات كافة.

🔍 دراسة (Zoleta et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الروابط والتحالفات الأكاديمية بأبعادها (الأثر المؤسسي، أثر البرنامج الأكاديمي، والأثر الفردي) على تعزيز الكفاءة الأكاديمية والتعاون البحثي في جامعة Liceo de Cagayan مع التركيز على برنامج الأحياء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات من الأفراد المرتبطين مباشرة أو بشكل غير مباشر بالروابط والتحالفات الأكاديمية.

أظهرت النتائج أن الروابط والتحالفات الأكاديمية كان لها تأثير قوي وإيجابي على المستويات الثلاثة (المؤسسة، البرنامج، الأفراد)، مما يعكس فاعلية الشراكات في تبادل الخبرات والخدمات وتعزيز التعاون البحثي. كما بينت النتائج أن الشراكات القائمة عززت التآزر بين الأطراف المشاركة وساهمت في تحقيق منافع متبادلة ورفع مستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في بناء وتوسيع الروابط الأكاديمية والتحالفات البحثية بين الجامعات والمؤسسات التعليمية بما يساهم في تحقيق التكامل المعرفي ورفع فعالية الشراكات الأكاديمية على مختلف المستويات.

📌 دراسة (Zhang & Wei, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي ورأس المال البشري بأبعادهما (المهارات المعرفية، القدرات الوظيفية، ونقل المعرفة التنظيمية) على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي العليا في ولاية تاماوليباس بالمكسيك. استخدمت الدراسة المنهج الكمي غير التجريبي التفسيري، واعتمدت على نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من 448 معلماً بعد إجراء التحليلين العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي، وأن التأثيرات الإيجابية للتعلم التنظيمي ورأس المال البشري على الأداء التنظيمي كانت متقاربة عبر مختلف المؤسسات التعليمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز السلطات التعليمية على تطوير مهارات التدريس والتعلم التنظيمي المستمر لتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه المحرك الرئيس لتحسين جودة التعليم والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

8.1 الفجوة البحثية:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن أغلب الأبحاث ركزت على دراسة الشراكات المؤسسية في سياقات اقتصادية أو صناعية أو حكومية، بينما لم تحظ البيئة التعليمية، خصوصاً المدارس الأهلية، بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي، رغم كونها ميداناً غنياً بالتفاعلات التنظيمية والبشرية. فقد تناولت بعض الدراسات أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص على التنمية المستدامة أو الأداء المؤسسي في

الجامعات، دون التطرق بعمق إلى آليات تفعيل هذه الشراكات في التعليم الأهلي أو انعكاسها على رأس المال البشري داخل المؤسسات التعليمية. ومن هنا تنشأ الفجوة المعرفية في توسيع الإطار التطبيقي للشراكات لتشمل المدارس الأهلية كقطاع حيوي يسهم في دعم التنمية التعليمية والاقتصادية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الشراكات المؤسسية كوسيلة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي، إذ بينت دراسات مثل (جلاب وحسين، 2022) و(كحيط وآخرون، 2025) أن الشراكات تساهم في تطوير البنية المؤسسية وتعزيز الكفاءة الإدارية. إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على قطاعات حكومية أو جامعية، بينما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على المدارس الأهلية كمجال تطبيقي خاص يتمتع بخصوصية إدارية ومالية مختلفة، ما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بسياق التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية.

من جهة أخرى، ركزت بعض الأبحاث السابقة مثل دراسة (حجاب، 2021) و(الحاج علي وآخرون، 2021) على العلاقة بين التعليم وتنمية رأس المال البشري من منظور أكاديمي أو تدريبي، دون ربطها المباشر بآليات الشراكة المؤسسية كوسيط لتحسين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذا الفراغ من خلال تحليل الأثر التكاملي للشراكات المؤسسية على كل من الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري معاً، بوصفهما مخرجين مترابطين يعكسان فاعلية الإدارة التعليمية الحديثة.

كذلك تختلف الدراسة الحالية في اعتمادها على منهج ميداني تطبيقي داخل المدارس الأهلية، في حين أن أغلب الدراسات السابقة كانت وصفية تحليلية تعتمد على الوثائق أو الدراسات النظرية. هذا النهج الميداني يمنح نتائج البحث الحالي طابعاً عملياً يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات التعليمية وتحسين آليات الإدارة داخل المدارس الأهلية.

وأخيراً، تميزت الدراسة الحالية بدمجها بين بعدين جوهريين هما: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري كنتاجين استراتيجيين للشراكات المؤسسية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج شامل يوضح كيف يمكن للشراكات المؤسسية أن

تكون أداة مستدامة لتحقيق التميز التنظيمي وبناء رأس مال بشري قادر على مواكبة التحولات المستقبلية في قطاع التعليم الأهلي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد الشراكات المؤسسية من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين المؤسسات في ضوء العولمة والتنافس المتزايد على الموارد والكفاءات. فقد أصبحت المؤسسات – التعليمية منها على وجه الخصوص – تدرك أن بناء الشراكات يمثل خياراً استراتيجياً لتحقيق التطوير المستدام ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تبادل الخبرات، وتكامل القدرات، والاستفادة من الموارد المتاحة بين الأطراف المتشاركة. وتؤكد العديد من الدراسات أن الشراكات المؤسسية تمثل أداة استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية (الزهراني، 2021).

تُعرف الشراكات المؤسسية بأنها علاقة تعاونية منظمة بين مؤسستين أو أكثر تهدف إلى تحقيق المنفعة المتبادلة من خلال تبادل المعرفة، وتكامل الموارد البشرية والمادية، والعمل المشترك على مشروعات تطويرية محددة. ويشير (Al-Omari, 2020) إلى أن الشراكة المؤسسية تسهم في تحسين مخرجات المؤسسات عبر تطوير بيئة العمل، وزيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع مستوى الكفاءات البشرية داخلها، خصوصاً حين تركز على مبادئ الحوكمة والمساءلة والشفافية.

وتستند فكرة الشراكات المؤسسية إلى النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية النظم المفتوحة التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متفاعلاً مع البيئة الخارجية يتبادل معها المدخلات والمخرجات لتحقيق التوازن والتطور المستمر. كما ترتبط بنظرية رأس المال الاجتماعي التي تركز على أهمية العلاقات الشبكية والثقة والتعاون في تحقيق النجاح المؤسسي. فكلما كانت الشراكات قائمة على الثقة المتبادلة والتكامل في الأدوار، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء التنظيمي ومخرجات المؤسسة (Adams & Hean, 2022).

في البيئة التعليمية، لا سيما في المدارس الأهلية، تبرز أهمية الشراكات المؤسسية في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يمكن لهذه المدارس الاستفادة من خبرات الجامعات

والقطاع الخاص والجهات الحكومية في تطوير برامج التدريب، وتبني التقنيات التعليمية الحديثة، ورفع كفاءة المعلمين والإداريين. وبيّنت دراسة (Al-Mutairi, 2023) أن بناء شراكات فاعلة في المؤسسات التعليمية يساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال إشراك الأطراف المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

أولاً: الشراكات المؤسسية وأبعادها

تشمل أبعاد الشراكات المؤسسية عدة مكونات رئيسية، من أبرزها: الشراكات التعليمية والمعرفية التي تركز على تبادل المعرفة والخبرات الأكاديمية؛ والشراكات المجتمعية التي تهدف إلى تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي؛ والشراكات التقنية والابتكارية التي تسعى إلى إدخال التقنيات الحديثة في العمل المؤسسي؛ وأخيراً الشراكات التنموية التي تهدف إلى تحسين القدرات البشرية والتنظيمية على المدى الطويل. وتؤكد دراسة (السلي، 2020) أن الشراكات المؤسسية في المؤسسات التعليمية تُمكن من بناء بيئة إدارية تشاركية، تساهم في تطوير الأداء عبر تحديد الأهداف المشتركة وتقاسم المسؤوليات.

كما أشارت دراسة (Huang & Wang, 2021) إلى أن فعالية الشراكات تعتمد على وجود رؤية استراتيجية مشتركة، والتزام إداري متبادل، وآليات متابعة وتقييم واضحة تضمن استدامة التعاون وتحقيق الأهداف المرجوة. فالشراكة المؤسسية ليست مجرد تعاون مؤقت، بل عملية مستمرة تتطلب الثقة المتبادلة والحوكمة الفعالة لضمان النجاح التنظيمي.

ثانياً: الأداء التنظيمي ودوره في تعزيز التنافسية

يُعد الأداء التنظيمي أحد أهم المؤشرات التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس هذا الأداء من خلال مدى تحقيق الأهداف، جودة المخرجات، رضا المستفيدين، وكفاءة استغلال الموارد. وأكدت دراسة (Alharbi, 2022) أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين عملياتها الإدارية، وتطوير رأس مالها البشري.

في سياق المدارس الأهلية، يُمثل الأداء التنظيمي المعيار الأساسي للحكم على جودة العمليات التعليمية والإدارية. إذ تعتمد المدارس الناجحة على آليات تقييم داخلية وخارجية مستمرة، وتتبنى ممارسات إدارة حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المهني المستمر، والقيادة التحويلية. وأثبتت دراسة (الحري، 2021) أن المدارس التي تطبق مبدأ الشراكة المؤسسية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وكفاءة أكبر في إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والسمعة المؤسسية.

ثالثاً: تنمية رأس المال البشري كهدف استراتيجي للشراكات

يُعد رأس المال البشري العنصر الأهم في نجاح المؤسسات، إذ يمثل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتوضح دراسة (Becker & Huselid, 2020) أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية رأس المال البشري عبر التدريب والتعليم والشراكات التطويرية تحقق مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية.

في المدارس الأهلية، تُعتبر الشراكات المؤسسية أداة فعالة لتطوير رأس المال البشري من خلال فتح قنوات التعاون مع الجامعات والمؤسسات التدريبية، مما يتيح تبادل الخبرات وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة الكادر التعليمي والإداري. وأشارت دراسة (Al-Qahtani, 2022) إلى أن الشراكات المؤسسية تتيح فرصاً أكبر لتطوير مهارات العاملين وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على التعلم المستمر والتميز المهني.

رابعاً: العلاقة بين الشراكات المؤسسية والأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

تؤكد العديد من الدراسات أن العلاقة بين الشراكات المؤسسية والأداء التنظيمي علاقة طردية، حيث تسهم الشراكات في تحسين بيئة العمل الداخلية، وتوفير موارد جديدة، وتطوير القدرات البشرية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وبيّنت دراسة (العززي، 2021) أن المؤسسات التي تتبنى شراكات استراتيجية طويلة المدى تحقق أداءً مؤسسياً أفضل مقارنة بتلك التي تعمل في عزلة تنظيمية.

أما بالنسبة لتنمية رأس المال البشري، فقد أظهرت دراسة (Rahman et al., 2022) أن الشراكات المؤسسية تُعد أحد المحركات الرئيسية لبناء رأس مال بشري متميز، لأنها توفر بيئة تعلم تعاونية وتبادل خبرات مستمر، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

خامساً: الشراكات المؤسسية في البيئة التعليمية السعودية

في المملكة العربية السعودية، حظيت الشراكات المؤسسية باهتمام كبير في رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية التكامل بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم. وقد أوضحت دراسة (الحميد، 2022) أن تطبيق نموذج الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية يسهم في رفع كفاءة الإدارة التعليمية، وتطوير المناهج، وتحسين جودة الأداء الأكاديمي، عبر تعزيز التعاون مع الجامعات، ومراكز التدريب، والقطاع الخاص.

كما أن هذه الشراكات تسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات السوق ومخرجات التعليم، وتدعم الابتكار والإبداع في البيئة التعليمية. فالشراكة المؤسسية لا تقتصر على الجوانب التمويلية، بل تمتد لتشمل بناء القدرات، وتطوير الأداء، وتحسين الكفاءة المؤسسية في مختلف المستويات التنظيمية (AI- (Shehri, 2023).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة — وهي الشراكات المؤسسية وأثرها على الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري — كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها لاستخلاص النتائج والتفسيرات العلمية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية لقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الأهلية بمدينة الرياض بمختلف مراحلها التعليمية (ابتدائية، متوسطة، ثانوية)، والتي تعتمد في إدارتها على نماذج حديثة من التعاون المؤسسي والشراكات التربوية مع جهات تعليمية أو إدارية أخرى.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع فئات العاملين في المدارس الأهلية (مديرين، مشرفين، معلمين، وإداريين). وبلغ حجم العينة 176 مشاركاً، وهو حجم كافٍ لتحقيق درجة مناسبة من الثبات والصدق الإحصائي، استناداً إلى معايير الدراسات الاجتماعية والإدارية.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كونها الأنسب لقياس الاتجاهات والآراء بطريقة كمية. وصُممت الاستبانة في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال الشراكات المؤسسية والأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.

اشتملت الأداة على محورين رئيسيين:

- المتغير المستقل: الشراكات المؤسسية، وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية (الشراكات التعليمية، الشراكات المجتمعية، الشراكات التقنية والابتكارية، الشراكات التنموية).
- المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، ويقاس من خلال بعدين رئيسيين هما (الأداء التنظيمي، وتنمية رأس المال البشري).

تم بناء فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق الخطوات التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واتجاهاتها.
- اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين أبعاد الشراكات المؤسسية والأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.
- استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها على كل من الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.
- اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

خامساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الأهلية في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.
- الحدود البشرية: اقتصرَت على العاملين في المدارس الأهلية (مديرين، مشرفين، معلمين، إداريين).
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر الشراكات المؤسسية على الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري فقط، دون التوسع في الجوانب التمويلية أو القانونية للشراكات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الشراكات المؤسسية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة العمل المعاصرة تحولات هيكلية عميقة فرضت على المؤسسات بمختلف أنماطها وقطاعاتها إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية والبحث عن آليات تعاونية جديدة تُمكنها من الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني. وقد أفرز هذا السياق التحوّلي اهتمامًا أكاديميًا ومهنيًا متصاعدًا بمفهوم الشراكات المؤسسية بوصفه أحد المداخل الاستراتيجية التي تتيح للمنظمات تجاوز حدود قدراتها الذاتية والانفتاح على موارد وخبرات ومعارف تتوافر لدى أطراف أخرى. ولا يقتصر هذا الاهتمام على المنظمات الربحية الكبرى أو القطاعات الصناعية والتجارية، بل يمتد بصورة واضحة إلى القطاع التعليمي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات حساسية تجاه التحولات المجتمعية، لا سيما المدارس الأهلية التي تعمل ضمن بيئة تنافسية تستلزم منها بناء علاقات تشاركية فعّالة مع جهات متعددة لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية.

وتنبع أهمية تناول الشراكات المؤسسية في سياق المدارس الأهلية من كونها تمثل قطاعًا تعليميًا يجمع بين خصائص القطاع الخاص من حيث الحاجة إلى الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية، وخصائص القطاع التعليمي من حيث الالتزام بمعايير الجودة الأكاديمية والمسؤولية المجتمعية. وهذا الطابع المزدوج يجعل من الشراكات المؤسسية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري، إذ تحتاج هذه المدارس إلى بناء علاقات مع المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية والحكومية والقطاع الخاص لتعزيز قدرتها على المنافسة وتطوير مواردها البشرية وتحسين مخرجاتها التعليمية.

ينطلق هذا المبحث من الحاجة إلى تأصيل مفهوم الشراكات المؤسسية نظريًا، وتفكيك مكوناته وأبعاده، واستعراض المداخل الفكرية التي عالجت، وصولاً إلى تحديد الإطار المفاهيمي الذي تتبناه

الدراسة الحالية. ويسعى المبحث إلى تقديم رؤية تحليلية متكاملة تستند إلى الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، وتتناول بالتفصيل مفهوم الشراكات المؤسسية وأهميتها وأهدافها وأبعادها والاستراتيجيات المرتبطة بتفعيلها، مع التركيز على ملاءمة هذه المعالجة النظرية لسياق المدارس الأهلية تحديداً.

2.1.2 مفهوم الشراكات المؤسسية

يُعدّ مفهوم الشراكات المؤسسية من المفاهيم التي شهدت تطوراً دلالياً وفكرياً متدرجاً في حقل الإدارة والعلوم الاجتماعية، إذ لم يظهر بوصفه مصطلحاً متبلوراً دفعة واحدة، وإنما تشكّل عبر مراحل متعاقبة ارتبطت بتحوّلات جذرية في الفكر الإداري والتنظيمي. وتبعاً لتعدد المدارس الفكرية والحقول المعرفية التي عالجت هذا المفهوم، تنوعت التعريفات المقدمة له بصورة تعكس ثراء المعالجة النظرية من جهة، والتباين في الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى طبيعة العلاقات التشاركية بين المؤسسات من جهة أخرى.

فقد عرّفت الطويلة والحواجرة (2024) الشراكات المؤسسية بأنها ترتيبات استراتيجية طويلة الأمد تتجاوز أنماط التعاون التقليديّة إلى بناء علاقات هيكلية قائمة على رؤية مشتركة وأهداف متكاملة بين أطراف مؤسسية متعددة، تُسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تجميع الموارد وتبادل الخبرات وتوزيع المسؤوليات. ويلاحظ في هذا التعريف تركيزه على البعد الاستراتيجي للشراكة وربطها بمفهوم الاستدامة، مما ينقل الشراكة من كونها أداة تكتيكية مؤقتة إلى مقاربة مؤسسية متكاملة.

ومن زاوية مختلفة، يُعرّف جلاب وحسين (2022) الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها نموذج مؤسسي يقوم على تجميع الموارد والقدرات المتباينة التي يمتلكها كل طرف بهدف تحقيق أهداف مشتركة لا يستطيع أي منهما إنجازها بمعزل عن الآخر. ويُبرز هذا التعريف البعد التكاملي للشراكة، حيث لا يُنظر إليها باعتبارها مجرد تقاسم للموارد المتاحة، بل باعتبارها عملية خلق قيمة مضافة ناتجة عن التفاعل والتكامل بين قدرات مؤسسية متميزة في طبيعتها ومصادرها.

كذلك يُقدّم كحيط وآخرون (2025) تعريفًا يربط الشراكات المؤسسية بأهداف التنمية المستدامة، إذ يرون أنها آليات مؤسسية منظمة تهدف إلى سد الفجوات في الموارد والكفاءات من خلال تكامل الأدوار بين الأطراف المنخرطة فيها ضمن إطار محكوم بقواعد واضحة ومسؤوليات محددة. ويُضيف هذا التعريف بعدًا تنمويًا مهمًا يتمثل في ربط الشراكة بالغايات الكبرى للتنمية، فضلًا عن تأكيده على ضرورة وجود إطار حوكمي واضح ينظم العلاقة بين الأطراف المتشاركة.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، يُعرّف (Saad et al. (2021 الشراكات المؤسسية من منظور مؤسسي بأنها ترتيبات تعاقدية طويلة الأمد تُبنى على أساس توزيع المخاطر والمسؤوليات بين الأطراف المشاركة، وتشكل في ظل بيئة مؤسسية تتضمن الأطر التنظيمية والقانونية والثقافية التي تحكم العلاقة التشاركية وتحدد مساراتها. ويتميز هذا التعريف بإدماجه للبعد المؤسسي الشامل الذي يتجاوز الجوانب التعاقدية الشكلية ليشمل السياق الثقافي والمعياري المحيط بالشراكة.

أما محمد ونابل (2023) فقد تناولا مفهوم الشراكات من زاوية القيادة المؤسسية، حيث عرّفها بأنها منظومة علاقات مؤسسية يتم بناؤها وتفعيلها من خلال قيادة واعية قادرة على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة وبناء جسور التواصل الفعال مع الأطراف الخارجية. ويكشف هذا التعريف عن أن الشراكة ليست مجرد اتفاق ثنائي بين طرفين، بل هي عملية مؤسسية معقدة تتطلب قيادة رشيدة وبنية تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية منفتحة على التعاون.

وفي إطار الشراكات الأكاديمية تحديدًا، يرى (Eichbaum et al. (2021 أن الشراكات المؤسسية في الحقل التعليمي تمثل تعاونًا منهجيًا بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية والمهنية يقوم على مبادئ المساواة والاحترام المتبادل وتبادل المعرفة، ويهدف إلى إعادة تشكيل العلاقات المؤسسية بما يضمن تحقيق منافع مشتركة ومستدامة لجميع الأطراف. ويتميز هذا التعريف بتأكيده على البعد القيمي والأخلاقي للشراكة، وهو بعد بالغ الأهمية في السياق التعليمي حيث لا يمكن اختزال العلاقات التشاركية في بعدها المادي أو الاقتصادي فحسب.

كما يُعرّف Kamil et al. (2024) شراكات المعرفة بوصفها شكلاً متقدماً من الشراكات المؤسسية يقوم على التبادل المنهجي للمعرفة والخبرات بين المؤسسات بهدف تعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية، مؤكدين أن هذا النمط من الشراكات يُسهم في بناء قدرات مؤسسية متجددة تتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة. ويُضيف هذا التعريف بعداً معرفياً مهماً يربط الشراكة بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.

ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن مفهوم الشراكات المؤسسية يتسم بالتعددية والثراء، إذ تتنوع التعريفات بتنوع المنظور الذي ينطلق منه كل باحث. غير أن ثمة عناصر مشتركة تقاطع فيها هذه التعريفات تتمثل في: وجود طرفين مؤسسيين أو أكثر، ووجود أهداف مشتركة أو متكاملة، وتجميع الموارد والقدرات، ووجود إطار تنظيمي ينظم العلاقة، والسعي إلى تحقيق قيمة مضافة تتجاوز ما يمكن لكل طرف تحقيقه منفرداً.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن الشراكات المؤسسية في سياق المدارس الأهلية يمكن تعريفها بأنها: "منظومة من العلاقات المؤسسية المنظمة والمستدامة التي تقيمها المدرسة الأهلية مع أطراف مؤسسية متعددة — أكاديمية ومجتمعية وحكومية ومهنية — وفق إطار تنظيمي واضح يقوم على تكامل الموارد وتبادل الخبرات وتوزيع المسؤوليات، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري وتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة تعليمية تنافسية". ويستند هذا التعريف إلى تكامل الأبعاد التي أبرزتها التعريفات السابقة، مع مراعاة خصوصية السياق التعليمي الأهلي الذي يُشكّل ميدان الدراسة الحالية.

3.1.2 أهمية الشراكات المؤسسية

تتجاوز أهمية الشراكات المؤسسية في الفكر الإداري المعاصر كونها مجرد أداة لتبادل المنافع بين المؤسسات، إذ باتت تُمثّل ركيزة استراتيجية جوهرية لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في ظل بيئة تتسم بتسارع التحولات وتعقد التحديات. وتكتسب هذه الأهمية أبعاداً إضافية في القطاع التعليمي الأهلي حيث تتشابك الأبعاد التربوية والإدارية والمجتمعية والاقتصادية بصورة تجعل من الانفتاح

على الشركاء المؤسسيين ضرورة وجودية وليس مجرد خيار تطويري. وقد أسهم عدد من الباحثين في تحديد جوانب هذه الأهمية من زوايا متعددة تُثري الفهم النظري لدور الشراكات المؤسسية.

وفي هذا السياق، يشير يوسف وحسن (2021) إلى أن أهمية الشراكات المؤسسية تتجلى في عدة أبعاد محورية، أبرزها:

- (1) تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية من خلال تنوع مصادر الدعم والموارد وتقليل الاعتماد على مصدر واحد، مما يُكسب المؤسسة مرونة أكبر في مواجهة الأزمات والتحديات.
- (2) توسيع قاعدة الخبرات والمعارف المتاحة للمؤسسة عبر الانفتاح على تجارب وممارسات مؤسسات أخرى تعمل في سياقات متباينة، الأمر الذي يُثري عملية صنع القرار ويُعزز القدرة على الابتكار.
- (3) بناء شبكة علاقات مؤسسية تُسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي في بيئتها المحيطة.

ويرى عمارة وطله (2023) أن أهمية الشراكات المؤسسية تبرز بشكل خاص في قدرتها على:

- (1) استحداث أنماط مبتكرة من التمويل والتشغيل لا تتوافر في إطار العمل المؤسسي المنفرد، حيث تُتيح الشراكة تجميع الموارد المالية والبشرية والتقنية بصورة تُمكن من تنفيذ مشروعات ومبادرات تفوق القدرة الذاتية لكل طرف.
- (2) تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية المجتمعية، إذ تُتيح الشراكة الجمع بين أهداف الربحية والجدوى الاقتصادية من جهة، وأهداف الخدمة العامة والمنفعة المجتمعية من جهة أخرى.
- (3) تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية من خلال وجود أطراف متعددة تتابع سير العمل وتُقيّم المخرجات وفق معايير متفق عليها.

كما يؤكد Smyth et al. (2021) على أن أهمية الشراكات المؤسسية بين القطاعين العام والخاص

تكمن في:

- تسريع وتيرة الابتكار والتطوير من خلال الجمع بين المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية والقدرة التمويلية، مما يُنتج حلولاً مبتكرة للتحديات المعقدة التي لا يمكن لطرف واحد التعامل معها بفاعلية.
- تحسين كفاءة تخصيص الموارد على المستوى المؤسسي والقطاعي من خلال توجيه الاستثمارات نحو المجالات ذات الأولوية وتقليل الهدر والازدواجية في الجهود.
- بناء قدرات مؤسسية مستدامة تتجاوز المكاسب قصيرة المدى إلى تحقيق تحولات هيكلية طويلة الأمد في أداء المؤسسات المشاركة.

ويُضيف Wambui et al. (2025) بعداً آخر لأهمية الشراكات المؤسسية يتمثل في:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الوصول إلى أسواق وشرائح جديدة لا يمكن الوصول إليها بصورة منفردة.
- تمكين المؤسسات من الاستفادة من وفورات الحجم والنطاق التي تتحقق من خلال التعاون المؤسسي المنظم.
- خلق بيئة تعلم مشترك تُسهّم في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين في جميع الأطراف المتشاركة وتُعزز من رأس مالها البشري.

كذلك يرى Brito Gómez (2024) أن أهمية الشراكات المؤسسية في السياق التعليمي تحديداً

تتجلى في:

- تحويل المؤسسة التعليمية من كيان منعزل إلى منظومة مفتوحة تتفاعل مع محيطها المجتمعي بصورة إيجابية ومنتجة.
- إثراء العملية التعليمية بـموارد وخبرات وفرص لا تتوافر داخل أسوار المؤسسة التعليمية، مما يُعزز جودة المخرجات التعليمية.
- تمكين المؤسسة التعليمية من الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي بصورة أكثر فاعلية وملاءمة.

ومما يُعزز أهمية الشراكات المؤسسية في سياق المدارس الأهلية ما أشار إليه الزهراني (2021) من أن ممارسات القيادة الإدارية الفعّالة في إدارة الموارد البشرية والشراكات تُسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن الشراكات لا تعمل بمعزل عن المنظومة الإدارية الشاملة للمؤسسة، بل تتكامل معها لتحقيق نتائج أفضل. وهذا يعني أن أهمية الشراكات لا تقتصر على مكاسبها المباشرة، بل تمتد إلى تأثيرها الإيجابي على جودة العمليات الإدارية والممارسات القيادية داخل المؤسسة ذاتها.

4.1.2 أهداف الشراكات المؤسسية

تتعدد الأهداف التي تسعى الشراكات المؤسسية إلى تحقيقها بتعدد طبيعة الأطراف المنخرطة فيها والسياقات التي تعمل ضمنها. وقد حرص الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم على تحديد هذه الأهداف وتصنيفها وفق مستويات متعددة تعكس تنوع الغايات المرجوة من بناء العلاقات التشاركية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأهداف كما حددها الباحثون في الأدبيات ذات الصلة:

يرى كحيط وآخرون (2025) أن الشراكات المؤسسية تستهدف تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، يمكن إيجازها في:

- (1) تحقيق التنمية المستدامة من خلال تكامل الأدوار والموارد بين القطاعات المختلفة بما يضمن استمرارية المنافع وتوسيع نطاقها
- (2) سد الفجوات في القدرات المؤسسية عبر الاستفادة من نقاط القوة التي يمتلكها كل طرف لتعويض أوجه القصور لدى الأطراف الأخرى.
- (3) بناء نماذج عمل مبتكرة تجمع بين كفاءة القطاع الخاص ورسالة القطاع العام وموارد المجتمع المدني.

ومن جهته، يحدد Etalem (2024) أهداف الشراكات الاستراتيجية في إطارها التنظيمي بما يشمل:

- (1) تعزيز الأداء التنظيمي الشامل من خلال الاستفادة من الموارد والكفاءات التكميلية التي يوفرها الشركاء المؤسسيون.

(2) تطوير القدرة على الابتكار والتجديد المؤسسي عبر تبادل المعرفة والممارسات المتميزة بين الأطراف المتشاركة .

(3) تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتأسس على شبكة علاقات مؤسسية يصعب على المنافسين محاكاتها.

كما يحدد Zoleta et al. (2021) أهداف الروابط والاتحادات المؤسسية في السياق التعليمي بما يتضمن

(1) تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ومعايير الجودة .

(2) توسيع نطاق الخدمات التعليمية المقدمة عبر التشارك في البرامج والأنشطة والموارد التعليمية .

(3) تطوير الكفاءات المهنية للعاملين في المؤسسات التعليمية من خلال برامج التدريب والتطوير المشتركة.

ويضيف محمد ونيل (2023) أبعادًا أخرى لأهداف الشراكات في البيئة الأكاديمية تتمثل في

(1) تفعيل دور القيادة الأكاديمية في بناء جسور التواصل المؤسسي مع الجهات الخارجية لخدمة الأهداف المؤسسية الاستراتيجية .

(2) تبادل الخبرات والممارسات الإدارية والأكاديمية المتميزة بين المؤسسات الشريكة بما يسهم في الارتقاء بجودة العمل المؤسسي

(3) تعزيز مكانة المؤسسة التعليمية في بيئتها التنافسية من خلال بناء سمعة مؤسسية قوية ترتكز على شبكة شراكات فاعلة.

ويُحدد Kamil et al. (2024) أهداف شراكات المعرفة تحديدًا بما يشمل :

(1) تعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال التبادل المنهجي للمعرفة الصريحة والضمنية بين المؤسسات الشريكة

- (2) بناء قدرات تنظيمية متجددة تُمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة
- (3) تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مشتركة تُصبح جزءاً من الذاكرة التنظيمية للأطراف المتشاركة.

أما الطوالة والحواجة (2024) فقد أكدا على أن من أبرز أهداف الشراكات المؤسسية:

- (1) تعزيز الاستدامة المؤسسية بأبعادها المالية والبشرية والتنظيمية من خلال بناء علاقات مؤسسية مستقرة وطويلة الأمد
- (2) تطوير آليات الحوكمة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وجود أطراف متعددة تشارك في عملية الرقابة والتقييم
- (3) تحقيق التوازن بين الأهداف الداخلية للمؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة الخارجيين.

ويتضح من استعراض أهداف الشراكات المؤسسية كما حددها الباحثون أنها تتراوح بين أهداف تشغيلية مباشرة تتعلق بتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وأهداف استراتيجية بعيدة المدى تتصل بالاستدامة والتميز والابتكار. كما تتنوع بين أهداف ذات طابع مؤسسي داخلي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية، وأهداف ذات طابع خارجي تتعلق بتعزيز المكانة التنافسية وبناء العلاقات المجتمعية. وهذا التنوع في الأهداف يعكس الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد للشراكات المؤسسية، ويؤكد أنها ليست غاية في ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق مجموعة متكاملة من الغايات المؤسسية والمجتمعية.

5.1.2 أبعاد الشراكات المؤسسية

يُعدّ تحديد أبعاد الشراكات المؤسسية من المسائل المحورية في البناء النظري لأي دراسة تتناول هذا المفهوم، إذ يُسهم في تفكيك المفهوم إلى مكوناته الأساسية القابلة للقياس والتحليل. وقد تم تحديد أبعاد الشراكات المؤسسية في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لعدد من الدراسات ذات الصلة، أبرزها دراسة الطوالة والحواجة (2024) التي تناولت الشراكات الاستراتيجية في سياق المؤسسات العامة، ودراسة محمد ونائل (2023) التي عالجت دور القيادة في تحقيق الشراكات في البيئة الأكاديمية،

ودراسة (Eichbaum et al. (2021 التي ركزت على الشراكات المؤسسية في الحقل التعليمي، ودراسة Kamil et al. (2024 التي تناولت شراكات المعرفة وأبعادها، فضلاً عن دراسة (Wambui et al. (2025 التي حللت تأثير الشراكات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. وبناءً على التحليل التكاملي لهذه الدراسات، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسة للشراكات المؤسسية في سياق المدارس الأهلية، وهي: التعاون المؤسسي، والشراكات الأكاديمية والمجتمعية، وتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين، واستدامة الشراكات والتطوير المهني. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: التعاون المؤسسي

يُمثل التعاون المؤسسي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها منظومة الشراكات المؤسسية برمتها، إذ يُشكّل الإطار العام الذي تنتظم ضمنه العلاقات التشاركية بين المؤسسات ويُحدد طبيعتها ومسارها. ويتجاوز مفهوم التعاون المؤسسي الفهم المبسط الذي يختزله في مجرد التنسيق بين طرفين لتحقيق منفعة مشتركة، ليشمل منظومة متكاملة من العمليات والآليات والقيم التي تُنظّم تفاعل المؤسسات فيما بينها على مستويات متعددة.

ويتضمن التعاون المؤسسي في جوهره عملية بناء الثقة المتبادلة بين الأطراف المتشاركة، وهي عملية تتطلب وقتاً وجهداً مستمرين لا يمكن اختزالهما في مجرد توقيع اتفاقية شراكة. فالثقة المؤسسية تتشكل تدريجياً من خلال الالتزام بالوعود والشفافية في تبادل المعلومات والعدالة في توزيع المنافع والمسؤوليات. وقد أكدت الطوالب والحواجرة (2024) أن التعاون المؤسسي الفعّال يستلزم وجود بنية تنظيمية مرنة تُتيح التواصل السلس بين الأطراف المتشاركة وتُسهّل عمليات التنسيق والمتابعة والتقييم المشترك. كما يتطلب وجود آليات واضحة لصنع القرار التشاركي تضمن مشاركة جميع الأطراف في تحديد الأولويات ورسم السياسات وتقييم النتائج.

ويتسم التعاون المؤسسي في السياق التعليمي بخصوصية تميزه عن التعاون في القطاعات الأخرى، إذ تتشابك فيه الأبعاد التربوية والإدارية والمجتمعية بصورة تجعل من عملية التنسيق بين الأطراف أكثر تعقيداً. فالمدرسة الأهلية حين تتعاون مع جهات خارجية لا بد أن تُوازن بين متطلبات الشريك

ومتطلبات العملية التعليمية، وبين أهداف الكفاءة الاقتصادية وأهداف الجودة الأكاديمية. وهذا يتطلب قيادة مؤسسية واعية قادرة على إدارة التوترات المحتملة بين هذه المتطلبات المتباينة والوصول إلى صيغ تعاونية تُحقق التوازن المطلوب.

ويشمل التعاون المؤسسي أيضًا بعد التعلم المشترك بين المؤسسات المتشاركة، حيث يُتيح التفاعل المؤسسي المستمر فرصًا لتبادل الخبرات والممارسات المتميزة ونقل المعرفة الضمنية التي لا يمكن نقلها من خلال الوثائق والتقارير الرسمية. وقد أشار Kamil et al. (2024) إلى أن التعاون المؤسسي القائم على تبادل المعرفة يُسهم في بناء ما يُعرف بالذاكرة المؤسسية المشتركة التي تتراكم عبر الزمن وتُصبح رصيدًا معرفيًا يستفيد منه جميع الأطراف. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المدارس الأهلية حيث تحتاج إلى تطوير ممارساتها التعليمية والإدارية باستمرار لمواكبة التطورات في مجال التربية والتعليم.

البعد الثاني: الشراكات الأكاديمية والمجتمعية

تُمثل الشراكات الأكاديمية والمجتمعية بعدًا محوريًا من أبعاد الشراكات المؤسسية يتعلق بالعلاقات التي تُنشئها المؤسسة التعليمية مع المؤسسات الأكاديمية من جهة، ومع مؤسسات المجتمع المحلي وأطرافه الفاعلة من جهة أخرى. ويتميز هذا البعد بطابعه المزدوج الذي يجمع بين البعد المعرفي الأكاديمي والبعد الاجتماعي المجتمعي، مما يجعله ذا أهمية خاصة في سياق المدارس الأهلية التي تسعى إلى تحقيق التميز الأكاديمي والانخراط الفاعل في محيطها المجتمعي في آن واحد.

وتتضمن الشراكات الأكاديمية العلاقات المؤسسية التي تربط المدرسة بالجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات التدريبية المتخصصة بهدف تطوير المناهج والبرامج التعليمية وتحديث أساليب التدريس والتقييم. وقد أكد Eichbaum et al. (2021) أن الشراكات الأكاديمية الفعّالة تقوم على مبادئ المساواة والاحترام المتبادل بين الأطراف، وتتجاوز النماذج التقليدية التي تضع المؤسسة الأكاديمية في موقع المانح والمؤسسة التعليمية في موقع المتلقي، إلى نماذج تشاركية يُسهم فيها كل طرف بما يملكه من خبرات ومعارف. وهذا التحول في طبيعة العلاقة الأكاديمية من علاقة رأسية إلى علاقة أفقية يُعدّ شرطًا أساسيًا لنجاح الشراكات الأكاديمية واستدامتها.

أما الشراكات المجتمعية فتشمل العلاقات التي تربط المدرسة بأولياء الأمور والمؤسسات المحلية والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص والجهات الحكومية في نطاقها الجغرافي. وتهدف هذه الشراكات إلى تعزيز الدور المجتمعي للمدرسة وتوسيع قاعدة الدعم المقدم لها وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية. وقد أشار Brito Gómez (2024) إلى أن الشراكات المجتمعية تُحوّل المؤسسة التعليمية من كيان مغلق على ذاته إلى منظومة مفتوحة تتفاعل بإيجابية مع محيطها الاجتماعي، مما يُثري العملية التعليمية بموارد وخبرات لا تتوافر داخل أسوار المدرسة. ويكتسب هذا البعد أهمية استثنائية في المدارس الأهلية التي تعتمد بدرجة كبيرة على ثقة المجتمع المحلي ورضاه عن مخرجاتها التعليمية.

ومن الجدير بالإشارة أن التكامل بين الشراكات الأكاديمية والمجتمعية يُحقق قيمة مضافة تتجاوز ما يُمكن أن يُحقّقه كل نمط منهما منفردًا. فحين تستثمر المدرسة الأهلية في بناء شراكات أكاديمية قوية مع الجامعات ومراكز البحث، فإنها تُطوّر قدراتها التعليمية والمهنية، وحين تُفعل شراكاتها المجتمعية فإنها تُعزز مكانتها الاجتماعية وتُوسّع قاعدة مواردها. ويُنتج الجمع بين البعدين منظومة تشاركية متكاملة تُسهم في تحقيق رسالة المدرسة بأبعادها التربوية والمجتمعية كافة.

البعد الثالث: تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين

يرتبط هذا البعد بالأثر الذي تُحدثه الشراكات المؤسسية على البيئة الداخلية للمؤسسة ومستوى كفاءة العاملين فيها. ويعكس هذا البعد الوعي بأن الشراكات المؤسسية لا تُحقق مخرجاتها المرجوة إلا إذا انعكست إيجابيًا على بيئة العمل الداخلية وعلى مستوى القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون. وبعبارة أخرى، فإن نجاح الشراكات المؤسسية يُقاس ليس فقط بما تُحقّقه من منافع خارجية، وإنما أيضًا بمدى قدرتها على إحداث تحسين نوعي في ظروف العمل ومستوى الأداء المهني للعاملين.

وتتضمن بيئة العمل في هذا السياق المكونات المادية والمعنوية والتنظيمية التي تُحيط بالعاملين وتؤثر في مستوى رضاهم وإنتاجيتهم والتزامهم. وقد أشار عبدالصمد والعقون (2022) إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يُعدّ مطلبًا جوهريًا لتحسين الأداء التنظيمي، وأن المؤسسات التي تُوفّر بيئة عمل داعمة ومحفزة تتمكن من استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها على تقديم أفضل ما لديها. والشراكات

المؤسسية تُسهم في تحسين بيئة العمل من خلال عدة آليات، منها: توفير فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين عبر البرامج المشتركة مع المؤسسات الشريكة، وإتاحة الوصول إلى تقنيات وأدوات وممارسات حديثة تُحسن ظروف العمل وتُسهّل أداء المهام، وخلق مناخ مؤسسي منفتح على التجديد والتطوير يُعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

وفيما يتعلق برفع كفاءة العاملين، فإن الشراكات المؤسسية تُتيح فرصًا فريدة للتعليم والنمو المهني لا تتوافر في إطار العمل المؤسسي المنفرد. فمن خلال التفاعل مع مؤسسات شريكة تمتلك خبرات ومعارف متميزة، يتمكن العاملون من الاطلاع على ممارسات مهنية جديدة وتطوير مهاراتهم وتوسيع آفاقهم المعرفية. وقد أكد الزهراني (2021) أن الممارسات الإدارية الفعّالة في مجال الموارد البشرية والشراكات تتضمن بالضرورة استثمارًا في تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة أعلى. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المدارس الأهلية حيث تُشكّل كفاءة المعلمين والإداريين العامل الأكثر تأثيرًا في جودة المخرجات التعليمية ومستوى رضا أولياء الأمور والمجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الشراكات المؤسسية وتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تبادلية تفاعلية. فكما تُسهم الشراكات في تحسين بيئة العمل، فإن وجود بيئة عمل إيجابية ومحفزة يُعزز قدرة المؤسسة على بناء شراكات فاعلة والاستفادة منها. وبالمثل، فإن رفع كفاءة العاملين يُمكنهم من المشاركة الفعّالة في أنشطة الشراكة والإسهام في تحقيق أهدافها، مما يُحقق دورة تحسين مستمرة تنعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي الشامل.

البعد الرابع: استدامة الشراكات والتطوير المهني

يُعبّر هذا البعد عن المدى الذي تتمكن فيه الشراكات المؤسسية من تحقيق الاستمرارية والديمومة بما يضمن تدفق منافعها على المدى البعيد، وارتباط ذلك بعمليات التطوير المهني المستمر للعاملين. ويُعدّ هذا البعد من الأبعاد الحاسمة في تقييم فاعلية الشراكات المؤسسية، إذ إن كثيرًا من الشراكات تُحقق نتائج إيجابية في مراحلها الأولى لكنها تتراجع أو تتلاشى بمرور الوقت بسبب غياب آليات الاستدامة وعدم ربطها بعمليات التطوير المؤسسي والمهني المنتظمة.

وتتطلب استدامة الشراكات المؤسسية توافر مجموعة من الشروط والآليات، في مقدمتها: وجود رؤية مشتركة واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المتشاركة تُحدد الغايات البعيدة المدى للشراكة، وتوافر آليات تقييم ومراجعة دورية تُتيح الوقوف على مواطن القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والمرونة في تعديل أطر الشراكة وآلياتها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة واحتياجات الأطراف المتشاركة. وقد أشارت الطوالب والحواجرة (2024) إلى أن الاستدامة المؤسسية للشراكات تستلزم تحولها من مبادرات فردية تعتمد على أشخاص بعينهم إلى ممارسات مؤسسية راسخة تنتظم ضمن الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية للأطراف المتشاركة.

أما التطوير المهني المرتبط بالشراكات فيُشير إلى العمليات المنهجية المستمرة التي تستهدف تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية للعاملين من خلال الأنشطة والبرامج التي تُنفذ في إطار الشراكة المؤسسية. ويتجاوز هذا المفهوم الفهم التقليدي للتدريب بوصفه نشاطاً مؤقتاً ومحدوداً ليشمل عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي والتبادل المعرفي المنتظم. وقد أكد قذيفة وفريد (2023) أن القيادة التشاركية تُسهم في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من خلال خلق بيئة تنظيمية تُشجع على التعلم المستمر وتُتيح للعاملين فرص النمو المهني والتطوير الذاتي في إطار مؤسسي داعم.

والعلاقة بين استدامة الشراكات والتطوير المهني علاقة عضوية متلازمة، إذ يُشكّل التطوير المهني للعاملين أحد أهم مخرجات الشراكات المستدامة، وفي الوقت ذاته يُعدّ شرطاً لاستمرار هذه الشراكات ونجاحها. فالعاملون الذين يتلقون تطويراً مهنيّاً مستمراً يُصبحون أكثر قدرة على الإسهام الفعّال في أنشطة الشراكة وتحقيق أهدافها، مما يُعزز استمرارية الشراكة ويُرسّخها. وفي سياق المدارس الأهلية، يكتسب هذا البعد أهمية استثنائية نظراً لأن التطوير المهني المستمر للمعلمين والإداريين يُمثّل عاملاً حاسماً في تحسين جودة التعليم وتعزيز القدرة التنافسية للمدرسة.

ومن المهم التأكيد على أن استدامة الشراكات لا تعني الجمود والثبات، بل تعني القدرة على التجدد والتكيف مع المتغيرات مع الحفاظ على جوهر العلاقة التشاركية وأهدافها الاستراتيجية. فالشراكات المستدامة هي تلك التي تمتلك المرونة الكافية لإعادة تعريف أهدافها وآلياتها وفق

المستجدات، دون أن تفقد هويتها التشاركية أو تتراجع عن التزاماتها الأساسية تجاه الأطراف المنخرطة فيها.

6.1.2 استراتيجيات تفعيل الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية

لا يكفي أن تُدرك المدارس الأهلية أهمية الشراكات المؤسسية وأبعادها وأهدافها، بل يتعين عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة ومنهجية لتفعيل هذه الشراكات وتحويلها من أطر نظرية إلى ممارسات مؤسسية فعّالة ومنتجة. وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمدارس الأهلية توظيفها في هذا الشأن بتعدد السياقات والظروف، غير أن الأدبيات ذات الصلة تُشير إلى مجموعة من الاستراتيجيات الأساسية التي أثبتت فاعليتها في مجالات متنوعة.

❶ استراتيجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي

تقوم هذه الاستراتيجية على إشراك جميع الأطراف المعنية بالشراكة في عملية التخطيط منذ مراحلها الأولى، بحيث يتم تحديد الرؤية المشتركة والأهداف الاستراتيجية والأولويات بصورة تشاركية تضمن التزام جميع الأطراف وملكيّتهم للخطة المشتركة. وقد أشار محمد ونابل (2023) إلى أن القيادة الأكاديمية الفعّالة تبدأ بتهيئة البيئة المؤسسية للتخطيط التشاركي من خلال بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر التعاون وتُشجع على المشاركة في صنع القرار. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس الأهلية تخصيص الوقت والموارد الكافية لعمليات التشاور والحوار مع الشركاء المحتملين، وتطوير آليات للتواصل المستمر تُتيح تبادل الآراء والمقترحات بصورة منتظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي التشاركي عدة مراحل تبدأ بالتحليل المشترك للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي يمكن للشراكة أن تُعالجها، ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية المشتركة بصورة قابلة للقياس والتتبع، يليها تحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد اللازمة لكل طرف، وأخيراً وضع آليات للمتابعة والتقييم والمراجعة الدورية. وتكمن قوة هذه الاستراتيجية في أنها تُوجد حالة من الالتزام المشترك لدى جميع الأطراف وتُقلل من احتمالات التعارض والتباين في التوقعات مستقبلاً.

❶ استراتيجية بناء القدرات المؤسسية المشتركة

تركز هذه الاستراتيجية على تطوير القدرات المؤسسية لجميع الأطراف المنخرطة في الشراكة من خلال برامج وأنشطة مشتركة تستهدف سد الفجوات في المعارف والمهارات والأنظمة. وتنطلق هذه الاستراتيجية من مسلمة أن فاعلية الشراكة تتوقف على مستوى القدرات المؤسسية التي يمتلكها كل طرف، وأن تفاوت هذه القدرات بين الأطراف قد يُعيق تحقيق الأهداف المشتركة. وقد أكد Kamil et al. (2024) أن شراكات المعرفة الفعالة تتطلب استثمارًا مشتركًا في بناء القدرات المؤسسية من خلال تبادل الخبرات والممارسات المتميزة ونقل المعرفة بين الأطراف المتشاركة.

وفي سياق المدارس الأهلية، يمكن أن تتخذ هذه الاستراتيجية أشكالاً متعددة، منها: تنظيم برامج تدريبية مشتركة للمعلمين والإداريين بالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية الشريكة، وتبادل الزيارات المهنية بين المدارس والمؤسسات الشريكة للاطلاع على الممارسات المتميزة، وإنشاء فرق عمل مشتركة لتطوير المناهج وأساليب التدريس والتقييم، وتوفير منصات تعلم إلكترونية مشتركة تُتيح تبادل الموارد المعرفية بين الأطراف المتشاركة.

❷ استراتيجية إدارة المخاطر التشاركية

تُعد إدارة المخاطر من الاستراتيجيات الجوهرية لتفعيل الشراكات المؤسسية واستدامتها، إذ تُتيح للأطراف المتشاركة التعرف المبكر على المخاطر المحتملة التي قد تُهدد نجاح الشراكة ووضع خطط استباقية للتعامل معها. وقد أشار Saad et al. (2021) إلى أن المخاطر العلائقية — أي المخاطر الناجمة عن طبيعة العلاقة بين الأطراف المتشاركة — تُمثل تحديًا محوريًا في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وأن إدارتها تتطلب أطرًا مؤسسية واضحة تُحدد آليات التعامل مع حالات التعارض والاختلاف والإخلال بالالتزامات.

وتتضمن استراتيجية إدارة المخاطر التشاركية في المدارس الأهلية عدة عناصر، من أبرزها: إجراء تقييم شامل للمخاطر المحتملة قبل الدخول في أي شراكة جديدة، ووضع خطط طوارئ للتعامل مع

السيناريوهات المختلفة، وإنشاء آليات واضحة لحل النزاعات والخلافات بين الأطراف المتشاركة، والمراجعة الدورية لمستوى المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويسهم التطبيق المنهجي لهذه الاستراتيجية في تعزيز ثقة الأطراف المتشاركة وتقليل حالات عدم اليقين التي قد تُعيق تطور الشراكة.

❶ استراتيجية التقييم والتحسين المستمر

تقوم هذه الاستراتيجية على إخضاع الشراكات المؤسسية لعمليات تقييم منتظمة ومنهجية تستهدف قياس مدى تحقيق الأهداف المشتركة وتحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير أداء الشراكة. وتنطلق هذه الاستراتيجية من مبدأ أن الشراكات المؤسسية ليست كيانات ثابتة بل هي عمليات ديناميكية تحتاج إلى متابعة ومراجعة وتطوير مستمرين. وقد أكدت الطولية والحواجرة (2024) أن استدامة الشراكات تستلزم وجود آليات تقييم واضحة ومتفق عليها تُتيح لجميع الأطراف الوقوف على مستوى أداء الشراكة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطويرها أو تعديلها أو إنهاؤها.

ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس الأهلية تطوير مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تعكس الأبعاد المختلفة للشراكة، وتصميم أدوات تقييم ملائمة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وإجراء عمليات تقييم دورية بمشاركة جميع الأطراف المعنية، وتوظيف نتائج التقييم في صنع القرارات المتعلقة بتطوير الشراكة وتحسين أدائها.

المبحث الثاني: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري (المتغير

التابع)

1.2.2 تمهيد

يُشكّل تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري غايتين مترابطتين تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقهما في ظل بيئة تنافسية متسارعة التحولات. ولا يمكن فهم إحدى هاتين الغايتين بمعزل عن الأخرى، إذ إن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب بالضرورة الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، كما أن تنمية رأس المال البشري لا تتحقق إلا في إطار مؤسسي يتسم بمستوى مقبول من الأداء التنظيمي الذي يُوفّر البيئة الملائمة لنمو الأفراد وتطورهم المهني. وتبرز هذه العلاقة التلازمية بصورة أكثر وضوحاً في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الأهلية بصفة خاصة، حيث يُمثّل العنصر البشري — المتمثل في المعلمين والإداريين — الركيزة الأساسية التي يقوم عليها العمل المؤسسي بأبعاده كافة.

وتنبع أهمية تناول هذين المفهومين معاً في إطار نظري واحد من كونهما يُمثّلان الوجه الآخر لمعادلة الشراكات المؤسسية. فإذا كانت الشراكات المؤسسية تُمثّل المدخل الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة، فإن تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري يُمثّلان المخرجات المرجوة من هذا المدخل. وبناءً على ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري شامل لمفهوم الأداء التنظيمي ورأس المال البشري، يتناول تعريفاتهما وأهميتهما وأهدافهما وأبعادهما والاستراتيجيات المرتبطة بتحسينهما وتنميتهما، مع التركيز على ملاءمة هذه المعالجة النظرية للسياق التعليمي الأهلي.

2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

حظي مفهوم الأداء التنظيمي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية نظراً لمكانته المحورية في تقييم نجاح المنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها. وعلى الرغم من كثرة الكتابات حول هذا المفهوم، فإن الباحثين لم يتفقوا على تعريف موحد له، وذلك بسبب تعدد الزوايا التي يمكن النظر منها إلى أداء المنظمة

وتباين المعايير المستخدمة في قياسه. وقد انعكس هذا التنوع في التعريفات التي قدمها الباحثون والتي تعكس اختلاف توجهاتهم النظرية وسياقات دراساتهم.

فقد عرّف الأعصر وآخرون (2024) الأداء التنظيمي بأنه المحصلة الكلية لمخرجات المنظمة التي تعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد السياقية التي تتجاوز الأداء الرسمي المحدد في التوصيفات الوظيفية لتشمل السلوكيات الطوعية التي يُبديها العاملون لدعم البيئة التنظيمية. ويتميز هذا التعريف بإدماجه لمفهوم الأداء السياقي إلى جانب الأداء المهامي، مما يُوسّع نطاق فهم الأداء التنظيمي ليشمل البعد الإنساني والاجتماعي في المنظمة.

ومن منظور مختلف، يُعرّف عيسى (2022) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار مواردها البشرية والتقنية والمادية، مع التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات تُمثّل عاملاً محوريًا في تحسين هذا الأداء عبر تسريع العمليات وتحسين جودة المخرجات وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار. ويُبرز هذا التعريف البعد التقني في الأداء التنظيمي ويربطه بالتحويلات الرقمية التي تشهدها المنظمات المعاصرة.

أما محمود والخولي (2022) فقد تناولوا الأداء التنظيمي من زاوية سلسلة القيمة، حيث عرّفاه بأنه المحصلة الإجمالية لكفاءة العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة لأصحاب المصلحة، مع التأكيد على أن تحسين هذا الأداء يتطلب معالجة شاملة لجميع حلقات سلسلة القيمة وليس التركيز على حلقة بعينها. ويكشف هذا التعريف عن النظرة الشمولية للأداء التنظيمي التي تتجاوز قياس المخرجات النهائية لتشمل كفاءة العمليات والأنشطة التي تُنتج هذه المخرجات.

كما يُعرّف بركات وعيسى (2021) الأداء التنظيمي بأنه مستوى الإنجاز الذي تُحقّقه المنظمة في ضوء أهدافها المحددة، والذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية من بينها ممارسات إدارة الموارد البشرية وتصميم العمل والمناخ التنظيمي السائد. ويُركّز هذا التعريف على العلاقة بين الأداء

التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي علاقة ذات أهمية خاصة في سياق الدراسة الحالية التي تتناول تنمية رأس المال البشري بوصفها أحد مكونات المتغير التابع.

ومن جانب آخر، يُقدّم دوخ وبرباوي (2023) تعريفًا يربط الأداء التنظيمي بالتعلم التنظيمي، إذ يريان أن الأداء التنظيمي يُمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطوير عملياتها من خلال التعلم المستمر على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية. ويُضيف هذا التعريف بعدًا ديناميكيًا مهمًا يرى في الأداء التنظيمي ليس مجرد حالة ثابتة قابلة للقياس، وإنما عملية تطور مستمر ترتبط بقدرة المنظمة على التعلم والتكيف.

أما الزهراني (2024) فقد تناول الأداء التنظيمي من منظور إدارة المعرفة، حيث عرّفه بأنه المستوى الشامل لكفاءة المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال التوظيف المنهجي لرأس مالها المعرفي وعملياتها الإدارية والتشغيلية. ويُبرز هذا التعريف الدور المركزي للمعرفة المؤسسية في تحديد مستوى الأداء التنظيمي، وهو طرح يتناسب مع طبيعة المدارس الأهلية بوصفها مؤسسات معرفية بامتياز. كذلك يُعرّف بن عودة (2022) الأداء التنظيمي بأنه الناتج الكلي لتفاعل العناصر التقنية والهيكلية والبشرية داخل المنظمة والذي يتجلى في مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. ويتميز هذا التعريف بالنظرة التكاملية التي تُعالج الأداء التنظيمي بوصفه ناتجًا لتفاعل منظومة متكاملة من العناصر وليس حصيلة لعنصر واحد بعينه.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُعرّف Chen et al. (2021) الأداء التنظيمي بأنه مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية من خلال الاستثمار في ممارسات تطوير الموارد البشرية التي تُساهم في بناء رأس المال الفكري للمنظمة. ويتميز هذا التعريف بربطه الصريح بين الأداء التنظيمي والاستثمار في رأس المال البشري، مما يُعزز الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية.

ويتضح من استعراض هذه التعريفات أن مفهوم الأداء التنظيمي يتسم بالتعددية والشمولية، إذ يتفق الباحثون على أنه يُمثل مؤشرًا على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لكنهم يتباينون في تحديد

العناصر والأبعاد التي يتضمنها. غير أن ثمة عناصر مشتركة تتقاطع فيها التعريفات تتمثل في: ارتباط الأداء بأهداف المنظمة، وتأثره بمنظومة متكاملة من العوامل الداخلية والخارجية، وتعدد أبعاده لتشمل الجوانب المالية وغير المالية، وقابليته للقياس والتطوير المستمر.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن الأداء التنظيمي في سياق المدارس الأهلية يمكن تعريفه بأنه: "المحصلة الكلية لكفاءة المدرسة الأهلية في تحقيق أهدافها التربوية والإدارية والمالية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتقنية والمعرفية، بما يلبي توقعات أصحاب المصلحة — من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي وجهات رقابية — ويُعزز قدرتها على التنافس والاستدامة في بيئتها التعليمية."

3.2.2 مفهوم رأس المال البشري

يُعدّ مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم المحورية في العلوم الاقتصادية والإدارية التي شهدت تطوراً فكرياً ملحوظاً منذ منتصف القرن العشرين. وقد ارتبط هذا المفهوم في نشأته بالفكر الاقتصادي الذي سعى إلى تفسير الفوارق في النمو الاقتصادي بين الدول وربطها بالاستثمار في التعليم والتدريب والصحة. وقد أسهم الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز في تأسيس هذا المفهوم حين أكد في مطلع الستينيات أن التعليم والصحة يُمثّلان استثماراً اقتصادياً يُنتج عوائد مستقبلية، وأن رأس المال البشري يُشكّل عاملاً محورياً في النمو الاقتصادي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. ثم جاء غاري بيكر ليُطوّر هذا المفهوم ويُعمّقه من خلال تحليل اقتصادي منهجي يُبيّن كيف أن الاستثمار في التعليم والتدريب يُعزز إنتاجية الأفراد ومكاسبهم الاقتصادية.

وقد تطور مفهوم رأس المال البشري من إطاره الاقتصادي الكلي ليدخل في صلب الفكر الإداري والتنظيمي، حيث باتت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية بوصفها أصولاً استراتيجية يتعين الاستثمار فيها وتنميتها وليس مجرد تكلفة تشغيلية ينبغي تقليلها. وفي هذا الإطار، تتعدد التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم.

فقد عرّف حسين (2024) رأس المال البشري بأنه مجموع المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة والتي تُسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز جودة حياتهم الوظيفية، مع التأكيد على أن الاستثمار في تنمية هذا الرأسمال يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. ويتميز هذا التعريف بربطه بين رأس المال البشري وجودة الحياة الوظيفية، مما يُبرز البعد الإنساني في مقارنة رأس المال البشري.

ومن زاوية أخرى، يُعرّف الحاج علي وآخرون (2021) رأس المال البشري بأنه المخزون المتراكم من المعارف والمهارات والكفاءات الذي يتكوّن لدى الأفراد من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، والذي يُمثّل ثروة حقيقية للمنظمة والمجتمع تفوق في قيمتها الاستراتيجية الأصول المادية والمالية. ويُبرز هذا التعريف دور التعليم بوصفه المصدر الأساسي لتكوين رأس المال البشري، وهو طرح ذو صلة مباشرة بسياق الدراسة الحالية التي تتناول المؤسسات التعليمية.

كذلك يُعرّف حجاب (2021) رأس المال البشري من منظور التعليم الفني والمهني بأنه مجموع القدرات الإنتاجية التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب المتخصص والتي تُمكنهم من المساهمة الفعّالة في سوق العمل وتلبية احتياجاته المتجددة. ويُضيف هذا التعريف بعداً تطبيقياً مهماً يربط رأس المال البشري بمتطلبات سوق العمل والقدرة على التكيف مع تحولاته.

أما العتيبي (2023) فقد عرّفت رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في قطاع معين والتي تُشكّل في مجملها القيمة الحقيقية للمنظمة وتُحدد قدرتها على النمو والتطور. ويتميز هذا التعريف بإدراجه للقدرات الإبداعية ضمن مكونات رأس المال البشري، مما يُوسّع نطاق المفهوم ليتجاوز المعارف والمهارات التقليدية.

ومن جهته، يُعرّف قذيفة وفريد (2023) رأس المال البشري في سياق القيادة التشاركية بأنه الرصيد المعرفي والمهاري والقيمي الذي يمتلكه الأفراد داخل المنظمة والذي يتشكل ويتطور من خلال عمليات الاستثمار المنهجي في التعليم والتدريب والتطوير المهني المستمر. ويُبرز هذا التعريف البعد القيمي لرأس المال البشري الذي يتجاوز المعارف والمهارات ليشمل القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، يُعرّف Zhang and Wei (2024) رأس المال البشري في سياق التعليم العالي بأنه مجموع الاستثمارات في التعليم والتدريب والتطوير التي تُنتج كفاءات ومعارف ومهارات قابلة للتوظيف في تحسين الأداء المؤسسي والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويتميز هذا التعريف بتأكيد على الطابع الاستثماري لرأس المال البشري وربطه بالمرجات المؤسسية والمجتمعية.

كما يُعرّف Chen et al. (2021) رأس المال البشري بأنه أحد مكونات رأس المال الفكري للمنظمة الذي يتضمن المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، والذي يُسهم الاستثمار في تنميته في تحسين الأداء التنظيمي الشامل. ويتميز هذا التعريف بموقعته لرأس المال البشري ضمن إطار أوسع هو رأس المال الفكري، مما يُبرز علاقته بمكونات أخرى كرأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.

ويتضح من مراجعة هذه التعريفات أن مفهوم رأس المال البشري يتسم بالشمولية والعمق، حيث يتقاطع الباحثون في تأكيدهم على أنه يتضمن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وأنه يتشكل من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير، وأنه يُمثل قيمة استراتيجية للمنظمة تؤثر في أدائها وقدرتها التنافسية.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن رأس المال البشري في سياق المدارس الأهلية يمكن تعريفه بأنه: "مجموع المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات والقدرات الإبداعية والقيم المهنية التي يمتلكها المعلمون والإداريون العاملون في المدرسة الأهلية، والتي تتشكل وتتطور من خلال الاستثمار المنهجي والمستمر في التعليم والتدريب والتطوير المهني، وتسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز الأداء التنظيمي للمدرسة."

4.2.2 أهمية تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

تكتسب عمليتا تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة بصفة عامة والمدارس الأهلية بصفة خاصة، وذلك لعدة اعتبارات ترتبط بطبيعة التحديات

التي تواجهها هذه المؤسسات وطبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وتتجلى هذه الأهمية في أبعاد متعددة تناولها الباحثون من زوايا مختلفة.

وفي هذا الإطار، يشير عبدالصمد والعقون (2022) إلى أن أهمية تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري تتمثل في:

- (1) تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية ومتطلبات جودة الحياة الوظيفية، إذ إن تحسين الأداء التنظيمي لا يتحقق على حساب العاملين وإنما من خلالهم وبمعيهم.
- (2) تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل بيئة تنافسية تتزايد فيها الحاجة إلى الموارد البشرية المؤهلة .
- (3) بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والتحسين المستمر تنعكس إيجابيًا على جميع جوانب العمل المؤسسي.

ويرى الجاسم (2022) أن أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي تكمن في:

- (1) أن العنصر البشري يُمثّل الأصل الأكثر قيمة في المنظمة والذي لا يمكن استبداله بأي مورد آخر مهما بلغت درجة التقدم التقني.
- (2) أن تطوير القدرات البشرية يُنتج عوائد مضاعفة تتجاوز الأداء الفردي لتنعكس على الأداء الجماعي والمؤسسي ككل.
- (3) أن المنظمات التي تستثمر في مواردها البشرية تمتلك قدرة أعلى على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

كما يؤكد حسين (2024) على أن أهمية تنمية رأس المال البشري تبرز في:

- (1) تحقيق جودة الحياة الوظيفية التي تنعكس إيجابيًا على مستوى الرضا والالتزام والإنتاجية لدى العاملين.

(2) بناء قاعدة من الكفاءات المهنية المتميزة التي تُشكّل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة يصعب على المنافسين محاكاتها.

(3) تعزيز القدرة المؤسسية على إدارة التغيير والتحول والتطور المستمر في ظل بيئة متسارعة التحولات.

ويضيف (Chen et al. (2021 أن أهمية الاستثمار في ممارسات تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي تتجلى في:

• بناء رأس المال الفكري للمنظمة الذي يُمثّل الأساس الذي تقوم عليه الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة.

• تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال تمكين العاملين من تطوير أفكار ومقاربات جديدة لمعالجة التحديات المؤسسية.

• تحسين مستوى الأداء المؤسسي الشامل بأبعاده المالية وغير المالية من خلال رفع كفاءة العنصر البشري.

كذلك يرى (Zoleta et al. (2021 أن أهمية تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية تحديداً تتمثل في:

• ضمان جودة المخرجات التعليمية التي تُمثّل المعيار الأساسي لتقييم نجاح المؤسسة التعليمية وتحديد مكانتها.

• تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي ومعايير الجودة التي تفرضها الجهات الرقابية.

• تعزيز ثقة المجتمع في المؤسسة التعليمية وتحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة.

5.2.2 أهداف تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

تتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحسين أدائها التنظيمي وتنمية رأس مالها البشري، وقد اهتم الباحثون بتحديد هذه الأهداف وتصنيفها وفق مستويات ومحاور متعددة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأهداف كما حددتها الأدبيات ذات الصلة:

يحدد الزهراني (2024) أهداف تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة بما يشمل :

➤ تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مشتركة تُصبح جزءاً من الذاكرة التنظيمية وتُسهم في تحسين جودة القرارات والعمليات .

➤ تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة والفعّالة للتحديات والفرص البيئية من خلال توظيف المعرفة المتراكمة .

➤ تحسين مستوى الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة من خلال رفع كفاءة العمليات الداخلية وجودة المخرجات.

ويحدد بركات وعيسى (2021) أهداف تحسين الأداء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتضمن

➤ تجديد قدرات العاملين وتوسيع مهاراتهم من خلال آليات مثل التدوير الوظيفي التي تُتيح لهم اكتساب خبرات متنوعة

➤ كسر الجمود الوظيفي ومواجهة الرتابة التي قد تُصيب العاملين بالملل وتُقلل من إنتاجيتهم والتزامهم .

➤ بناء كوادر بشرية متعددة المهارات قادرة على أداء أدوار متنوعة تُعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف.

كما يحدد حسن وعلي (2022) أهداف تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدعم التنظيمي بما

يشمل :

• تعزيز شعور العاملين بأن المنظمة تُقدّر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى التزامهم وولائهم

• خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على المبادرة والابتكار والتميز في الأداء

• تقليل معدلات دوران العمل والغياب من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

ويضيف الحاج علي وآخرون (2021) أهداف تنمية رأس المال البشري من خلال التعليم بما

يتضمن :

(1) إعداد كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المعارف والمهارات اللازمة للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية والمجتمعية .

(2) تعزيز القدرة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي بما يضمن مواكبة التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة .

(3) بناء رأس مال بشري متجدد يُشكّل أساسًا للتنمية المستدامة على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

ويحدد الفراجي (2022) أهداف تحسين الأداء التنظيمي في سياق المناخ التنظيمي بما يشمل :

(1) إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يُقلل من حدة الصراعات ويُعزز التعاون بين العاملين .

(2) تطوير آليات فعالة لإدارة الاختلاف والتنوع داخل المنظمة بما يحوّلها من مصدر للصراع إلى مصدر للإثراء والابتكار .

(3) تعزيز الانسجام بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف المؤسسية بما يُحقق حالة من التوافق والالتزام المشترك.

ويتبيّن من هذا العرض أن أهداف تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري تتكامل فيما

بينها لتُشكّل منظومة شاملة تستهدف تطوير المنظمة على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، مع

التأكيد على أن الاستثمار في العنصر البشري يُمثّل المدخل الأساسي لتحسين الأداء التنظيمي الشامل

6.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمدارس الأهلية توظيفها لتحسين أدائها التنظيمي وتنمية رأس مالها البشري، وتتنوع بتنوع السياقات والتحديات والموارد المتاحة. وقد أسهمت الأدبيات ذات الصلة في تحديد مجموعة من الاستراتيجيات الأساسية التي أثبتت فاعليتها في هذا المجال.

✓ استراتيجية الاستثمار المنهجي في التطوير المهني

تقوم هذه الاستراتيجية على تخصيص موارد كافية ومنتظمة لعمليات التطوير المهني للعاملين بوصفها استثماراً طويل المدى يُحقق عوائد مضاعفة على المستويين الفردي والمؤسسي. ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية، بل تشمل أيضاً تطوير برامج التوجيه المهني والإرشاد الوظيفي، وإنشاء مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة، وتوفير فرص التبادل المهني مع مؤسسات تعليمية أخرى، وتشجيع البحث الإجرائي والتأمل المهني المنتظم.

وقد أكد (Chen et al. (2021 أن المنظمات التي تستثمر في ممارسات تطوير الموارد البشرية تتمكن من بناء رأس مال فكري قوي يُسهم في تحسين أدائها التنظيمي الشامل. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس الأهلية تحولاً في النظرة إلى التطوير المهني من كونه تكلفة تشغيلية إلى كونه استثماراً استراتيجياً، وتطوير آليات لتقييم أثر برامج التطوير المهني على مستوى أداء المعلمين والإداريين وانعكاس ذلك على جودة المخرجات التعليمية.

✓ استراتيجية بناء ثقافة الأداء المتميز

تركز هذه الاستراتيجية على تشكيل ثقافة تنظيمية تُقدّر التميز في الأداء وتُكافئه وتُشجع عليه بصورة مؤسسية منهجية. وتقوم على فكرة أن تحسين الأداء التنظيمي لا يتحقق من خلال الأنظمة والإجراءات وحدها، بل يتطلب بناء ثقافة مؤسسية تُحفّز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وتُوفّر لهم البيئة المناسبة لذلك. وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة عناصر من أبرزها: وضع معايير أداء واضحة ومتفق عليها، وتطبيق أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة، وربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء الفعلي، وتوفير التغذية الراجعة البناءة والمستمرة، والاحتفاء بالإنجازات والممارسات المتميزة.

وقد أشار الفراجي (2022) إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى الأداء التنظيمي، وأن المنظمات التي تمتلك مناخاً تنظيمياً إيجابياً يتسم بالتعاون والاحترام المتبادل والعدالة تتمكن من تحقيق مستويات أداء أعلى. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس الأهلية قيادة مدرسية واعية تُدرك أن بناء ثقافة الأداء المتميز عملية طويلة المدى تتطلب صبراً واتساقاً والتزاماً مستمرًا من جميع المستويات الإدارية والتعليمية.

✓ استراتيجية التوظيف التقني في تحسين الأداء

تقوم هذه الاستراتيجية على الاستفادة من التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز جودة المخرجات وتطوير آليات صنع القرار. وتتضمن في سياق المدارس الأهلية عدة تطبيقات من أبرزها: استخدام أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني لتعزيز العملية التعليمية، وتوظيف أنظمة المعلومات الإدارية في تسهيل العمليات الإدارية والمالية، واستخدام أدوات تحليل البيانات في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.

وقد أكد عيسى (2022) أن تكنولوجيا المعلومات تُمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تسريع العمليات وتحسين جودة المخرجات وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار. كما أشار بن عودة (2022) إلى أن التطبيقات التكنولوجية تُساهم في إحداث تحسينات جوهريّة في الأداء التنظيمي من خلال إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع الإمكانيات التي تُتيحها التقنيات الحديثة. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس الأهلية تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة، وتطوير ثقافة مؤسسية تتقبل التحول الرقمي وتوظفه في خدمة الأهداف التعليمية والإدارية.

✓ استراتيجية تعزيز الدعم التنظيمي

تقوم هذه الاستراتيجية على تعزيز شعور العاملين بأن المنظمة تُقدّر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم وتوفّر لهم الدعم اللازم لأداء أدوارهم بكفاءة. ويشمل الدعم التنظيمي في هذا السياق عدة عناصر من بينها:

توفير الموارد والأدوات اللازمة لأداء العمل، والاستماع إلى مقترحات العاملين واحتياجاتهم والاستجابة لها، وتوفير فرص النمو المهني والترقي الوظيفي، والتعامل العادل والمنصف مع جميع العاملين، ودعم التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

وقد أكد حسن وعلي (2022) أن الدعم التنظيمي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأن العاملين الذين يشعرون بأن منظماتهم تدعمهم وتُقدّر جهودهم يُبدون مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية والولاء المؤسسي. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المدارس الأهلية حيث يواجه المعلمون ضغوطًا مهنية متعددة تتعلق بمتطلبات التدريس والتقييم والتطوير المهني والتعامل مع أولياء الأمور، مما يجعل الدعم التنظيمي ضرورة حتمية للحفاظ على مستوى أدائهم ورضاهم واستقرارهم الوظيفي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول البحث العلمي، إذ يُحدد الإطار الإجرائي الذي تسير وفقه الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للمنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها الديموغرافية، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها وتوزيع فقراتها على محاور الدراسة، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد حرص الباحث على اختيار الإجراءات المنهجية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفًا دقيقًا، ثم تحليلها تحليلًا كمياً للكشف عن العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها. وقد تم اختيار هذا المنهج لأن الدراسة تسعى إلى قياس أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة (التعاون المؤسسي، والشراكات الأكاديمية والمجتمعية، وتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين، واستدامة الشراكات والتطوير المهني) على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية، وهو ما يستلزم جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات.

ويُتيح المنهج الوصفي التحليلي إمكانية استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن ثم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لوصف خصائص العينة وتحليل

العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. كما يُمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حدود درجة الثقة المعتمدة، شريطة أن تكون العينة ممثلة تمثيلاً كافياً لهذا المجتمع.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الأهلية (معلمين وإداريين) في نطاق منطقة الدراسة، والبالغ عددهم (486) فرداً موزعين على (12) مدرسة أهلية. ويشمل مجتمع الدراسة الفئات الوظيفية التالية: المعلمون والمعلمات، والقيادات المدرسية (مديرون ووكلاء)، والإداريون (مشرفون إداريون، ومنسقون أكاديميون، وموظفو الشؤون الإدارية)

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تضمن تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بصورة متناسبة مع حجمها في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ الحجم المطلوب (218) فرداً عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وقد قام الباحث بتوزيع (240) استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل. وقد استُرجع منها (226) استبانة بنسبة استرداد بلغت (94.2%)، واستُبعدت (8) استبانات لعدم اكتمال الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (218) استبانة، وهو ما يتوافق مع الحجم المطلوب.

جدول (1): توزيع الاستبانات

البيان	العدد	النسبة المئوية
--------	-------	----------------

100%	240	الاستبيانات الموزعة
94.2%	226	الاستبيانات المستردة
3.3%	8	الاستبيانات المستبعدة (غير مكتملة)
90.8%	218	الاستبيانات الصالحة للتحليل

جدول (2): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	97	44.5%
	أنثى	121	55.5%
	الإجمالي	218	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	18	8.3%
	بكالوريوس	146	67.0%
	ماجستير	41	18.8%
	دكتوراه	13	5.9%
	الإجمالي	218	100%
المسمى الوظيفي	معلم / معلمة	152	69.7%
	قيادة مدرسية (مدير / وكيل)	28	12.8%
	إداري (مشرف / منسق / موظف)	38	17.5%
	الإجمالي	218	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	19.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	74	33.9%

28.9%	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.9%	39	15 سنة فأكثر
100%	218	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (55.5%)، وأن الحاصلين على درجة البكالوريوس يُشكّلون النسبة الأكبر (67.0%)، كما أن المعلمين والمعلمات يُمثّلون الفئة الأكبر (69.7%)، وهو ما يتسق مع الطبيعة الفعلية لمجتمع العاملين في المدارس الأهلية. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33.9%).

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي ولقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في فترة زمنية محددة. وقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد مرّت بعدة مراحل من المراجعة والتحكيم قبل اعتمادها بصورتها النهائية.

هيكل الاستبانة

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (4) متغيرات هي: النوع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني: محاور الشراكات المؤسسية (المتغير المستقل)، ويتكون من (4) أبعاد يتضمن كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (16) فقرة.
- القسم الثالث: محور تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري (المتغير التابع)، ويتكون من محور واحد يتضمن (12) فقرة.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة، وقد تم قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (المتدرج) موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

جدول (3): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

المحور	البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المحور الأول: الشراكات المؤسسية (المتغير المستقل)	البُعد الأول: التعاون المؤسسي	1 – 4	4
	البُعد الثاني: الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	5 – 8	4
	البُعد الثالث: تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	9 – 12	4
	البُعد الرابع: استدامة الشراكات والتطوير المهني	13 – 16	4
إجمالي المحور الأول		1 – 16	16
المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري (المتغير التابع)	محور أحادي	17 – 28	12
		إجمالي المحور الثاني	
الإجمالي الكلي		1 – 28	28

5.3 صدق أداة الدراسة

أ. الصديق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة التربوية بلغ عددهم (7) محكمين، وذلك للتحقق من مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه وملاءمتها لأهداف الدراسة. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء بعض التعديلات اللغوية على صياغة عدد من الفقرات، وحُذفت فقرتان لتكرار مضمونهما مع فقرات أخرى، وأُعيدت صياغة ثلاث فقرات لزيادة وضوحها، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية المكونة من (28) فقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (الشراكات المؤسسية) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري). وتُعدّ هذه المصفوفة خطوة تمهيدية ضرورية قبل إجراء تحليل الانحدار، إذ تُساعد في الكشف عن قوة العلاقات واتجاهها بين المتغيرات، والتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة قد يؤثر سلباً على نتائج تحليل الانحدار.

جدول (4): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الأداء	التعاون	الشراكات	تحسين	استدامة	الشراكات
المتغير	المؤسس	الأكاديمية	بيئة العمل	الشراكات	المؤسسية
ي	والمجتمعية	ورفع كفاءة	والتطوير	(الكلبي)	المال
		العاملين	المهني		البشري

					1	التعاون المؤسسي
				1	0.637**	الشراكات الأكاديمية والمجتمعية
			1	0.621**	0.584**	تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين
		1	0.672**	0.653**	0.609**	استدامة الشراكات والتطوير المهني
	1	0.869**	0.851**	0.876**	0.843**	الشراكات المؤسسية (الكلية)
1	0.771**	0.697**	0.658**	0.682**	0.614**	الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة نتائج مهمة يمكن إيجازها فيما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل (الشراكات المؤسسية) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري)، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.614) و(0.697). وقد سجّل بُعد استدامة الشراكات والتطوير المهني أعلى ارتباط بالمتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (0.697)، يليه بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية بمعامل (0.682)، ثم بُعد تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين بمعامل (0.658)، وأخيراً بُعد التعاون المؤسسي بمعامل (0.614). كما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع (0.771)، وهو ارتباط قوي يُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الشراكات المؤسسية مجتمعة وتحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.

أما فيما يتعلق بالارتباطات البينية بين أبعاد المتغير المستقل، فقد تراوحت قيمها بين (0.584) و(0.672)، وهي قيم تُشير إلى وجود ارتباطات متوسطة إلى قوية بين الأبعاد، مما يؤكد أنها تقيس جوانب مترابطة لمفهوم واحد هو الشراكات المؤسسية. وفي الوقت ذاته، فإن عدم تجاوز أي من هذه القيم لعتبة (0.80) يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد حاد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مما يُجيز إدراجها معاً في نموذج الانحدار المتعدد دون مخاوف إحصائية.

للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بصورة أدق، تم حساب معامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.

جدول (5): اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين (VIF)

البُعد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التعاون المؤسسي	0.537	1.862
الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	0.489	2.045

تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	0.504	1.984
استدامة الشراكات والتطوير المهني	0.478	2.092

يتضح من الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.862) و(2.092)، وجميعها أقل بكثير من الحد الحرج (10)، كما أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.478) و (0.537) وجميعها أكبر من (0.10). وتؤكد هذه النتائج عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يُعزز ملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ومدى ارتباطها ببعضها في قياس المفهوم المستهدف. وقد تم حساب معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التعاون المؤسسي	4	0.847
البعد الثاني: الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	4	0.861
البعد الثالث: تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	4	0.839
البعد الرابع: استدامة الشراكات والتطوير المهني	4	0.853
إجمالي المتغير المستقل (الشراكات المؤسسية)	16	0.924
المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	12	0.917

0.938	28	الثبات الكلي للأداة
-------	----	---------------------

يتضح من الجدول أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.839) و(0.861) لأبعاد المتغير المستقل، وبلغت (0.917) للمتغير التابع، في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (0.938). وتُعدّ جميع هذه القيم مرتفعة ومقبولة إحصائيًا، إذ يُشترط ألا يقل معامل ألفا كرونباخ عن (0.70) ليُعدّ مقبولاً في البحوث الاجتماعية والإدارية. وهذا يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي مما يُعزز الثقة في النتائج التي ستُسفر عنها.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بتوظيف برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وكذلك لتحديد توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على كل فقرة وكل بُعد من أبعاد الدراسة، وترتيب الأبعاد والفقرات وفقاً لأهميتها النسبية من وجهة نظر أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعادها، وكذلك للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد وبين فقرات الأداة ككل.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الشركات المؤسسية على حدة في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الشركات المؤسسية مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في النموذج، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.
- معامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر / أنثى).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (218) فردًا من العاملين في المدارس الأهلية. ويبدأ الفصل بعرض التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وأبعادها، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم الاعتماد في جميع التحليلات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26).

2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

جدول (7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	97	44.5%
أنثى	121	55.5%
الإجمالي	218	100%

يتضح من الجدول أن الإناث يُشكّلن النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (55.5%) مقابل (44.5%) للذكور، وهو ما يتوافق مع الواقع الفعلي للعاملين في المدارس الأهلية حيث تميل نسبة المعلمات إلى الارتفاع مقارنة بالمعلمين.

جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	18	8.3%
بكالوريوس	146	67.0%
ماجستير	41	18.8%
دكتوراه	13	5.9%
الإجمالي	218	100%

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة (67.0%) يحملون درجة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة (18.8%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (8.3%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (5.9%). وتعكس هذه النتائج أن مستوى التأهيل العلمي لأفراد العينة مقبول بشكل عام، مع وجود نسبة لا بأس بها من حملة الدراسات العليا مما يُشير إلى اهتمام المدارس الأهلية باستقطاب كفاءات مؤهلة.

جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
معلم / معلمة	152	69.7%
قيادة مدرسية (مدير / وكيل)	28	12.8%
إداري (مشرف / منسق / موظف)	38	17.5%
الإجمالي	218	100%

يتبين من الجدول أن فئة المعلمين والمعلمات تُمثّل الشريحة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (69.7%)، تليها فئة الإداريين بنسبة (17.5%)، ثم فئة القيادات المدرسية بنسبة (12.8%). وهذا التوزيع يعكس الهيكل التنظيمي الطبيعي للمدارس حيث يُشكّل المعلمون القاعدة الأوسع من العاملين.

جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
19.3%	42	أقل من 5 سنوات
33.9%	74	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
28.9%	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.9%	39	15 سنة فأكثر
100%	218	الإجمالي

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33.9%)، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (28.9%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (19.3%)، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (17.9%). وتُشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية تُمكنهم من تقييم واقع الشراكات المؤسسية وأثرها على الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بصورة موضوعية.

3.4 التحليل الوصفي لمحاوِر الدراسة

البُعد الأول: التعاون المؤسسي

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاون المؤسسي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تحرص المدرسة على بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع المؤسسات الشريكة	3.87	0.914	مرتفع

مرتفع	0.952	3.79	توجد آليات واضحة للتنسيق والتعاون بين المدرسة والجهات المؤسسية الشريكة	1	2
مرتفع	0.981	3.72	يُسهّم التعاون المؤسسي في تبادل الخبرات والمعارف بين المدرسة والمؤسسات الشريكة	4	3
مرتفع	1.023	3.64	تتوافر ثقة متبادلة بين المدرسة والأطراف المؤسسية التي تتعاون معها	3	4
مرتفع	0.843	3.76	المتوسط العام لبُعد التعاون المؤسسي		

يتضح من الجدول أن بُعد التعاون المؤسسي حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.843)، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع). وقد جاءت الفقرة (2) المتعلقة بحرص المدرسة على بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87)، في حين جاءت الفقرة (3) المتعلقة بتوافر الثقة المتبادلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وتُشير هذه النتائج إلى أن العاملين في المدارس الأهلية يُدركون وجود مستوى مقبول من التعاون المؤسسي، مع الحاجة إلى تعزيز جانب الثقة المتبادلة مع الشركاء المؤسسيين.

البُعد الثاني: الشراكات الأكاديمية والمجتمعية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشراكات الأكاديمية

والمجتمعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة وبرامج تعليمية مشتركة	3.82	0.938	مرتفع

مرتفع	0.987	3.71	تربط المدرسة شراكات أكاديمية مع جامعات أو مراكز تدريبية لتطوير العملية التعليمية	5	2
مرتفع	0.961	3.68	تُسهل الشراكات المجتمعية في تعزيز الصورة الذهنية للمدرسة في محيطها	8	3
مرتفع	1.047	3.53	تُشرك المدرسة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التخطيط لبرامجها وأنشطتها	7	4
مرتفع	0.871	3.69	المتوسط العام لُبعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية		

يُظهر الجدول أن بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.871) ، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع). وقد تصدرت الفقرة (6) المتعلقة بتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، بينما جاءت الفقرة (7) المتعلقة بإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التخطيط في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.53). وتكشف هذه النتائج عن أن المدارس الأهلية تُولي اهتمامًا ملحوظًا بالشراكات المجتمعية، إلا أن مستوى إشراك أولياء الأمور في عمليات التخطيط لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير.

البُعد الثالث: تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحسين بيئة العمل ورفع

كفاءة العاملين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تُسهل الشراكات المؤسسية في توفير فرص تدريبية متنوعة للعاملين في المدرسة	3.91	0.897	مرتفع
2	9	تُوظف المدرسة شراكاتها لتحسين البيئة المادية والتقنية لبيئة العمل	3.78	0.943	مرتفع

مرتفع	0.976	3.69	تُسهم الشراكات في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال برامج التبادل المعرفي	11	3
مرتفع	1.014	3.61	تنعكس الشراكات المؤسسية إيجابيًا على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين	12	4
مرتفع	0.856	3.75	المتوسط العام لُبعد تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين		

يتبين من الجدول أن بُعد تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.856)، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع). وقد حازت الفقرة (10) المتعلقة بتوفير فرص تدريبية متنوعة على أعلى متوسط (3.91)، مما يُشير إلى إدراك العاملين لدور الشراكات في إثراء الفرص التدريبية. أما الفقرة (12) المتعلقة بانعكاس الشراكات على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61)، وهو ما قد يُشير إلى أن الأثر غير المباشر للشراكات على المناخ التنظيمي يحتاج إلى وقت أطول لتلمّسه.

البُعد الرابع: استدامة الشراكات والتطوير المهني

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استدامة الشراكات

والتطوير المهني

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	تسعى المدرسة إلى تجديد شراكاتها وتطويرها بما يواكب المستجدات التعليمية	3.83	0.921	مرتفع
2	16	تربط المدرسة بين شراكاتها المؤسسية وخطط التطوير المهني المستمر للعاملين	3.74	0.958	مرتفع

مرتفع	1.003	3.62	تمتلك المدرسة خططاً واضحة لضمان استمرارية شراكاتها المؤسسية على المدى البعيد	13	3
مرتفع	1.038	3.51	تتوافر آليات تقييم دورية لقياس فاعلية الشراكات المؤسسية ومخرجاتها	15	4
مرتفع	0.879	3.68	المتوسط العام لُبعد استدامة الشراكات والتطوير المهني		

يُظهر الجدول أن بُعد استدامة الشراكات والتطوير المهني حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.68) بانحراف معياري (0.879)، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع). وقد جاءت الفقرة (14) المتعلقة بسعي المدرسة لتجديد شراكاتها في المرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، بينما حلت الفقرة (15) المتعلقة بآليات التقييم الدوري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.51) وتكشف هذه النتيجة عن وجود فجوة بين الرغبة في تطوير الشراكات وبين وجود آليات رسمية لتقييمها ومتابعتها، مما يستدعي تطوير أدوات القياس والمتابعة المؤسسية.

محور تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحسين الأداء التنظيمي

وتنمية رأس المال البشري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفع	0.882	3.94	تُسهم الشراكات في تطوير المهارات المهنية للمعلمين والإداريين بصورة مستمرة	19	1
مرتفع	0.906	3.89	تُعزز الشراكات المؤسسية من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التعليمية بكفاءة	21	2

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	17	تُسهم الشراكات المؤسسية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة	3.85	0.927	مرتفع
4	23	تُتيح الشراكات فرصًا للعاملين للاطلاع على ممارسات تعليمية وإدارية متميزة	3.81	0.938	مرتفع
5	20	تنعكس الشراكات إيجابيًا على جودة المخرجات التعليمية للمدرسة	3.78	0.951	مرتفع
6	25	تُعزز الشراكات من قدرة المدرسة على التعلم المؤسسي والتطوير المستمر	3.74	0.963	مرتفع
7	18	تُساعد الشراكات في تحسين مستوى رضا أولياء الأمور عن خدمات المدرسة	3.71	0.974	مرتفع
8	22	تُسهم الشراكات في استقطاب كفاءات بشرية متميزة للعمل في المدرسة	3.67	0.991	مرتفع
9	26	تُوفّر الشراكات موارد مالية وتقنية إضافية تدعم الأداء التنظيمي للمدرسة	3.63	1.008	مرتفع
10	24	تُسهم الشراكات في تقليل معدل دوران العاملين وتعزيز استقرارهم الوظيفي	3.58	1.021	مرتفع
11	28	تُعزز الشراكات من قدرة المدرسة على الابتكار والتجديد في ممارساتها	3.54	1.034	مرتفع
12	27	تُسهم الشراكات في تحسين الصورة التنافسية للمدرسة في بيئتها التعليمية	3.49	1.047	مرتفع
		المتوسط العام لمحور تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	3.72	0.861	مرتفع

يتضح من الجدول أن محور تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.861)، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع). وقد تصدرت الفقرة (19) المتعلقة بتطوير المهارات المهنية للمعلمين والإداريين المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، مما يؤكد إدراك العاملين لدور الشراكات في تنمية رأس المال البشري. أما الفقرة (27) المتعلقة

بتحسين الصورة التنافسية للمدرسة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49)، وهو ما يُشير إلى أن الأثر التنافسي للشراكات قد يكون أقل وضوحًا لدى العاملين مقارنة بالأثر المباشر على التطوير المهني.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة (التعاون المؤسسي، الشراكات الأكاديمية والمجتمعية، تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين، استدامة الشراكات والتطوير المهني) على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الشراكات المؤسسية (كمتغيرات مستقلة) على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء

التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001**
التعاون المؤسسي	0.198	3.142	0.002**
الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	0.263	4.187	0.000**
تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	0.229	3.716	0.000**
استدامة الشراكات والتطوير المهني	0.284	4.523	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.817$	معامل التحديد $R^2 = 0.668$		

قيمة الاختبار $F = 107.164$	القيمة الاحتمالية = 0.000
-----------------------------	---------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (16) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد الشراكات المؤسسية كمتغيرات مستقلة، وتحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.668)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (66.8%) من التباين في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالشراكات المؤسسية، في حين يُعزى الباقي (33.2%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.817$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (107.164) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل وملاءمته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "استدامة الشراكات والتطوير المهني" هو الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.284$)، وبلغت قيمة T (4.523) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه استدامة الشراكات وربطها بعمليات التطوير المهني المستمر في تحقيق تحسين حقيقي ومستدام في الأداء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الشراكات الأكاديمية والمجتمعية" يساهم أيضًا بشكل دال ومؤثر بمعامل انحدار ($B = 0.263$) وقيمة T (4.187) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية انفتاح المدرسة على البيئة الأكاديمية والمجتمعية في تعزيز أدائها التنظيمي. يليه بُعد "تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين" بمعامل انحدار ($B = 0.229$) وقيمة T (3.716) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُشير إلى أن الشراكات التي تنعكس على بيئة العمل الداخلية تُحدث أثرًا ملموسًا في الأداء المؤسسي.

بينما أظهر بُعد "التعاون المؤسسي" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.198$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.002$) ، ما يُشير إلى أن التعاون المؤسسي يُمثل قاعدة أساسية للشراكات لكن أثره يتحقق بصورة أوضح حين يتكامل مع الأبعاد الأخرى.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية.

اختبار الفرضيات الفرعية

■ الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون المؤسسي على تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الأهلية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون المؤسسي على تحسين الأداء

التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	r	r ²	df			ل		ي			
تحسين الأداء التنظيمي وتنمية	0.614	0.377	1	130.728	0.000	التعاون المؤسسي	0.627	0.055	0.614	11.434	0.000

											رأس المال البشري
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التعاون المؤسسي" باعتباره أحد أبعاد الشراكات المؤسسية على "تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (25)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.614$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.377$)، مما يُشير إلى أن (37.7%) من التباين في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري يُمكن تفسيره من خلال متغير التعاون المؤسسي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (130.728) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.627$)، بقيمة (11.434) T، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التعاون المؤسسي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.627) في مستوى تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون المؤسسي على تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الأهلية.

■ الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكات الأكاديمية والمجتمعية على تنمية رأس المال البشري".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما

هو موضح في الجدول التالي:

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الشراكات الأكاديمية والمجتمعية على تحسين

الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	r	r ²	df				ي			
تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	0.682	0.465	1	187.869	0.000	الشراكات الأكاديمية والمجتمعية	0.049	0.682	13.707	0.000

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.465$) ، مما يُشير إلى أن (46.5%) من التباين في تحسين الأداء

التنظيمي وتنمية رأس المال البشري يُمكن تفسيره من خلال متغير الشراكات الأكاديمية والمجتمعية وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (187.869) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً

عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.674$) ، بقيمة T

(13.707) ودلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الشراكات

الأكاديمية والمجتمعية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.674) في مستوى تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال

البشري.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للشركات الأكاديمية والمجتمعية على تنمية رأس المال البشري.

■ الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للشركات المؤسسية على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	المعيار الخطأ	Beta	T	Sig. t
تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري	0.658	0.433	1	164.892	0.000	تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين	0.662	0.052	0.658	12.841	0.000

بلغ معامل الارتباط $(r = 0.658)$ ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.433)$ ، مما يُشير إلى أن (43.3%) من التباين في تحسين

الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري يُمكن تفسيره من خلال متغير تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (164.892) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.662) ، بقيمة T (12.841) ودلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.662) في مستوى تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للشركات المؤسسية على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين.

■ الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لتفعيل الشراكات المؤسسية على استدامة الأداء التنظيمي والتطوير المهني للعاملين".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استدامة الشراكات والتطوير المهني على

تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	المعيار الخطأ ي	Beta	T	Sig. t
تحسين الأداء التنظيمي	0.697	0.486	1	204.213	0.000	استدامة الشراكات	0.683	0.048	0.697	14.290	0.000

					والتطوير المهني						وتنمية رأس المال البشري
--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--	--	----------------------------------

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.697$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين ، وهي الأعلى بين جميع أبعاد المتغير المستقل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.486$) ، مما يُشير إلى أن (48.6%) من التباين في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري يُمكن تفسيره من خلال متغير استدامة الشراكات والتطوير المهني وحده ، وهي أعلى نسبة تفسيرية مقارنة ببقية الأبعاد.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (204.213) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي القيمة الأعلى بين نماذج الانحدار البسيط الأربعة مما يؤكد القوة التفسيرية المتميزة لهذا البعد. أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.683$) ، بقيمة T (14.290) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استدامة الشراكات والتطوير المهني تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.683) في مستوى تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.

وبناءً على ذلك ، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل الشراكات المؤسسية على استدامة الأداء التنظيمي والتطوير المهني للعاملين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.72)، وقد تصدر بُعد التعاون المؤسسي المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، في حين حل بُعد استدامة الشراكات والتطوير المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدارس الأهلية تعمل في بيئة تنافسية عالية تفرض عليها الانفتاح على محيطها المؤسسي والمجتمعي بحثاً عن موارد وخبرات تُعزز قدرتها التنافسية، كما أن طبيعة القطاع الأهلي التي تجمع بين أهداف الربحية وأهداف الجودة التعليمية تدفع هذه المدارس إلى تبني أنماط تشاركية تُمكنها من تحقيق التوازن بين هذه الأهداف المتعددة. أما تصدر بُعد التعاون المؤسسي فيُعزى إلى كونه يُمثل الشكل الأساسي والأكثر شيوعاً من أشكال العلاقات المؤسسية الذي تبدأ به المدارس قبل التطور نحو أشكال أكثر تعقيداً، في حين أن تأخر بُعد الاستدامة يعكس التحدي الذي تواجهه المدارس في تحويل الشراكات من مبادرات مؤقتة إلى ممارسات مؤسسية مستقرة ذات آليات تقييم ومتابعة منتظمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطوالبة والحواجرة (2024) من حيث التأكيد على أهمية الشراكات الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة المؤسسية، كما تتوافق مع دراسة محمد ونايل (2023) التي أبرزت دور القيادة في بناء الشراكات المؤسسية في البيئات الأكاديمية.

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، حيث تصدرت الفقرة المتعلقة بتطوير المهارات المهنية للمعلمين والإداريين المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بتحسين الصورة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49) ويُفسر ذلك بأن العاملين في المدارس الأهلية يلمسون بشكل مباشر الأثر الإيجابي للشراكات على تطورهم المهني من خلال البرامج التدريبية وفرص التبادل المعرفي التي تُتاح لهم بفضل هذه الشراكات، مما يجعل هذا الجانب هو الأكثر وضوحاً

وإدراكًا لديهم. أما تراجع إدراك الأثر التنافسي فيُعزى إلى أن التحسن في المكانة التنافسية يُعدّ مخرجًا استراتيجيًا بعيد المدى لا يتلمسه العاملون بصورة يومية مباشرة مقارنة بالمنتجات التطويرية المباشرة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة حسين (2024) التي ربطت بين رأس المال البشري وجودة الحياة الوظيفية، ومع دراسة (Chen et al. 2021) التي أكدت أن الاستثمار في ممارسات تطوير الموارد البشرية يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشركات المؤسسية بأبعادها الأربعة مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.668$) ومعامل الارتباط ($R = 0.817$) بقيمة $F (107.164)$ ومستوى دلالة (0.000) ويُفسّر ذلك بأن الشركات المؤسسية حين تعمل كمنظومة متكاملة تُحدث أثرًا تراكميًا يتجاوز مجموع أثار مكوناتها المنفردة، إذ إن التعاون المؤسسي يُهيئ الأرضية للشركات الأكاديمية والمجتمعية التي بدورها تُوفّر الموارد اللازمة لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين، ثم تأتي استدامة الشركات لتضمن تدفق هذه المنافع على المدى البعيد. وهذا التكامل بين الأبعاد يُنتج حالة من التآزر المؤسسي تنعكس بقوة على الأداء التنظيمي ورأس المال البشري. كما أن قدرة النموذج على تفسير (66.8%) من التباين في المتغير التابع تُؤكد أن الشركات المؤسسية تُمثّل عاملاً تفسيريًا رئيسًا لا يمكن تجاهله. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Etalem (2025) التي أكدت تأثير الشركات الاستراتيجية على أداء المؤسسات، ومع دراسة (2024) التي أثبتت وجود علاقة تأثيرية بين الشركات الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن بُعد استدامة الشركات والتطوير المهني هو الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بمعامل تحديد ($R^2 = 0.486$) ومعامل انحدار ($B = 0.683$)، كما جاء الأعلى تأثيرًا في نموذج الانحدار المتعدد بمعامل ($B = 0.284$) ويُفسّر ذلك بأن استدامة الشركات تضمن تدفقًا مستمرًا ومنتظمًا للموارد والخبرات والمعارف التي تحتاجها المدرسة لتطوير أداؤها وتنمية كوادرها، على عكس الشركات المؤقتة التي قد تُحقق مكاسب آنية لكنها لا تُحدث تحولًا هيكليًا في الأداء المؤسسي. كما أن الربط بين استدامة الشركات والتطوير المهني يُنتج دورة تحسين مستمرة يتلقى فيها العاملون تطويرًا مهنيًا منتظمًا يرفع كفاءتهم ويُعزز قدرتهم على الإسهام في أنشطة الشراكة، مما يُعزز

بدوره استمرارية الشراكة ونجاحها. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة قذيفة وفريد (2023) التي أكدت أهمية الاستثمار المستمر في رأس المال البشري، ومع دراسة الطوالبة والحواجرة (2024) التي أبرزت أهمية الاستدامة المؤسسية في تعزيز أثر الشراكات.

أثبتت النتائج أن بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية جاء ثاني أكثر الأبعاد تأثيرًا على المتغير التابع بمعامل تحديد ($R^2 = 0.465$) ومعامل انحدار ($B = 0.674$) ويُفسّر ذلك بأن انفتاح المدرسة الأهلية على المؤسسات الأكاديمية كالجامعات ومراكز البحث يُتيح لها الوصول إلى أحدث الممارسات التعليمية والإدارية ويثري عملية التطوير المهني للعاملين بمعارف نظرية وتطبيقية متقدمة. كما أن الشراكات المجتمعية تُوسّع قاعدة الدعم المقدم للمدرسة وتُعزز شعور العاملين بأنهم جزء من منظومة أوسع تتجاوز حدود المدرسة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى التزامهم وحماستهم المهني. فضلاً عن أن الشراكات الأكاديمية تُوفّر معايير مرجعية للجودة تُساعد المدرسة في قياس أدائها وتحديد مجالات التحسين بصورة موضوعية. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Eichbaum et al. (2021) التي أكدت أهمية الشراكات المؤسسية القائمة على المساواة والاحترام المتبادل في الحقل التعليمي، ومع دراسة Brito Gómez (2024) التي أبرزت دور الشراكات المجتمعية في التحول التعليمي.

أكدت النتائج أن بُعد تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين يؤثر تأثيرًا دالاً إحصائياً في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري بمعامل تحديد ($R^2 = 0.433$) ومعامل انحدار ($B = 0.662$) ويُفسّر ذلك بأن الشراكات التي تنعكس مباشرة على بيئة العمل الداخلية — من خلال توفير فرص تدريبية وتقنيات حديثة وممارسات إدارية متطورة — تُحدث تحسينًا ملموسًا في ظروف العمل اليومية للمعلمين والإداريين، مما يرفع مستوى رضاهم وإنتاجيتهم. كما أن تحسين البيئة المادية والمعنوية للعمل يُقلل من الضغوط المهنية ويُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء الفردي والمؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد الصمد والعقون (2022) التي أكدت ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية لتحسين الأداء التنظيمي، ومع دراسة حسن وعلي (2022) التي أثبتت تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن بُعد التعاون المؤسسي جاء الأقل تأثيرًا بصورة منفردة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.377$) ومعامل انحدار ($B = 0.627$) ، لكنه يظل ذا دلالة إحصائية عالية. ويُفسّر ذلك بأن التعاون المؤسسي يُمثّل البعد الأساسي الذي تنطلق منه بقية أشكال الشراكات، فهو بمثابة البنية التحتية العلانقية التي تُمهّد الطريق للشراكات الأكاديمية والمجتمعية وتحسين بيئة العمل واستدامة الشراكات. وبهذا المعنى، فإن أثره لا يتجلى بقوة حين يُقاس منفردًا بقدر ما يتجلى حين يتكامل مع الأبعاد الأخرى، إذ يُشكّل القاعدة التي تُبنى عليها بقية الأبعاد. كما يُمكن تفسير ذلك بأن التعاون المؤسسي يحد ذاته — دون أن يتطور إلى شراكات أعمق ذات أبعاد أكاديمية ومجتمعية وتطويرية — قد يظل في إطاره الشكلي التنسيقي دون أن يُحدث تحولاً نوعيًا في الأداء. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Kamil et al. (2024) التي أكدت أن شراكات المعرفة تتطلب تجاوز التعاون السطحي إلى تبادل معرفي عميق ومنهجي لتحقيق الأثر المنشود.

كشف التحليل الوصفي أن الفقرة المتعلقة بتوافر آليات تقييم دورية لقياس فاعلية الشراكات المؤسسية ومخرجاتها حصلت على أدنى متوسط (3.51) ضمن بُعد استدامة الشراكات. ويُفسّر ذلك بأن كثيرًا من المدارس الأهلية تُركّز على بناء الشراكات وتفعيلها دون أن تُولي اهتمامًا مماثلًا لعمليات التقييم والمتابعة المنتظمة، وهو ما قد يعود إلى غياب أدوات قياس مقنّنة لتقييم أثر الشراكات أو إلى ضعف الثقافة المؤسسية المتعلقة بالتقييم المنهجي أو إلى محدودية الموارد والوقت المخصصين لعمليات المراجعة والتقييم. وهذه النتيجة تكشف عن فجوة مهمة بين الحرص على بناء الشراكات والقدرة على قياس فاعليتها وتطويرها بصورة مستمرة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Saad et al. (2021) من أهمية الأطر المؤسسية الواضحة في ضمان نجاح الشراكات واستدامتها.

أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التخطيط لبرامج المدرسة وأنشطتها حصلت على أدنى متوسط (3.53) ضمن بُعد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية. ويُفسّر ذلك بأن العلاقة بين المدارس الأهلية وأولياء الأمور لا تزال في كثير من الأحيان تتسم بالطابع الإعلامي أحادي الاتجاه حيث تُبلّغ المدرسة أولياء الأمور بقراراتها وخططها دون إشراكهم فعليًا في عمليات صنع القرار والتخطيط. كما قد يعود ذلك إلى خوف بعض القيادات المدرسية من أن إشراك أولياء الأمور قد

يُعدّ عملية صنع القرار أو يُفضي إلى ضغوط متباينة يصعب التوفيق بينها. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2021) التي أكدت أهمية ممارسات القيادة الإدارية الفعّالة في تفعيل الشراكات مع مختلف أصحاب المصلحة.

أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بتعزيز الشراكات لقدرة المدرسة على الابتكار والتجديد في ممارساتها حصلت على متوسط منخفض نسبياً (3.54) ضمن المتغير التابع. ويُفسّر ذلك بأن ترجمة الشراكات المؤسسية إلى ممارسات ابتكارية فعلية يتطلب مستوى عالٍ من النضج المؤسسي والقدرة على استيعاب المعارف والخبرات الجديدة وتكييفها مع السياق المحلي للمدرسة، وهي عمليات معقدة تحتاج إلى وقت وجهد وقيادة مؤسسية داعمة للابتكار. كما أن بيئة العمل في بعض المدارس الأهلية قد تميل إلى التركيز على الاستقرار والتنميط على حساب التجريب والتجديد، مما يُحدّ من الاستفادة الكاملة من الشراكات في مجال الابتكار. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Smyth et al. (2021) التي أكدت أن الشراكات تحتاج إلى بيئة مؤسسية داعمة للابتكار لتحقيق أقصى أثر ممكن.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات التطبيقية الموجهة إلى إدارات المدارس الأهلية والجهات المعنية بتطوير القطاع التعليمي:

- تطوير أدوات قياس مقنّنة لتقييم فاعلية الشراكات المؤسسية ومخرجاتها بصورة دورية ومنظمة، مع تخصيص فريق عمل مؤسسي مسؤول عن متابعة تنفيذ اتفاقيات الشراكات ورفع تقارير تقييمية ربع سنوية للإدارة العليا تتضمن مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في إدارة الشراكات المؤسسية داخل الهيكل التنظيمي للمدارس الأهلية، تتولى مهام التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم لجميع الأنشطة التشاركية، بما يضمن مأسسة الشراكات وتحويلها من مبادرات فردية إلى ممارسات مؤسسية مستقرة.

- تصميم خطط تطوير مهني طويلة الأمد للمعلمين والإداريين ترتبط ارتباطاً عضوياً بالشراكات المؤسسية القائمة، بحيث تتضمن برامج تبادل مهني مع المؤسسات الأكاديمية الشريكة وورش عمل تطبيقية مشتركة وبرامج إرشاد مهني تستثمر الخبرات المتاحة لدى الشركاء.
- تبني آليات فعّالة لإشراك أولياء الأمور في عمليات التخطيط واتخاذ القرار من خلال تشكيل مجالس استشارية مشتركة تضم ممثلين عن أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتفعيل قنوات تواصل ثنائية الاتجاه تُتيح لهم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصورة منتظمة.
- تعزيز الشراكات الأكاديمية مع الجامعات ومراكز البحث العلمي من خلال توقيع مذكرات تفاهم طويلة الأمد تتضمن برامج محددة لتطوير المناهج وأساليب التدريس والتقييم، وتنفيذ مشروعات بحثية تطبيقية مشتركة تُعالج التحديات الفعلية التي تواجهها المدارس الأهلية.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتجديد من خلال تخصيص مساحات زمنية ومادية للتجريب واختبار الممارسات الجديدة المستمدة من الشراكات المؤسسية، وتشجيع المعلمين على تبني مقاربات تعليمية مبتكرة وتوفير الدعم اللازم لهم خلال مراحل التجريب.
- إعداد خطط استراتيجية للشراكات المؤسسية ترتبط بالخططة الاستراتيجية الشاملة للمدرسة، بحيث تكون الشراكات موجّهة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية ذات الأولوية وليست مجرد علاقات عامة أو أنشطة عشوائية غير مرتبطة بالرؤية المؤسسية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية في مجال إدارة الشراكات المؤسسية تتضمن مهارات التفاوض وبناء العلاقات وإدارة المخاطر التشاركية وتقييم الأداء التشاركي، بما يُعزز قدرتهم على بناء شراكات فعّالة ومستدامة.
- إنشاء منصة إلكترونية مشتركة بين المدارس الأهلية والمؤسسات الشريكة تُتيح تبادل الموارد المعرفية والممارسات المتميزة وتوثيق تجارب الشراكات الناجحة ونشرها بصورة تُسهم في بناء قاعدة معرفية مشتركة يستفيد منها الجميع.
- تخصيص بند مالي مستقل في موازنة المدرسة لدعم أنشطة الشراكات المؤسسية وبرامج التطوير المهني المرتبطة بها، بما يضمن توافر الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الشراكات دون الاعتماد الكامل على الموازنات التشغيلية العادية.

- توثيق المعارف والخبرات المكتسبة من الشراكات المؤسسية وأرشفتها ضمن نظام إدارة المعرفة المؤسسية للمدرسة، لضمان عدم ضياع هذه المعارف بانتهاء الشراكة أو انتقال العاملين المشاركين فيها.
- إجراء مراجعة سنوية شاملة لمنظومة الشراكات المؤسسية تتضمن تقييم الأثر الفعلي لكل شراكة على الأداء التنظيمي ورأس المال البشري، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بشأن تجديد الشراكات أو تعديلها أو إنهاؤها.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of institutional partnerships, across their various dimensions (institutional collaboration, academic and community partnerships, work-environment improvement and staff competency enhancement, and partnership sustainability and professional development), on improving organizational performance and developing human capital in private schools. A descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire consisting of (28) items distributed across two main sections was used as the data-collection instrument. The study population comprised (486) employees working in private schools, from which a stratified random sample of (218) respondents was drawn. The results revealed that the level of institutional partnerships was high, with a mean score of (3.72), and the level of organizational performance and human-capital development was equally high, with the same mean. Multiple regression analysis showed that the combined partnership dimensions explained (66.8%) of the variance in the dependent variable, with a correlation coefficient of (0.817) and an F-value of (107.164) at a significance level of (0.000). The sustainability and professional-development dimension had the strongest effect, followed by academic and community partnerships, then work-environment improvement, and finally institutional collaboration. All null hypotheses were rejected, confirming a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for each partnership dimension on organizational performance and human-capital development. The study recommended developing standardized partnership-evaluation tools, establishing a dedicated organizational unit for partnership management, and designing long-term professional-development plans linked to partnership outcomes.

Keywords: Institutional Partnerships, Organizational Performance, Human Capital

Development, Private Schools, Institutional Collaboration.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. الأعصر، ناصر محمد حسن، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2024). أثر الأداء السياقي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطقم الطبية في مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 359 - 392. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1530667>
2. بركات، حيان محمد، و عيسى، جميل صالح. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج43، ع4 ، 11 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184888>
3. بن عودة، مصطفى. (2022). أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 145 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278746>
4. الجاسم، نعيمة عبدالله. (2022). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع45 ، 457 - 470. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1306685>
5. جلاب، محمد علي داخل، و حسين، منى يونس. (2022). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الصناعة الدوائية في العراق: الشركة العامة لصناعة الأدوية / سامراء حالة دراسية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج20، ع72 ، 121 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255691>
6. الحاج علي، عبير بكري سر الختم، محمد، سلوى درار عوض، و مصطفى، إنجي أحمد عبدالغني. (2021). مدى مساهمة التعليم الجامعي في تنمية رأس المال البشري. المجلة العالمية للاقتصاد

والأعمال، مج10، ع3، 614 - 629. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1155707>

7. حجاب، سلوى السيد عبدالقادر عبدالحميد. (2021). أثر التعليم الفني في تعزيز رأس المال البشري

وسوق العمل: مشروع رأس المال الدائم بالمدارس الفنية أنموذجا. مجلة البحث العلمي في الآداب،

ع22، ج2، 196 - 228. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1116159>

8. حسن، نور صلاح، و علي، راضي عبدالله. (2022). تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمواني العراق. العلوم الاقتصادية، مج17، ع66، 59 - 89. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1329250>

9. حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال

والتجارة، ع667، 34 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523113>

10. دوخ، عليمه، و برباوي، كمال. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي:

دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية،

مج11، ع1، 355 - 376. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394132>

11. الزهراني، محبوبه أحمد بردي. (2021). واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات

والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة تقييمية. مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع23، 115 - 144. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1237633>

12. الزهراني، محمد عبدالله عقيل. (2024). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية

على عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ع29، 11 - 69.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517523>

13. الطوالة، رشا عبدالمجيد حميدان، و الحوارجة، كامل محمد يوسف. (2024). الشراكات

الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1546364>

14. عبدالصمد، سميرة، و العقون، سهام. (2022). الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة

الوظيفية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع19 ، 98 - 114. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1239377>

15. العتيبي، موزي بنت عمر. (2023). أثر السياحة على تنمية رأس المال البشري: دراسة وصفية تحليلية

من منظور العاملين في قطاع السياحة. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج12، ع2 ، 101 - 123.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385683>

16. عمارة، علا عبدالمنعم، و طه، أمير محمد محمود. (2023). توريق الحقوق المالية المستقبلية كنمط

مستحدث لسياسات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في جمهورية مصر العربية. مجلة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج24، ع4 ، 247 - 286. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1421396>

17. عيسى، جميل. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على

شركات التأمين العاملة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة

العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع3 ، 503 - 518. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299631>

18. الفراجي، محمد مظهر مزعل. (2022). أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي: دراس ميدانية

في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين. تنمية الرافدين، مج41، ع135 ، 200 -

226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318229>

19. قذيفة، محمد، و فريد، حمادي. (2023). القيادة التشاركية والاستثمار في رأس المال البشري. مجلة

الحوار الثقافي، مج12، ع1 ، 291 - 311. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1389883>

20. كحيط، ا.، علوان، ع.، عبد المهدي، ا.، & موسى، س. (2025). الشراكات بين القطاعين العام والخاص

من أجل التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في جامعة المستقبل Mağallaṭ Al-Riyādaṭ Li-l-Māl .

Wa-al-A'māl, 141–148. <https://doi.org/10.56967/ejfb2025652>

21. محمد، خميس ناصر، و نايل، محمود حكيم علي. (2023). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق

الشراكات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة

كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع4 ، 143 - 154. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1463040>

22. محمود، صدفه محمد. (2023). التعاون الخليجي-اللاتيني مرهون بترجمة توجهات الجانبين: التحول

الأخضر في أمريكا اللاتينية يخلق فرصا للشركات الخليجية في الطاقة النظيفة. آراء حول الخليج،

ع189 ، 138 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1449827>

23. محمود، عبدالعزيز نهاد عزيز، و الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل. (2022). أثر اللوجستيات

العكسية على تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات صناعة زيوت المحركات في مصر.

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 925 - 950. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1373126>

24. يوسف، زينب علي أبكر، و حسن، خالد حامد محمد. (2021). دور الشراكات الاقتصادية على

الاقتصاد السوداني (2011-2020 م). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287629>

المراجع الأجنبية

25. Brito Gómez, A. E. (2024). Alianzas Comunitarias: Catalizadores de la Transformación

Educativa en la República Dominicana. 118–142.

<https://doi.org/10.63796/capacho.2024.vi.106>

26. Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human

resource development practices? The role of intellectual capital and organizational

performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460-477.

27. Eichbaum, Q. G., Adams, L. V., Evert, J., Ho, M. J., Semali, I. A., & van Schalkwyk, S. C. (2021). Decolonizing global health education: rethinking institutional partnerships and approaches. *Academic Medicine*, 96(3), 329-335.
28. Eichbaum, Q. G., Adams, L. V., Evert, J., Ho, M. J., Semali, I. A., & van Schalkwyk, S. C. (2021). Decolonizing global health education: rethinking institutional partnerships and approaches. *Academic Medicine*, 96(3), 329-335.
29. Eichbaum, Q. G., Adams, L. V., Evert, J., Ho, M. J., Semali, I. A., & van Schalkwyk, S. C. (2021). Decolonizing global health education: rethinking institutional partnerships and approaches. *Academic Medicine*, 96(3), 329-335.
30. Etalem, K. (2024). The Effect Of Strategic Partnerships On Organizational Performance: The Case Of Some Selected Agricultural Export Firms In Addis Ababa (Doctoral dissertation, Ambo University)
31. Gunarathne, A. N., Lee, K. H., & Hitigala Kaluarachchilage, P. K. (2021). Institutional pressures, environmental management strategy, and organizational performance: The role of environmental management accounting. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 825-839.
32. Kamil, L. A., Bdowey, N. A., & Abdalwahab, A. A. (2024). The Role Of Knowledge Partnerships In Enhancing Organizational Competence. *International Journal of Management Research and Economics*, 2(4), 492-514.
33. Saad, S. K., Elshaer, I. A., & Ghanem, M. (2021). Relational risk and public-private partnership performance: an institutional perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100614.
34. Smyth, S. J., Webb, S. R., & Phillips, P. W. (2021). The role of public-private partnerships in improving global food security. *Global Food Security*, 31, 100588.

35. Wambui, J. N., Mbaya, J., & Karanja, S. (2025). Influence of Strategic Partnerships on The Performance of Private Hospitals in Kiambu County, Kenya. *JBMI Insight*, 2(11), 28-37.
36. Zhang, J., & Wei, Y. (2024). Exploring the Dynamics of Private Higher Education in China: A Human Capital and Institutional Analysis.
<https://doi.org/10.20944/preprints202407.1887.v14>
37. Zoleta, J. M. R., Alvarez, K. B., & Canas, R. J. C. (2021). Impact of Linkages and Consortia on Organizational Performance. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 17(1).
<https://doi.org/10.7828/ljher.v17i1.1534>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي

وتنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على المدارس الأهلية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 4- المسمى الوظيفي ☐ معلم / معلمة ☐ قيادة مدرسية (مدير / وكيل) ☐ إداري (مشرف / منسق / موظف) ☐ أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الشراكات المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أو افق بشدة	أو افق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1. التعاون المؤسسي									
تحرص المدرسة على بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد مع المؤسسات الشريكة									
توجد آليات واضحة للتنسيق والتعاون بين المدرسة والجهات المؤسسية الشريكة									
يُسهّم التعاون المؤسسي في تبادل الخبرات والمعارف بين المدرسة والمؤسسات الشريكة									
تتوافر ثقة متبادلة بين المدرسة والأطراف المؤسسية التي تتعاون معها									
2. الشراكات الأكاديمية والتعاونية									
تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة وبرامج تعليمية مشتركة									
تربط المدرسة شراكات أكاديمية مع جامعات أو مراكز تدريبية لتطوير العملية التعليمية									
تُسهّم الشراكات المجتمعية في تعزيز الصورة الذهنية للمدرسة في محيطها									
تُشرك المدرسة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التخطيط لبرامجها وأنشطتها									

المعارض					أو وافق	أو وافق	محايد	معارض	معارض
بشدة					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة
3. تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين									
									تُسهم الشراكات المؤسسية في توفير فرص تدريبية متنوعة للعاملين في المدرسة
									تُوظف المدرسة شراكاتها لتحسين البيئة المادية والتقنية لبيئة العمل
									تُسهم الشراكات في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال برامج التبادل المعرفي
									تنعكس الشراكات المؤسسية إيجابيًا على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين
4. استدامة الشراكات والتطوير المهني									
									تسعى المدرسة إلى تجديد شراكاتها وتطويرها بما يواكب المستجدات التعليمية
									تربط المدرسة بين شراكاتها المؤسسية وخطط التطوير المهني المستمر للعاملين
									تمتلك المدرسة خططًا واضحة لضمان استمرارية شراكاتها المؤسسية على المدى البعيد
									تتوافر آليات تقييم دورية لقياس فاعلية الشراكات المؤسسية ومخرجاتها

✿ المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُسهّم الشراكات في تطوير المهارات المهنية للمعلمين والإداريين بصورة مستمرة
					تُعزز الشراكات المؤسسية من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التعليمية بكفاءة
					تُسهّم الشراكات المؤسسية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة
					تُتيح الشراكات فرصاً للعاملين للاطلاع على ممارسات تعليمية وإدارية متميزة
					تنعكس الشراكات إيجابياً على جودة المخرجات التعليمية للمدرسة
					تُعزز الشراكات من قدرة المدرسة على التعلم المؤسسي والتطوير المستمر
					تُساعد الشراكات في تحسين مستوى رضا أولياء الأمور عن خدمات المدرسة
					تُسهّم الشراكات في استقطاب كفاءات بشرية متميزة للعمل في المدرسة
					تُوفّر الشراكات موارد مالية وتقنية إضافية تدعم الأداء التنظيمي للمدرسة

البعد					أو أوافق بشدة	أو أوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
تُسهّم الشراكات في تقليل معدل دوران العاملين وتعزيز استقرارهم الوظيفي								
تُعزز الشراكات من قدرة المدرسة على الابتكار والتجديد في ممارساتها								
تُسهّم الشراكات في تحسين الصورة التنافسية للمدرسة في بيئتها التعليمية								

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Institutional Partnerships on Enhancing
Organizational Performance and Developing Human
Capital: A Field Study on Private Schools.**

Prepared by:

Abdulrahman Mansour Al-Julaifi

252000563

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447